



Corrigé cas SportRIZER



Les principaux acteurs de l'environnement de SportRizer

Les clients potentiels :

Il s'agit de particuliers (individuel, familles) ou groupes désireux de réserver en ligne une séance de pratique d'activité de pleine nature, et notamment sportive. Cette offre peut plus particulièrement concerner des personnes qui recherchent des réservations de dernière minute, des séances à prix réduit, des places disponibles ou encore de proximité.

Les partenaires :

Il pourra s'agir des prestataires de paiement en ligne, des acteurs du référencement sur Internet, des prestataires proposant des activités de pleine nature, de sous-traitants divers, d'investisseurs pour favoriser le développement, ...

Les concurrents identifiés :

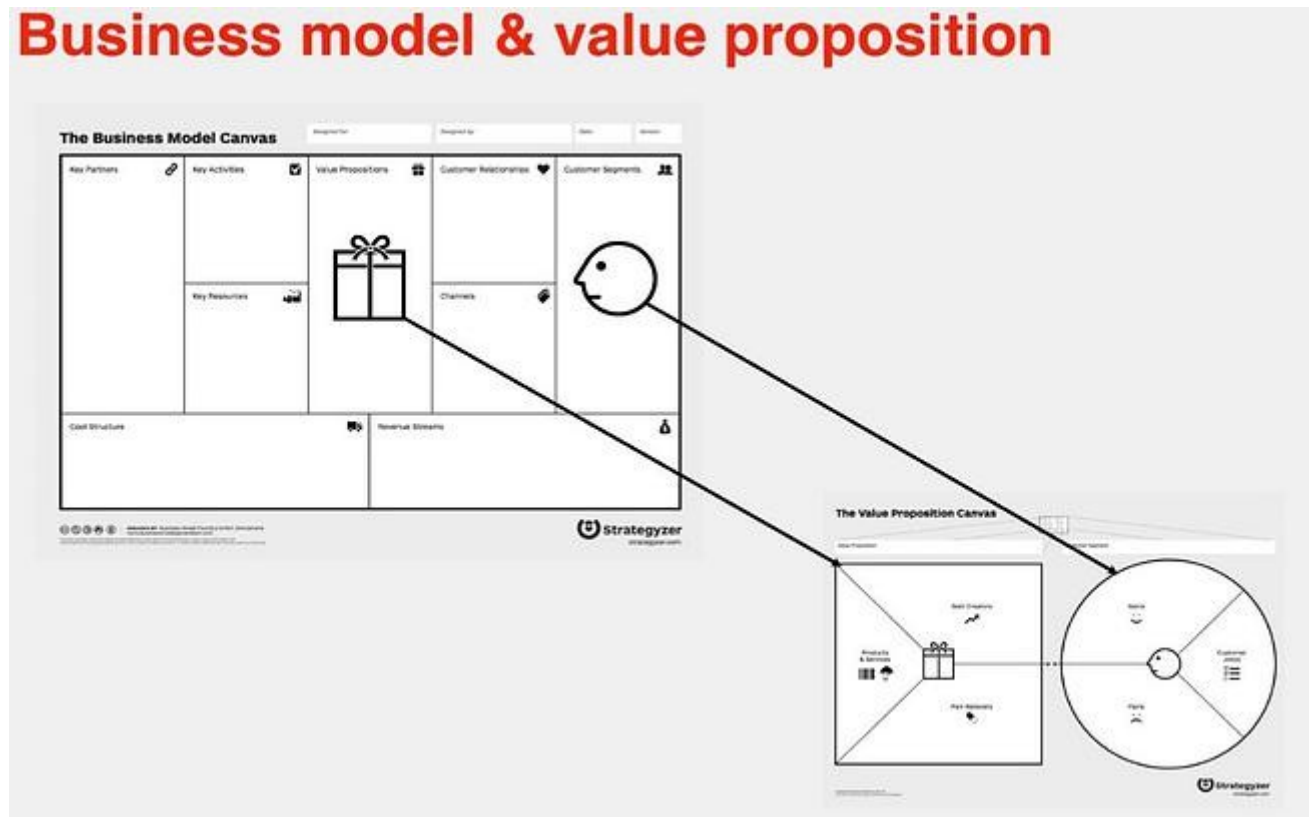
Plusieurs acteurs ont été identifiés sur le marché de la vente de places sur Internet :
Adrenaline Hunter, Kazaden

Il existe également d'autres sites sur le marché de sportrizer :

- <https://www.babasport.fr/>
- <https://www.adrenactive.com>
- <https://www.adrenaline.com>
- <http://www.koifaire.com/>
- <https://www.oceanbox.fr/>
- <https://www.wonderbox.fr>

La proposition de valeur innovante Canvas

Business model & value proposition



Éléments de corrigé pour chacune de ces 6 dimensions (sources : interview de Tom, baromètres des sports et loisirs de nature 2016, pitch SportRIZER, vidéo, autres sources recherchées sur internet notamment) :

Précision : Les clients sont ici à la fois les consommateurs des prestations de service et les offreurs de ces mêmes prestations, dans la mesure où le pratiquant bénéficie du système de réservation en ligne et paye sa prestation tandis que le prestataire bénéficie de la simplicité du service SportRIZER et rétrocède en contrepartie une part de son CATT

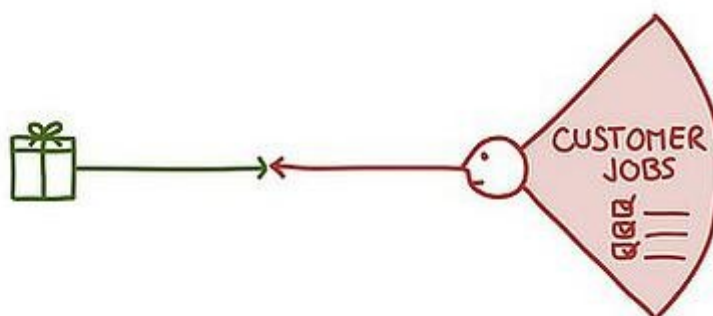
Customer Jobs/Activités et actions réalisées par les clients (tâches)

Il s'agit ici d'analyser ce que les clients que vous ciblez tentent de faire. Il peut s'agir de trois choses : les tâches qu'ils essaient d'accomplir, les problèmes qu'ils souhaitent résoudre et les besoins qu'ils cherchent à satisfaire.

Les consommateurs cherchent à pratiquer des activités et sports de pleine nature. Les principales motivations sont la détente, le fait de se changer les idées, le contact avec la nature et les paysages, la santé, l'amusement, le plaisir d'être avec des proches, la passion, ...

Ils souhaitent accéder à ces activités facilement, simplement, rapidement, ce qui n'est pour l'heure pas souvent le cas (identification des prestataires et réservation à distance souvent difficile lorsqu'on ne connaît pas l'activité, le lieu, les acteurs, ...).

Les prestataires souhaitent compléter les groupes, notamment au dernier moment, et communiquer sur les prestations offertes.

