

Время на выполнение заданий – 120 мин.

Максимальное количество баллов — 100.

Решения должны логически следовать из описания ситуации и быть обоснованными. Излагайте мысли четко, пишите разборчиво. Удачи!

Внимательно прочитайте текст и выполните задания в конце текста.

Дешевле такси: кто и как делит московский рынок каршеринга.¹

Популярная в западных странах технология каршеринга (от англ. car sharing) превращает аренду автомобиля в удобный сервис для ежедневного использования: машину можно арендовать хоть на несколько минут, забирать и оставлять где угодно, а обходится услуга дешевле, чем такси.

Весь автопарк «Делимобиля» состоит из бюджетных Hyundai Solaris и Renault Captur: сотрудники компании подсчитали, что владение этим автомобилем обходится примерно в 320 тыс. руб. в год (два часа поездок в день по 10 км в каждую сторону), а использованием «Делимобиля» — около 70 тыс. руб. в год.

Одна из проблем каршерингового бизнеса — дорогие полисы КАСКО. Именно по причине подорожания полисов закрылся, например, в декабре 2015 года петербургский каршеринговый сервис StreetCar. Его развивал совладелец автоцентра Volkswagen и BMW Антон Постольников, вложивший 150 млн руб. в покупку 70 автомобилей BMW и Volkswagen, IT-систему и аренду парковок.

В августе 2015 года правительство Москвы выпустило постановление № 523-ПП, снизив плату за парковку для каршеринговых компаний до 60 тыс. руб. за три года. Обычным автомобилистам годовой абонемент обойдется в 250 тыс. руб. До этого клиентам приходилось проявлять изобретательность: завершать аренду на платной парковке было запрещено. «Не сказать чтобы было очень удобно для клиентов: они оставляли машины за пределами ТТК или искали дворы с бесплатной парковкой», — вспоминает директор по развитию AnyTime Антон Гусев. На льготный паркинг уповали все каршеринговые сервисы, но дело не двигалось с мертвой точки до появления «Делимобиля».

«Рынок каршеринга в Москве начал развиваться несколько лет назад, но активное развитие он получил летом 2015 года, когда «Делимобиль» заявил о готовности запустить в Москве в течение полугода 500 автомобилей для оказания данной услуги. «Модель не работает, когда в городе мало машин. Здесь важна массовость. Во многом этот проект направлен на то, чтобы разгрузить город от пробок», — говорит Грошов.

Когда появился «Делимобиль», конкуренты обрадовались. «Рынок каршеринга в России на такой стадии, что конкуренции между компаниями практически нет. Есть конкуренция с такси и личными автомобилями, — говорит Голиков (директор YouDrive). — Когда появился «Делимобиль» со своим мощным ресурсом, появились парковочные лицензии, мы все были очень довольны».

¹ Источник РБК: https://www.rbc.ru/own_business/15/06/2016/575582d89a7947968fd4871f

Гусев поддерживает: с появлением «Делимобиля» клиентов и у его компании прибавилось. По его словам, мэрия стала активно пропагандировать каршеринг как новый вид общественного транспорта. Да, говорит он, как правило, в ТВ-сюжетах мелькают машины «Делимобиля», но людям, которые решили попробовать каршеринг, по большому счету, все равно, как называется оператор. «Нам постоянно звонят люди — не могу, мол, открыть машину. Когда они называют госномер, то выясняется, что это автомобиль конкурентов. Мы все тут работаем на развитие рынка», — заключает Гусев

Однако в 2018 году (впервые за несколько лет) каршеринговый сервис BelkaCar обошел «Делимобиль» по размеру автопарка в Москве. Компания BelkaCar обошла по числу автомобилей предыдущего лидера «Делимобиль».

Добиться увеличения доли BelkaCar удалось за счет закупки 150 машин Kia Rio X-Line и 50 Mercedes-Benz GLA. Таким образом, в распоряжении компании оказалось 1925 автомобилей, в то время как у «Делимобиля» их порядка 1700.

Однако, судя по обнародованным конкурентами темпам роста парков, сохранить лидерство BelkaCar может ненадолго. До конца года BelkaCar планирует увеличить московский автопарк до 4,5 тыс. машин, а «Делимобиль» — до 5 тыс. Гендиректор последнего Леонид Сысоев подчеркнул, что компания намерена сохранить лидерство и довести долю на рынке до 40%.

В Москве к февралю 2018 года действовало более десяти каршеринговых сервисов. Самыми крупными из них, помимо BelkaCar и «Делимобиля», являются YouDrive и AnyTime. 21 февраля свой собственный сервис каршеринга запустила компания «Яндекс». Сервис «Яндекс.Драйв» пришел на смену другому проекту компании — агрегатору «Яндекс.Каршеринг», который собирал данные о машинах других подобных сервисов. Однако в ноябре «Яндекс» от него отказался.