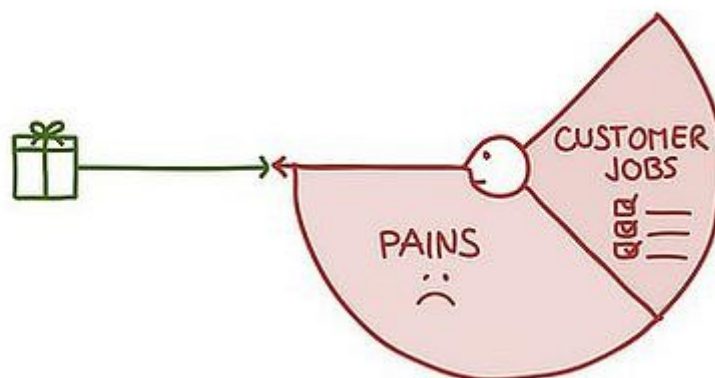


Customer Pains/Peines-Emotions

On présente ici les « problèmes » des consommateurs, tels que les émotions négatives, les obstacles, les coûts imprévus, les éléments perturbateurs et les risques que les consommateurs peuvent rencontrer avant, pendant et après l'exécution des tâches.

Les problèmes rencontrés à cet effet sont le prix trop élevé, l'éloignement des sites de pratique, l'absence d'intérêt pour les activités proposées, la pratique d'autres activités, le fait de ne connaître personne avec qui pratiquer, l'inadéquation des activités proposées au niveau du pratiquant, les contraintes familiales, un handicap ou une maladie, des contraintes professionnelles ou personnelles, ...

Les offreurs ont de leur côté, du fait de leur taille réduite, beaucoup de mal à communiquer en temps réel sur les disponibilités de leurs stages, séances, ... Ils peinent également à « remplir » leurs stages, leurs séances.



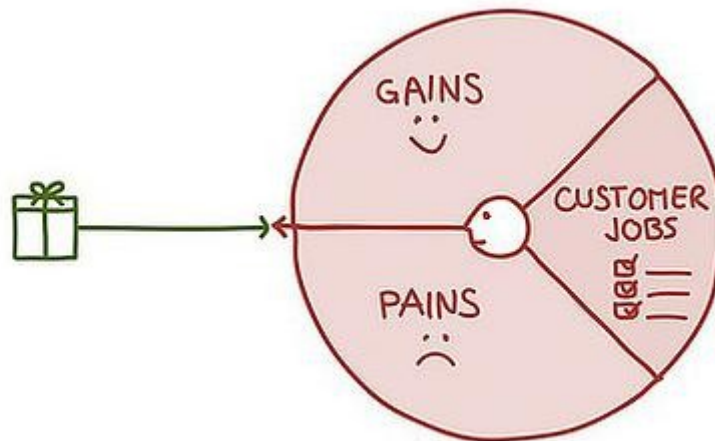
Customer Gains/Gains-Bénéfices

On décrit ici les avantages auxquels vos clients s'attendent, lesquels ils désirent ou par lesquels ils aimeraient se faire surprendre. Cela comprend l'utilité fonctionnelle, les acquis sociaux, les émotions positives et les économies de coûts. On cherche en fait à identifier ce que ces quatre types de gains/bénéfices procurent aux consommateurs en termes de résultats et d'avantages.

Les clients attendent un service simple, rapide, sûr, fiable ainsi qu'un prix attractif. Ils souhaitent une pratique collective, une meilleure adaptation de l'offre au plus grand nombre

ainsi qu'une amélioration et une meilleure visibilité de l'offre disponible en temps réel à proximité.

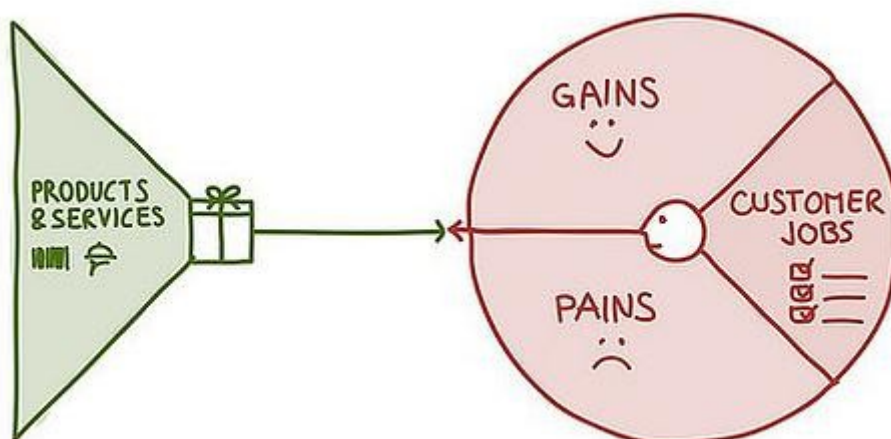
Les offreurs attendent un meilleur remplissage de leurs stages et séances, en vue d'accroître fortement leur rentabilité (loi de la rentabilité marginale des derniers clients) ainsi qu'une meilleure communication sur le net et les réseaux.



Produits et services

Une fois déterminé le profil de la clientèle cible, on s'intéresse à la proposition de valeur. On procède en trois phases :

1. Tout d'abord, il faut établir la liste de tous les produits et services autour desquels la proposition de valeur est construite.



2. Ensuite il faut identifier la façon dont les produits et les services que vous voulez offrir aideront vos clients à accomplir une tâche (fonctionnelle, sociale ou émotionnelle) ou à satisfaire des besoins de base.
3. Enfin il faut classez tous les produits et services en fonction de leur importance pour vos clients. Sont-ils cruciaux ou pas pour vos clients ? Si oui on les garde, sinon ils ne seront pas inclus, au moins au début, dans la proposition de valeur.

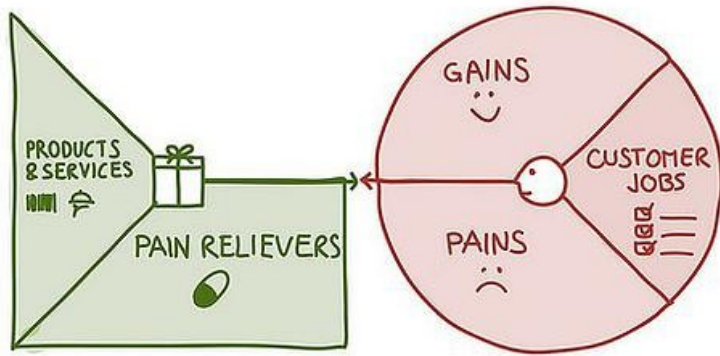
Choix de SportRIZER :

Il s'agit de proposer des séances de sport et d'activités de pleine nature, à tarif réduit ou pas, des prestataires de proximité. L'offre concerne toutes les activités de pleine nature et prioritairement des sports « Fun » comme le surf, le kayak, le paddle, le kitesurf, la randonnée, le ski nautique, le VTT, l'accrobranche, la marche nordique, l'escalade, sports de plage, la plongée, le parachutisme et parapente, le canyoning, la randonnée nautique ou aquatique, le jet ski ou motonautique, ...

SportRIZER propose aux offreurs l'accès au site afin d'y faire figurer en temps réel leurs disponibilités. Il offre également un espace pour y présenter leurs activités.

Pain Relievers/Anti-douleurs ou solutions

On présente ici la manière dont vos produits et services créent de la valeur pour les consommateurs. Plus précisément il s'agit de décrire la façon dont vos produits et services atténuent ou éliminent les ennuis/problèmes (pains) des clients, c'est-à-dire la façon dont vos clients éliminent ou réduisent les émotions négatives, les coûts et les situations indésirables ainsi que les risques qu'ils pourraient subir avant, pendant et après l'usage/consommation du produit/service envisagé (jobs).



SportRIZER permet aux consommateurs d'acheter très simplement toutes les prestations disponibles, à prix normaux ou réduits, et ce à proximité de l'endroit où ils se trouvent à l'instant de la recherche.

Il réduit ainsi considérablement plusieurs risques pour le consommateur :

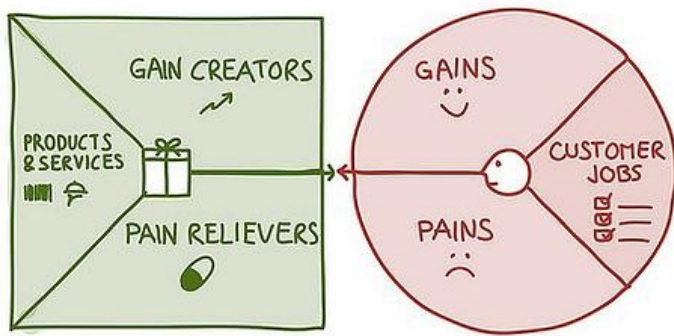
- celui de passer à côté d'une activité recherchée disponible en temps réel,
- celui d'un coût trop élevé pour une activité méconnue,
- celui de l'indisponibilité de l'activité lorsque l'on n'a pas réservé à l'avance
- celui de se retrouver seul.

SportRIZER apporte aux offreurs les clients qui leur manquaient pour « rentabiliser » leurs stages et séances (notion de « demande marginale »). Il leur permet également d'augmenter sans efforts humains ni financiers leur visibilité sur le net.

Ces deux types d'apports contribuent à réduire fortement les risques financiers inhérents à ce type d'activités, souvent saisonnières.

Gain Creators/Créateurs de bénéfices-gains

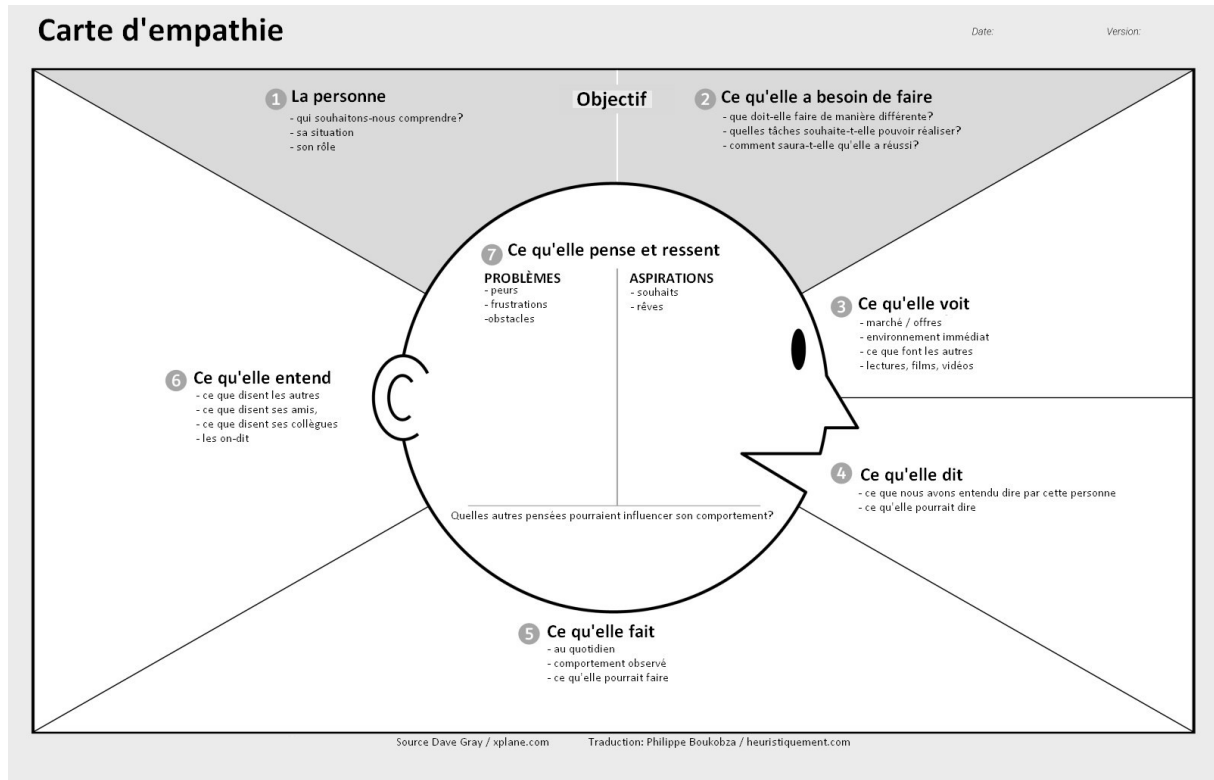
Enfin, il faut décrire comment vos produits et services créent des gains pour les clients, des avantages attendus (ou non ! -effet de surprise-) par vos clients. Ces avantages peuvent concerner l'utilité fonctionnelle, le statut social, les émotions positives ou les économies de coûts.



SportRIZER permet à des consommateurs potentiels de découvrir ou pratiquer une activité de pleine nature, disponible au moment de la réservation, en bénéficiant le cas échéant d'un prix réduit. Intégré à un groupe de stagiaires, le consommateur bénéficie des avantages d'une pratique collective et encadrée. Le processus d'achat est simplifié au maximum : le client achète directement sur le site SportRIZER la prestation désirée, sans aucune démarche à accomplir auprès du prestataire (confirmation de l'inscription par tél ou mail, demande d'horaires, ...).

SportRIZER contribue à l'amélioration de la visibilité des prestataires d'activités de pleine nature en présentant toutes leurs activités en ligne et favorise leur rentabilité en développant une approche de type « Yield Management », quel que soit le format de l'offre (ventes de places uniques, forfaits « X » places, forfaits semaine, réductions ponctuelles « Last Minute », horaires mobiles en fonction des marées, lieux de pratique différents en fonction des conditions climatiques). Cela leur permet d'adapter leurs tarifs aux spécificités des créneaux horaires et donc d'optimiser leur chiffre d'affaires en même temps que leur flux de clientèle.

La carte d'empathie du client de Sportrizer



- 1- La personne : Il s'agit ici de tout particulier (individuel, familles) ou groupe désireux de réserver en ligne une séance de pratique d'activité de pleine nature, et notamment sportive. Ces personnes recherchent des places disponibles, éventuellement à la dernière minute, à prix réduit ou encore à proximité de leur lieu d'habitation ou de villégiature.
- 2- Ce qu'elle a besoin de faire : cette personne souhaite réserver facilement par internet quand elle le souhaite, en bénéficiant d'une offre la plus large possible.
- 3- Ce qu'elle voit : actuellement elle voit une offre diffuse, éparpillée sur le web, très hétérogène, sans aucune possibilité de comparer les prestations ni de savoir en temps réel lesquelles sont disponibles. Elle voit autant de sites qu'il y a de prestataires et de solutions de réservation différentes.
- 4- Ce qu'elle dit : elle dit que c'est très confus, complexe, et qu'elle aura du mal à dénicher la perle rare, c'est-à-dire l'offre qui correspond à ses souhaits, en termes d'activité, de prix, de pratique, de lieu, ... Elle trouve que c'est compliqué de choisir,

qu'elle ne sait pas si c'est disponible et qu'il faut téléphoner pour s'en assurer et réserver, que ça va prendre du temps, ...