Новому игроку хватит места на рынке, считает представитель «Яндекса». «Пользователи каршеринга в Москве уже ощущают нехватку машин», – уверяет он. По состоянию на август 2016, по данным департамента транспорта Москвы, парк всех каршеринговых компаний состоял из 2650 машин. Потенциал же рынка департамент оценивал в несколько раз больше – около 15 000 автомобилей.

Информация об основных игроках по состоянию на 2018 год (Москва)

	BelkaCar	Делимобиль	AnyTime	YouDrive	Яндекс.Драйв
Год запуска	2013	2015	2013	2013	2018
Модели автомобилей	Эконом	Эконом, средний	Эконом, средний, премиум	Эконом, средний	Эконом, средний
Количество автомобилей в парке	1925	1700	667	200	1000
Завершение аренды	В пределах МКАД + аэропорты	В пределах МКАД	В пределах МКАД	В пределах МКАД	В пределах МКАД + аэропорты

Примечание: суммарное количество автомобилей других игроков равно 2000 автомобилей

*ТТК - третье транспортное кольцо – автодорога в Москве, за пределами которой столичные парковки бесплатны

МКАД – Московская кольцевая автодорога, разделяющая (за редким исключением) Москву и населенные пункты Московской области

Задание 1. (24 балла)

А. Какие компании (помимо других каршеринговых компаний) являются конкурентами каршеринговых сервисов? «Кто и как делит московский рынок каршеринга?»

Б. Дайте оценку интенсивности конкуренции на данном рынке.

В. Какой тип конкуренции характерен для рынка каршеринга Москвы? Необходимо обосновать ответ.

Г. Оцените вероятность усиления конкуренции на рынке каршеринга (используя известные вам методы анализа).

Д. Опишите конкурентную позицию Делимобиля на рынке каршеринга Москвы.

Задание 2. (12 баллов)

А. Перечислите причины, по которым правительство Москвы поддерживает развитие каршеринга. Предложите дополнительные (в том числе в нормативно-правовой сфере) способы преодоления барьеров развития каршеринга в Москве и Московской области.

Задание 3. (24 баллов)

А. Объясните понятие «потенциал рынка».

Б. При какой эластичности спроса по цене можно ожидать удвоения продаж на рынке каршеринга Москвы при условии снижения тарифа аренды автомобиля на 10%.

В. Кто является основным клиентом каршеринговых компаний? Опишите основные потребительские сегменты каршеринговых компаний (не более трех), укажите и обоснуйте критерии сегментации.

Г. Опишите портрет потребителя каршеринга. Для чего и как компании используют портрет потребителя в своей деятельности? (перечислите не менее трех примеров).

Задание 4. (20 баллов)

А. В каком ценовом сегменте действуют основные игроки рынка каршеринга в Москве и Московской области? Обоснуйте.

Б. Из каких затрат складывается годовое содержание автомобиля для каршеринговой компании? А для частного владельца? Ответ запишите в бланк ответов в виде таблицы

Затраты каршеринговой компании	Затраты частного владельца
....

В. Распределите затраты каршеринговой компании на постоянные и переменные.

Г. Рассчитать способом уменьшаемого остатка сумму годовых амортизационных отчислений в 2018 году для автомобиля, приобретенного компанией каршеринга в 2016 году за 850 тыс.руб., если норма амортизации составляет 20%, исчисляется исходя из срока полезного использования с коэффициентом ускорения равным 2.

Задание 5. (20 баллов)

Компания каршеринга N получила предложение от сервиса доставки X о совместной деятельности. Суть совместного проекта – доставка автомобилями компании N товаров (продукты питания), заказанных клиентами ритейлера Y.

Для сервиса доставки: Стоимость доставки для клиента ритейлера Y фиксирована и составляет 199 руб. Размещение в городе магазинов ритейлера Y позволяет рассчитывать на среднюю продолжительность маршрута доставки (от торговой точки до клиента) не более 15 мин (5 км). Оплата работы водителей-курьеров составляет 140 руб. за одну доставку. Постоянные затраты равны нулю.

Для компании каршеринга: Стоимость владения для одного автомобиля каршеринга составляет 300 т.р. в год, тариф аренды автомобиля физическими лицами 12 руб./мин. (без топлива).

А. Рассчитайте коэффициент активного использования автомобиля, который компания каршеринга закладывают в свою бизнес-модель для обеспечения безубыточности.

Б. Предложите два варианта условий, при которых для компании каршеринга выгодно сотрудничать с компанией X. Каждый вариант обоснуйте с помощью расчетов и рассуждений (1-2 предложения)

В. Какие организационно-правовые формы реализации совместного проекта компании каршеринга с сервисом доставки вы могли бы рекомендовать (не более 2-х)? Обоснуйте.