- 5- Ce qu'elle fait : aujourd'hui elle ne pratique pas ou difficilement car ne connaît pas les offres ou trouve le processus de réservation trop complexe, long et incertain. Au mieux elle trouve une activité au prix d'un gros effort de recherche.
- 6- Ce qu'elle entend : son environnement dit que c'est dommage de ne pas pouvoir pratiquer de telles activités faute de solution simple et fiable, qu'elle doit persévérer sur le net pour trouver son bonheur. On lui dit aussi que ce serait génial si elle pouvait trouver toutes les possibilités sur un même site, les réserver simplement en quelques clics avec la garantie qu'il reste bien des places disponibles au moment de la réservation.
- 7- Ce qu'elle pense et ressent : elle a peur de se tromper, de ne pas trouver l'activité recherchée, de payer trop cher, de devoir faire de multiples démarches avant de s'inscrire, de se retrouver seule, ...Elle craint de passer trop de temps dans cette démarche et au final de renoncer. En même temps elle souhaite vraiment profiter de ses temps de loisirs ou de vacances pour découvrir de nouvelles activités, pour les pratiquer en groupe, pour se détendre, ... Elle rêve d'un site qui lui permettrait de dénicher l'activité recherchée, à proximité, au meilleur prix, et bien sûr disponible au moment où elle décide de la réserver.

La politique marketing de SportRIZER

(sources : interview de Tom, baromètres des sports et loisirs de nature 2016, pitch SportRIZER, vidéo, autres sources recherchées sur internet notamment, étude de marché) :

Politique de produit

Offre aux pratiquants d'un service de réservation en ligne de multiples activités de pleine nature, disponibles en temps réel, à proximité ou à distance, au prix normal ou réduit selon les souhaits du prestataire. Cette offre de réservation s'accompagne d'une offre « assurance annulation » facultative.

Offre aux prestataires d'un espace en ligne dédié leur permettant de proposer gratuitement leurs prestations avec actualisation des disponibilités en temps réel. SportRIZER permet ainsi aux prestataires de compléter des groupes en ajustant leur politique tarifaire en temps réel (yield management) et d'augmenter de fait leur rentabilité. Au-delà de l'aspect « vitrine » SportRIZER permet de drainer un flux important de nouveaux clients, qui seront ensuite fidélisés grâce à la fiabilité de la plate-forme.

Politique de prix

SportRIZER prélève 10 % de commissions sur le CA qui transite par la plate-forme. A cela s'ajoutent des ventes de produits d'assurance « annulation » (coefficient 2) pour environ 10 % du CA « commissions ». Enfin, SportRIZER proposera à divers annonceurs d'acheter des espaces publicitaires sur son site (marques d'équipement sportifs, enseignes de distribution, ...).

Politique de distribution

Toute l'activité de SportRIZER se fait en ligne (pure player).

Politique de communication

SportRIZER communique via son site <https://www.sportrizer.com>, des interviews ou vidéos sur You Tube (<https://youtu.be/QtGN6BDgaBQ?t=16>) ainsi bien entendu que par le bouche à oreilles chez les pratiquant et les prestataires. De nombreux médias bretons ont également relayé l'activité de SportRIZER depuis sa création. Enfin, la participation à de nombreux concours et la construction d'un écosystème partenarial autour de l'entreprise contribuent fortement à la notoriété de SportRIZER.

Estimation du chiffre d'affaires prévisionnel (CAP) : corrigé

Dans le cas présent il n'est pas possible d'estimer le CAP à partir de la concurrence, dans la mesure où aucune entreprise similaire n'existe. L'activité étant très récente et peu commune il n'existe pas non plus de ratios sectoriels.

Il n'est pas non plus envisageable de réaliser une étude de marché quantitative auprès des utilisateurs finaux potentiels afin de mesurer leurs intentions d'utilisation de la plate-forme. En effet ces derniers ne sont pas facilement identifiables, sont très dispersés en France et à l'étranger et fourniraient des réponses peu fiables.

Les approches possibles sont donc :

Approche 1 : Application d'un taux de pénétration estimé

Il s'agit d'appliquer un coefficient de pénétration sur le marché, qui est de 3 milliards/an en France en 2016. Le CAP ainsi obtenu est TTC dans la mesure où le marché est composé des dépenses des clients.

On obtient, en appliquant au marché français de 2016 les taux de pénétration estimés lors de l'étude, les CAP TTC suivants :

0.006 % du marché en année 1, soit 0.00006×3 milliards = 180.000 euros,

0.06% du marché en année 2, soit 0.0006×3 milliards = 1.800.000 euros,

0.18 % du marché en année 3, soit 0.0018×3 milliards = 5.400.000 euros.

Les CAHT prévisionnels sont de 150 K€ en année 1, de 1.500 K€ en année 2 et de 4.500 K€ en année 3.

Approche 2 : L'estimation par les moyens de production et les commissions

Il s'agit ici d'appliquer le taux de commission de 10 % au prix des places qui seront achetées via la plate-forme SportRIZER. On ajoutera ensuite à ce CAP « commissions » les ventes de produits d'assurance, estimées à 10 % de ce CA « commissions ».

Cette approche impose de déterminer préalablement le nombre de prestataires susceptibles de contracter avec SportRIZER, puis la part de leur CA qui transitera par SportRIZER, pour enfin appliquer à cette part les 10 % de commissions prélevés par SportRIZER.

Nombre de prestataires partenaires.

En année 1 SportRIZER n'aura qu'un commercial. Sachant qu'il travaille 1330 h par an et qu'il contracte avec un prestataire en moyenne toutes les 10 h on obtient un portefeuille de 133 clients.

En année 2 SportRIZER embauche 3 commerciaux supplémentaires. Par ailleurs, du fait de sa notoriété et de l'expérience acquise, la durée moyenne de conquête d'un nouveau client passe de 10 à 7 h. Les 4 commerciaux pourront donc conquérir 760 nouveaux clients ($1330/7*4$).

En année 3 SportRIZER embauche 6 nouveaux commerciaux. Les 10 commerciaux pourront conquérir 1900 clients supplémentaires ($1330/7*10$).

Si on fait l'hypothèse, validée par les tests, que 100 % des prestataires devenus partenaires le restent les années suivantes, on obtient 133 clients pour l'année 1, 893 en année 2 et 2793 clients en année 3.

Calcul du CAP

Année 1 : Considérant que le CA TTC moyen d'un prestataire est, en Bretagne en 2016, de 102.000 €, que le taux de transit via SportRIZER du CA des prestataires est de 10 % et que le taux de commission prélevé par SportRIZER sur le prix des activités achetées sur sa plateforme est de 10 % on obtient : $133 \text{ partenaires} * 102.000 \text{ €} * 10 \% \text{ de transit via SportRIZER} * 10 \% \text{ de commission} = 133 * 102.000 * 0.1 * 0.1 = 135.660 \text{ €}$ arrondis à 135 K€ TTC.

Le CAHT « commissions » est donc en année 1 de $136 \text{ K€} / 1,2 = 113 \text{ K€}$

Si on y ajoute 10 % de vente de produits d'assurance on obtient un CAHT de $1,1 * 113 \text{ K€} = 124.3 \text{ K€}$.

Année 2 : Le taux de transit via SportRIZER passe à 15 % en année 2, les autres données ne changeant pas. On obtient : $893 * 102.000 * 0.15 * 0.1 = 1.366.290$ arrondis à 1.366 K€ TTC

En intégrant les vente de produits d'assurance on obtient $1.366 \text{ K€} * 1.1$ soit 1.502 K€ TTC, soit encore 1.252 K€ HT.

Année 3 : Le taux de transit via SportRIZER reste à 15 % en année 3, les autres données ne changeant toujours pas. On obtient : $2793 * 102.000 * 0.15 * .1 = 4.273.290$ arrondis à 4.273 K€ TTC

En intégrant les vente de produits d'assurance on obtient $4.273 \text{ K€} * 1.1$ soit 4.700 K€ TTC, soit encore 3.917 K€ HT.

En synthèse

| | | |
|----------------------------------|---------|----------|
| CA HT par le taux de pénétration | Année 1 | 150 K€ |
| | Année 2 | 1.500 K€ |

| | | |
|----------------------|---------|----------|
| | Année 3 | 4.500 K€ |
| CAHT « commissions » | Année 1 | 124 K€ |
| | Année 2 | 1.252 K€ |
| | Année 3 | 3.917 K€ |

Les deux approches donnent des résultats relativement proches, ce qui permet de penser qu'on se situe dans la « zone de vérité ». Afin de construire le BP financier on pourra retenir l'approche par les commissions, qui fournit des CAP inférieurs et repose en outre sur des données validées par les tests menés ou collectées auprès d'un échantillon conséquent et représentatif de prestataires bretons. Toutefois, afin de tenir compte de la montée en charge de l'entreprise, des éventuels aléas commerciaux, concurrentiels et informatiques, des différences de comportements des prestataires d'une région à l'autre, nous appliquerons des coefficients de minoration sur les CAHT moyens des années 2 et 3, relatifs au changement d'échelle (scalabilité) de SportRIZER (passage du marché breton au marché national).

Ainsi, nous retiendrons un CA prévisionnel HT de 124.300 € arrondi à 124 K€ pour l'année 1.

En appliquant un coefficient de minoration de 15 % en année 2 nous obtenons un CAHT de 1.064.200 €, arrondi à 1.064 K€.

Enfin, en appliquant un coefficient de minoration de 30 % en année 3 nous obtenons un CAHT de 2.741.900 €, arrondi à 2.742 K€.

| | | |
|--------------------|----------------|-----------------|
| CAHT retenu | Année 1 | 124 K€ |
| | Année 2 | 1.064 K€ |
| | Année 3 | 2.742 K€ |

Statut juridique de l'entreprise et statut social du porteur de projet

La SARL et la SAS ont beaucoup de points communs, avantageux pour les entrepreneurs.

Il a été conseillé au porteur de projet d'opter pour la création d'une **SAS**. En effet, il souhaiterait pouvoir faire appel à des actionnaires, ce que la SAS lui permettrait. Cependant, s'il s'associe dans le but de faire créer la plate-forme de réservation, les associés apportent des moyens plus importants que ceux du porteur de projet. Ce dernier ne serait donc pas majoritaire dans sa propre société. Deux possibilités seraient alors envisageables :

- il s'associe quand même avec des personnes dont les apports sont plus importants que ceux du porteur de projet. Cela implique que ça ne sera pas lui le créateur de la plate-forme.
- La deuxième possibilité est qu'il ne s'associe pas et qu'il commence son activité seul.

Finalement, le porteur de projet a trouvé une solution alternative. Il peut créer une société tout en s'associant. S'il choisit une SAS la rédaction des statuts est relativement libre. Il est possible de rédiger une clause qui stipule que les associés seront payés par l'entreprise pour avoir apporté leur savoir-faire quand elle aura atteint un certain chiffre d'affaires. Les associés feront donc un apport en capital inférieur à celui du créateur mais seront récompensés du travail apporté quand la société aura les moyens de payer ces apports de « savoir faire ». Le montant exact du chiffre d'affaires à atteindre pour cela est à définir dans les statuts.

Par ailleurs, sur l'aspect social, **la SAS permet à Tom d'être salarié**, comme il le souhaite, tout en conservant le contrôle de son entreprise en ayant la majorité du capital social. La constitution d'une SARL ne permet pas d'être à la fois gérant majoritaire de l'entreprise et salarié. Le gérant majoritaire est effectivement affilié, dans tous les cas de figure, au régime des Travailleurs Non-salariés.

Business plan financier

Les frais généraux

| Autres achats et charges externes | | | Impôts et taxes | Année 1 | Année 2 | Année 3 | |
|-----------------------------------|-----------|---------|-------------------------|---------|---------|---------|-------|
| Fournitures Consommables | | | Divers impôts | 3 000 | 5 000 | 12 000 | Taux |
| Electricité | | 540 | Taxe apprentissage | 898 | 2 468 | 4 073 | 0,68% |
| Eau | | 360 | Taxe formation continue | 726 | 1 997 | 3 294 | 0,55% |
| Petit équipement | | 3 600 | | | | | |
| Fournitures administratives | | 500 | | | | | |
| | | | Total | 4 624 | 9 465 | 19 367 | |
| Services Extérieurs | | | | | | | |
| Google Adwords | | 65 000 | | | | | |
| Commission MangoPay | | 3 000 | | | | | |
| Locations | | 9 000 | | | | | |
| Honoraires | | 20 000 | | | | | |
| Assurances annulation et autres | | 7 000 | | | | | |
| Frais déplacements | | 40 000 | | | | | |
| Téléphonie | | 1 000 | | | | | |
| sous traitance | | 25 000 | | | | | |
| | | | | | | | |
| Total | | 175 000 | | | | | |
| Progression | N+1 / N | 400,00% | | | | | |
| | N+2 / N+1 | 200,00% | | | | | |

Remarque : Dans le cadre de l'utilisation du tableur Excel, le calcul de la taxe d'apprentissage et de la taxe formation continue ne se fera qu'après complétude de la feuille de calcul «salaires et charges »

Les salaires et les charges sociales

Rémunération Salariés

| Nom | Poste | Sal. brut |
|--------------|-------|-----------|
| Tom | | 30 000 |
| associé 1 | | 30 000 |
| associé 2 | | 30 000 |
| Commercial 1 | | 42 000 |
| | | |
| | | 132 000 |

| | Progression Salaires (%) |
|-----------------|--------------------------|
| année 2/année 1 | 175,00% |
| année 3/année 2 | 65,00% |

| | % charges patronales |
|---------|----------------------|
| Année 1 | 30,00% |
| Année 2 | 30,00% |
| Année 3 | 30,00% |

Récapitulatif

| Année | Total Salaires | Cotisations patronales / salaires | Coût salarial |
|---------|----------------|-----------------------------------|---------------|
| Année 1 | 132 000 | 39 600 | 171 600 |
| Année 2 | 363 000 | 108 900 | 471 900 |
| Année 3 | 598 950 | 17 9685 | 778 635 |

Les investissements et les amortissements

Description de l'investissement année 1

| Elément | montant H.T | Durée (années) | amort.1 | amort.2 | amort.3 |
|------------------|---------------|----------------|-------------|-------------|-------------|
| Ordinateur | 1 500 | 3 | 500 | 500 | 500 |
| Création du site | 13 000 | 4 | 3250 | 3250 | 3250 |
| | | | 0 | 0 | 0 |
| Total | 14 500 | | 3750 | 3750 | 3750 |

L'emprunt

NOMINAL : 220 000 euros

durée en années 7

mode annuité constante

taux annuel en % 3,80%

| année | restant du début année | intérêts | capital remboursé | annuité constante | restant du fin d' année |
|-------|------------------------|----------|-------------------|-------------------|-------------------------|
| 1 | 220 000 | 8 360 | 28 024 | 36 384 | 191 976 |
| 2 | 191 976 | 7 295 | 29 089 | 36 384 | 162 888 |
| 3 | 162 888 | 6 190 | 30 194 | 36 384 | 132 694 |

Le Compte de résultat prévisionnel

| COMPTES DE RESULTAT | ANNEE 1 | ANNEE 2 | ANNEE 3 |
|--|----------|-----------|-----------|
| Production Vendue | 124 000 | 1 064 000 | 2 742 000 |
| Achats consommés de matières 1° | 0 | 0 | 0 |
| Autres achats et charges externes | 175 000 | 700 000 | 1 400 000 |
| Rémunérations brutes (y compris Dirigeant) | 132 000 | 363 000 | 598 950 |
| Charges sociales patronales | 39 600 | 108 900 | 179 685 |
| Impôts et taxes | 4 624 | 9 465 | 19 367 |
| Dotations amortissements | 3 750 | 3 750 | 3 750 |
| Frais financiers | 8 360 | 7 295 | 6 190 |
| Produits exceptionnels | 0 | 0 | 0 |
| Charges exceptionnelles | 0 | 0 | 0 |
| Résultat avant Impôts | -239 334 | -128 410 | 534 058 |
| Impôts sur les bénéfices | 0 | 0 | 41 612 |
| Résultat Net Comptable | -239 334 | -128 410 | 492 446 |
| Capacité d'Autofinancement | -235 584 | -124 660 | 496 196 |

| | Année 1 | Année 2 | Année 3 |
|--------------------------------|----------|----------|---------|
| Base calcul année | -239 334 | -128 410 | 449 658 |
| Report cumulé année 1 | 239 334 | 239 334 | 0 |
| Report cumulé années 1 et 2 | 0 | 367 744 | 367 744 |
| Report cumulé années 1, 2 et 3 | 0 | 0 | 0 |
| Base calcul après report | 0 | 0 | 81 915 |
| taux 15% | 0 | 0 | 5 718 |
| taux 28% | 0 | 0 | 12 262 |
| TOTAL | 0 | 0 | 17 980 |

Le résultat est très largement déficitaire en années 1 et 2. A partir de l'année 3, l'entreprise commence à dégager une forte rentabilité. Cela est caractéristique des start-up qui supportent de lourdes charges pendant la phase de lancement (Référencement Internet, commerciaux...) avant de pouvoir rentabiliser lorsque l'entreprise commencera à être reconnue sur le Web (année 3).

La capacité d'autofinancement suit une évolution similaire très négative au départ. Cela suppose des levées de fonds afin de pouvoir couvrir en début d'activité les charges courantes (cf. plan de financement et trésorerie).

Le Besoin en fonds de roulement

| ELEMENTS | DELAIS | | COEFF | BESOINS | RESSOURCES |
|----------------------------|--------|--|-------|---------|------------|
| Stocks | 0 | (achats ht/caht) | 0,000 | 0,00 | |
| Clients TTC | 30 | (1+tx tva) | 1,200 | 36,00 | |
| Fourn. TTC (Marchandises.) | 0 | (achats ht/caht)*(1+ tx tva) | 0,000 | | 0,00 |
| Fourn. autres A. et C. TTC | 30 | (charges ht/caht)*(1+ tx tva) | 1,595 | | 47,85 |
| TVA collectée | 35 | tx tva | 0,200 | | 7,00 |
| TVA déductible | 35 | ((achats ht*tx tva)+(charges ht*tx tva))/caht | 0,183 | 6,41 | |
| Salaires nets | 15 | (salaires / caht) | 0,830 | | 12,45 |
| Charges sociales | 60 | (charges sociales /caht) | 0,554 | | 33,24 |

| | | |
|-------|-------|--------|
| TOTAL | 42,41 | 100,54 |
|-------|-------|--------|

| | |
|------------------|--------|
| BFR en j de CAHT | -58,13 |
|------------------|--------|

| | | | |
|--|------|-----------|-----------|
| | CAHT | BFR en €. | Variation |
|--|------|-----------|-----------|

| | | | |
|---------|-----------|----------|----------|
| Année 1 | 124 000 | -20 023 | -20 023 |
| Année 2 | 1 064 000 | -171 806 | -151 783 |
| Année 3 | 2 657 600 | -429 129 | -257 323 |

Le Plan de financement

| PLAN DE FINANCEMENT | Année 1 | Année 2 | Année 3 |
|---------------------------------------|---------------|----------------|----------------|
| Investissements HT | 14 500 | 0 | 0 |
| Besoin en FR et variations BFR>0 | 0 | 0 | 0 |
| Remboursements d'emprunts | 28 024 | 29 089 | 30 194 |
| TOTAL DES BESOINS | 42 524 | 29 089 | 30 194 |
| Apports en capital et levées de fonds | 40 000 | 200 000 | 0 |
| Apports en compte courant | | 0 | 0 |
| Capacité d'autofinancement | -235 584 | -124 660 | 435 428 |
| Dégagement de FR et variations | 20 023 | 151 783 | 257 323 |
| Emprunts | 220 000 | | |
| Primes et subventions | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL DES RESSOURCES | 44 439 | 227 123 | 692 751 |
| SOLDE | 1 916 | 198 034 | 662 557 |
| SOLDE CUMULE | 1 916 | 199 950 | 862 507 |

Le plan de financement (fin d'année) laisse apparaître un solde positif en fin d'année 1,2 et 3. La levée de fonds (200 000 €) en début d'année 2 permet de ne pas être en découvert en fin d'année 2 mais surtout d'éviter les découverts pendant l'année 2. La trésorerie se détériore très sensiblement en année 1 (CAF négative) mais également en année 2 (CAF négative). Sans cette levée de fonds, l'entreprise ne pourrait pas faire face à ces charges courantes pendant ces deux exercices.

Le bilan

| BILANS PREVISIONNELS | Année 1 | Année 2 | Année 3 |
|------------------------------|---------------|----------------|------------------|
| Immobilisations brutes | 14 500 | 14 500 | 14 500 |
| Amortissements | 3 750 | 7 500 | 11 250 |
| Immobilisations nettes | 10 750 | 7 000 | 3 250 |
| Stocks | 0 | 0 | 0 |
| Créances clients | 12 400 | 106 400 | 265 760 |
| Creances/TVA déductible | 2 208 | 18 945 | 47 320 |
| Trésorerie | 1 916 | 199 950 | 862 507 |
| TOTAL ACTIF | 27 274 | 332 295 | 1 178 837 |
| Capital | 40 000 | 240 000 | 240 000 |
| Réserves et report à nouveau | 0 | -239 334 | -367 744 |
| Résultat net | -239 334 | -128 410 | 431 678 |
| Emprunts L.M. Termes | 191 976 | 162 888 | 132 694 |
| Fournisseurs (Marchandises) | 0 | 0 | 0 |
| Fournisseurs (charges AACE)) | 16 482 | 141 423 | 353 239 |
| Dettes /TVA collectée | 2 411 | 20 689 | 51 676 |
| Dettes /Salaires | 4 288 | 36 797 | 91 909 |
| Dettes /Charges sociales | 11 449 | 98 243 | 245 385 |
| Découvert | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL PASSIF | 27 273 | 332 296 | 1 178 837 |

Le budget des ventes

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|--------------|------------|--------|-------------|---------|---------|------|-------|-------|-------|---------|-------|-----------|---------|----------|----------|----------|
| Prévisions Annuelles: | | 124000 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Saisonnalité | Montant HT | TVA | Montant TTC | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Août | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre | Reste dû |
| Janvier | 3,00% | 3720 | 744 | 4464 | 0 | 4464 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | |
| Février | 4,00% | 4960 | 992 | 5952 | | 0 | 5952 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | |
| Mars | 5,00% | 6200 | 1240 | 7440 | | | 0 | 7440 | 0 | 0 | 0 | | | | | | |
| Avril | 8,00% | 9920 | 1984 | 11904 | | | | 0 | 11904 | 0 | 0 | 0 | | | | | |
| Mai | 10,00% | 12400 | 2480 | 14880 | | | | | 0 | 14880 | 0 | 0 | 0 | | | | |
| Juin | 12,00% | 14880 | 2976 | 17856 | | | | | | 0 | 17856 | 0 | 0 | 0 | | | |
| Juillet | 15,00% | 18600 | 3720 | 22320 | | | | | | | 0 | 22320 | 0 | 0 | 0 | | |
| Août | 15,00% | 18600 | 3720 | 22320 | | | | | | | | 0 | 22320 | 0 | 0 | 0 | |
| Septembre | 10,00% | 12400 | 2480 | 14880 | | | | | | | | | 0 | 14880 | 0 | 0 | 0 |
| Octobre | 8,00% | 9920 | 1984 | 11904 | | | | | | | | | | 0 | 11904 | 0 | 0 |
| Novembre | 4,00% | 4960 | 992 | 5952 | | | | | | | | | | | 0 | 5952 | 0 |
| Décembre | 6,00% | 7440 | 1488 | 8928 | | | | | | | | | | | | 0 | 8928 |
| TOTAL | 100,00% | 124000 | 24800 | 148800 | 0 | 4464 | 5952 | 7440 | 11904 | 14880 | 17856 | 22320 | 22320 | 14880 | 11904 | 5952 | 8928 |
| Modalité de règlement: | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Comptant | | Taux TVA: | 20,00% | TVA/encais: | 0 | 744 | 992 | 1240 | 1984 | 2480 | 2976 | 3720 | 3720 | 2480 | 1984 | 992 | 1488 |
| 30 Jours | 100,0% | Code TVA: | 1 | Report TVA: | 0 | 744 | 992 | 1240 | 1984 | 2480 | 2976 | 3720 | 3720 | 2480 | 1984 | 992 | 1488 |
| 60 Jours | | Débit: | 0 | | | | | | | | | | | | | | |
| 90 Jours | | Encais: | 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| 120 Jours | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL | 100,0% | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Délai moyen calculé | | | 30 | | | | | | | | | | | | | | |
| Délai moyen B.F.R | | | 30 | | | | | | | | | | | | | | |

Le budget des charges soumises à TVA

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|----------------|------------|--|-------------|----------------------|---------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|
| | | des | CHARGES SOUMISES A TVA | aux | DECAISSEMENTS | | | | | | | | | | | | |
| Prévisions Annuelles: | 175000 | | Pour simplifier : l'intégralité des charges externes du compte de résultat | | | | | | | | | | | | | | |
| | Saisonnalité | Montant HT | TVA | Montant TTC | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Août | Sep. | Oct. | Nov. | Déc. | Reste dû |
| Janvier | 8.33% | 14583 | 1896 | 16479 | 0 | 16479 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | |
| Février | 8.33% | 14583 | 1896 | 16479 | | 0 | 16479 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | |
| Mars | 8.33% | 14583 | 1896 | 16479 | | | 0 | 16479 | 0 | 0 | 0 | | | | | | |
| Avril | 8.33% | 14583 | 1896 | 16479 | | | | 0 | 16479 | 0 | 0 | 0 | | | | | |
| Mai | 8.33% | 14583 | 1896 | 16479 | | | | | 0 | 16479 | 0 | 0 | 0 | | | | |
| Juin | 8.33% | 14583 | 1896 | 16479 | | | | | | 0 | 16479 | 0 | 0 | 0 | | | |
| Juillet | 8.33% | 14583 | 1896 | 16479 | | | | | | | 0 | 16479 | 0 | 0 | 0 | | |
| Août | 8.33% | 14583 | 1896 | 16479 | | | | | | | | 0 | 16479 | 0 | 0 | 0 | |
| Septembre | 8.33% | 14583 | 1896 | 16479 | | | | | | | | | 0 | 16479 | 0 | 0 | 0 |
| Octobre | 8.33% | 14583 | 1896 | 16479 | | | | | | | | | | 0 | 16479 | 0 | 0 |
| Novembre | 8.33% | 14583 | 1896 | 16479 | | | | | | | | | | | 0 | 16479 | 0 |
| Décembre | 8.33% | 14583 | 1896 | 16479 | | | | | | | | | | | | 0 | 16479 |
| TOTAL | 100,00% | 174999 | 22750 | 197749 | 0 | 16479 | 16479 | 16479 | 16479 | 16479 | 16479 | 16479 | 16479 | 16479 | 16479 | 16479 | 16479 |
| Modalité de règlement: | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Comptant | | Taux TVA: | 13.00% | TVA/encais: | 0 | 1 896 | 1 896 | 1 896 | 1 896 | 1 896 | 1 896 | 1 896 | 1 896 | 1 896 | 1 896 | 1 896 | 1 896 |
| 30 Jours | 100,00% | Code TVA: | 0 | Report TVA: | 1 896 | 1 896 | 1 896 | 1 896 | 1 896 | 1 896 | 1 896 | 1 896 | 1 896 | 1 896 | 1 896 | 1 896 | 1 896 |
| 60 Jours | | Débit: 0 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 90 Jours | | Encais.: 1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 120 Jours | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL | 100,00% | | | | | | | | | | | | | | | | |

Le budget des charges sans TVA

| | | | |
|-----------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|----------------------|
| des | CHARGES NON SOUMISES A TVA | aux | DECAISSEMENTS |
| Prévisions Annuelles: | 12984 | impôts et taxes et frais financiers | |

| | Saisonnali té | Montant HT | TVA | Montant TTC | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Août | Sep. | Oct. | Nov. | Déc. | Reste dû |
|-----------|------------------|------------|-----|-------------|---------|---------|------|-------|------|------|---------|------|------|------|------|------|----------|
| Janvier | 8,33% | 1082 | 0 | 1082 | 0 | 1082 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | |
| Février | 8,33% | 1082 | 0 | 1082 | | 0 | 1082 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | |
| Mars | 8,33% | 1082 | 0 | 1082 | | | 0 | 1082 | 0 | 0 | 0 | | | | | | |
| Avril | 8,33% | 1082 | 0 | 1082 | | | | 0 | 1082 | 0 | 0 | 0 | | | | | |
| Mai | 8,33% | 1082 | 0 | 1082 | | | | | 0 | 1082 | 0 | 0 | 0 | | | | |
| Juin | 8,33% | 1082 | 0 | 1082 | | | | | | 0 | 1082 | 0 | 0 | 0 | | | |
| Juillet | 8,33% | 1082 | 0 | 1082 | | | | | | | 0 | 1082 | 0 | 0 | 0 | | |
| Août | 8,33% | 1082 | 0 | 1082 | | | | | | | | 0 | 1082 | 0 | 0 | 0 | |
| Septembre | 8,33% | 1082 | 0 | 1082 | | | | | | | | | 0 | 1082 | 0 | 0 | 0 |
| Octobre | 8,33% | 1082 | 0 | 1082 | | | | | | | | | | 0 | 1082 | 0 | 0 |
| Novembre | 8,33% | 1082 | 0 | 1082 | | | | | | | | | | | 0 | 1082 | 0 |
| Décembre | 8,33% | 1082 | 0 | 1082 | | | | | | | | | | | | 0 | 1082 |
| TOTAL | 100,00% | 12984 | 0 | 12984 | 0 | 1082 | 1082 | 1082 | 1082 | 1082 | 1082 | 1082 | 1082 | 1082 | 1082 | 1082 | 1082 |

Modalité de règlement:

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|---------|-----------|-------|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Comptant | | Taux TVA: | 0,00% | TVA/encais: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 30 Jours | 100,00% | Code TVA: | 0 | Report TVA: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 60 Jours | | Débit:0 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 90 Jours | | Encais.:1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 120 Jours | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL | 100,00% | | | | | | | | | | | | | | | | |

Le budget de TVA

| | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Août | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre | Bilan N | TOTAL |
|-----------------------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|-----------|---------|----------|----------|---------|--------|
| BUDGET DE TVA | | | | | | | | | | | | | | |
| Collectée s/ enc | 0 | 744 | 992 | 1 240 | 1 984 | 2 480 | 2 976 | 3 720 | 3 720 | 2 480 | 1 984 | 992 | 0 | 23 312 |
| Collectée s/ cession | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 |
| Déductible s/ achats | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Déductible s/ charges | 1 896 | 1 896 | 1 896 | 1 896 | 1 896 | 1 896 | 1 896 | 1 896 | 1 896 | 1 896 | 1 896 | 1 896 | | 22 750 |
| Déductible s/ immo. | 2 900 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 2 900 |
| Solde du mois | -4 796 | -1 152 | -904 | -656 | 88 | 584 | 1 080 | 1 824 | 1 824 | 584 | 88 | -904 | | |
| Report crédit de TVA | 0 | 4 796 | 5 948 | 3 951 | 4 607 | 4 519 | 3 935 | 2 855 | 1 031 | 0 | 0 | 0 | 904 | |
| Solde après report | -4 796 | -5 948 | -6 851 | -4 607 | -4 519 | -3 935 | -2 855 | -1 031 | 794 | 584 | 88 | -904 | | |
| Demande Remb. TVA | | | 2900 | | | | | | | | | | | |
| Solde intermédiaire | -4 796 | -5 948 | -3 951 | -4 607 | -4 519 | -3 935 | -2 855 | -1 031 | 794 | 584 | 88 | -904 | 904 | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| Crédit de TVA | 4 796 | 5 948 | 3 951 | 4 607 | 4 519 | 3 935 | 2 855 | 1 031 | 0 | 0 | 0 | 904 | | |
| A décaisser | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 794 | 584 | 88 | 0 | 904 | |
| Décaissement | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 794 | 584 | 88 | 0 | |

Le budget de trésorerie

| | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Août | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre | Bilan N | TOTAL |
|--------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|-----------|---------|----------|----------|---------|---------|
| ENCAISSEMENTS | | | | | | | | | | | | | | |
| Production vendue TTC | 0 | 4 464 | 5 952 | 7 440 | 11 904 | 14 880 | 17 856 | 22 320 | 22 320 | 14 880 | 11 904 | 5 952 | 0 | 139 872 |
| Cession immo. TTC | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Emprunt | 220 000 | | | | | | | | | | | | | 220 000 |
| Capital , Cpte Courant | 40 000 | | | | | | | | | | | | | 40 000 |
| Encaissement TVA | | | 0 | 0 | 2 900 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 2 900 |
| TOTAUX | 260 000 | 4 464 | 5 952 | 7 440 | 14 804 | 14 880 | 17 856 | 22 320 | 22 320 | 14 880 | 11 904 | 5 952 | 0 | 402 772 |
| DECAISSEMENTS | | | | | | | | | | | | | | |
| Achats TTC | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Charges avec TVA | 0 | 16 479 | 16 479 | 16 479 | 16 479 | 16 479 | 16 479 | 16 479 | 16 479 | 16 479 | 16 479 | 16 479 | 16 479 | 197 749 |
| Charges sans TVA | 0 | 1 082 | 1 082 | 1 082 | 1 082 | 1 082 | 1 082 | 1 082 | 1 082 | 1 082 | 1 082 | 1 082 | 1 082 | 12 984 |
| Salaires, rém. Gérance | 8 580 | 8 580 | 8 580 | 8 580 | 8 580 | 8 580 | 8 580 | 8 580 | 8 580 | 8 580 | 8 580 | 8 580 | 8 580 | 102 960 |
| Charges sociales | | | | 17 160 | | | 17 160 | | | 17 160 | | | 17 160 | 68 640 |
| TVA à décaisser | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 794 | 584 | 88 | 0 | 1 466 |
| Rembt capital emprunt | 2 335 | 2 335 | 2 335 | 2 335 | 2 335 | 2 335 | 2 335 | 2 335 | 2 335 | 2 335 | 2 335 | 2 335 | 2 335 | 30 359 |
| Acquisi. d'immo. TTC | 14 500 | | | | | | | | | | | | | 14 500 |
| TOTAUX | 25 415 | 28 476 | 28 476 | 45 636 | 28 476 | 28 476 | 45 636 | 28 476 | 28 476 | 46 430 | 29 061 | 28 565 | 45 636 | 428 658 |
| BUDGET DE | | | | | | | | | | | | | | |
| TRESORERIE | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Août | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre | | |
| Trésorerie initiale | 0 | 234 585 | 210 572 | 188 048 | 149 852 | 136 179 | 122 583 | 94 802 | 88 646 | 82 490 | 50 940 | 33 783 | | |
| Encaissements | 260 000 | 4 464 | 5 952 | 7 440 | 14 804 | 14 880 | 17 856 | 22 320 | 22 320 | 14 880 | 11 904 | 5 952 | | |
| Décaissements | 25 415 | 28 476 | 28 476 | 45 636 | 28 476 | 28 476 | 45 636 | 28 476 | 28 476 | 46 430 | 29 061 | 28 565 | | |
| Solde du mois | 234 585 | -24 012 | -22 524 | -38 196 | -13 672 | -13 596 | -27 780 | -6 156 | -6 156 | -31 550 | -17 157 | -22 613 | | |
| Trésorerie finale | 234 585 | 210 572 | 188 048 | 149 852 | 136 179 | 122 583 | 94 802 | 88 646 | 82 490 | 50 940 | 33 783 | 11 171 | 11 171 | |

Le solde de trésorerie, très excédentaire en début d'activité, se dégrade progressivement pour être proche de zéro en fin de 1° année malgré la « marge de sécurité » de départ. Cela est caractéristique des strat-up qui ne génèrent que peu de Chiffre d'affaires au départ avec des charges d'exploitation très importantes. La levée de fonds de 200 000 euros en début de 2° année permettra, sur les premiers mois de l'année, de stopper cette évolution négative de la trésorerie et ainsi de faire face aux dépenses courantes. En fin de 2° année, la forte évolution du chiffre d'affaires permettra de couvrir l'intégralité de ces charges. En année 3, le chiffre d'affaires mensuel permettra de couvrir très largement ses charges. La trésorerie s'améliorera très sensiblement.