

2023

Бизнес-план однорангового каршеринга на территории ХХХ



Оглавление

1. Резюме.....	2
1.1. Сущность результатов бизнес-планирования.....	2
1.2. Планируемые показатели эффективности.....	2
1.3. Источники финансирования.....	3
2. Описание бизнес-идеи, целей проекта.....	4
3. Анализ рынка.....	6
3.1. Общая характеристика рынка.....	6
3.1.1. Рынок каршеринга.....	6
3.1.2. Рынок однорангового каршеринга.....	8
3.2. Клиентская целевая группа.....	13
3.2.1. Общая характеристика клиентов каршеринга.....	13
3.2.2. Целевая группа потребителей в ХХХ.....	24
3.3. Оценка существующего спроса.....	30
3.4. Ожидаемая конкуренция.....	33
4. Маркетинговый план.....	36
4.1. Концепция маркетинга.....	36
4.2. План продаж.....	37
4.3. Тактика маркетинга.....	39
4.3.1. Маркетинговые цели.....	39
4.3.2. Позиционирование.....	39
4.3.3. Каналы сбыта.....	39
4.3.4. Ценообразование.....	40
4.3.5. Программа рекламы и продвижения.....	40
5. Организационный план.....	44
5.1. Разрешительные документы.....	44
5.2. Штатное расписание.....	44
5.3. Календарное осуществление проекта.....	45
6. Материальные ресурсы.....	46
6.1. Инвестиционные расходы.....	46
6.2. Прямые расходы.....	47
6.3. Косвенные расходы.....	47
6.4. Налоги.....	48
7. Финансовый анализ.....	50
7.1. Бюджет доходов и расходов.....	50
7.2. Бюджет движения денежных средств.....	50
7.3. Прогнозный баланс.....	51
7.4. Финансовые показатели.....	51
7.5. Показатели эффективности.....	52
7.6. Анализ безубыточности.....	52
7.7. Анализ чувствительности.....	53
8. Анализ рисков.....	53
8.1. Технологические риски.....	53
8.2. Организационные и управленческие риски.....	55
8.3. Риски материально-технического обеспечения.....	56
8.4. Финансовые риски.....	56
8.5. Экономические риски.....	57
8.6. Экологические риски.....	57
Приложение 1.....	58

На нашем сайте размещены другие [примеры разработанных нами бизнес-планов](#). Вы также можете ознакомиться с [отзывами наших заказчиков](#), описанием [процедуры заказа бизнес-планов и ТЭО](#). Узнайте как оптимизировать расходы на эту работу посмотрев видеопост "[Стоимость разработки бизнес-плана](#)" на нашем канале Youtube.

 Если вы [заполните этот вопросник для подготовки коммерческого предложения](#), мы пришлём вам КП, учитывающее возможности такой оптимизации.

***. Резюме**

***.*. Сущность результатов бизнес-планирования**

Инициатор проекта планирует создать сервис однорангового каршеринга на территории ХХХ.

Предприятие будет оказывать следующие услуги:

Для физических лиц, владельцев автомобилей:

-

Для потребителей услуг сервиса, арендаторов автомобилей:

-

Целевыми клиентскими группами сервиса являются

-

Услугами сервиса также могут пользоваться

-

Источниками наращивания клиентской базы будут

- ...

Инициатор проекта ставит цель достичь объёма продаж около ... млн. руб. без НДС уже в ... году. В результате объём продаж за ... гг. составит более ... млн. руб., а чистая прибыль – более ... млн. руб.

Для достижения этих целей планируется:

-

Анализ рынка (см. п. *) показал, что услуги каршеринга а ХХХ не предоставляются, а потребность в них есть. Значит при условии высокого качества услуг и эффективной рекламы новое предприятие сможет занять на рынке долю, достаточную для создания рентабельного бизнеса.

Единственным фактором, сдерживающим реализацию проекта, является отсутствие источника финансов, для привлечения которого создан этот бизнес-план.

Риски реализации проекта рассмотрены в п. *. Среди них нет непреодолимых, хотя для предотвращения этих рисков нужно будет предпринять запланированные в бизнес-плане меры.

***.*. Планируемые показатели эффективности**

В следующей таблице приведены показатели экономической эффективности проекта.

Таблица 1. Показатели эффективности проекта

Показатели	Единица измерения	Значения
Период расчёта	мес.	
Ставка дисконтирования	%	
Внутренняя Норма Доходности в год с учётом схемы финансирования	%	
Чистый Дисконтированный Доход	руб.	
Срок окупаемости с дисконтом с учётом схемы финансирования	мес.	

Индекс доходности за период прогноза		
--------------------------------------	--	--

Анализ прогнозных показателей экономической эффективности проекта свидетельствует о его инвестиционной привлекательности, о чем свидетельствуют следующие факторы.

- Положительное значение чистого дисконтированного дохода ... млн. руб.
- Уровень Внутренней Нормы Доходности превышает ставки кредитов, действующие на рынке.
- Проект окупается с учётом схемы финансирования в течение ... месяцев.
- Индекс доходности за период прогноза существенно превышает *.

Совокупность приведенных показателей свидетельствует о положительных перспективах реализации данного проекта.

***.*. Источники финансирования**

В качестве источника финансирования планируется банковский кредит суммой ... млн. руб. на ... года под ...% годовых. Условия кредита предполагают погашение процентов и тела кредита (равными долями) ежемесячно, льготный период по погашению основного долга – ... месяца.

Поступление кредита планируется в первый месяц деятельности проекта, график возврата и выплаты процентов – см. Таблица 2,

.....

Рисунок 1.

Таблица 2. Поступление и возврат кредита, тыс. руб.

По годам	ИТОГО	*	*	*	*	*
Поступление денежных средств						
Сумма долга на начало периода						
Остаток долга на конец периода						
Погашение суммы основного долга						
Выплата процентов по кредиту						

.....

Рисунок 1. График погашения кредитов, руб.

2. Описание бизнес-идеи, целей проекта

Инициатор проекта планирует создать сервис однорангового каршеринга на территории ХХХ.

Предприятие будет оказывать следующие услуги:

Для физических лиц, владельцев автомобилей:

-

Для потребителей услуг сервиса, арендаторов автомобилей:

➤

Целевыми клиентскими группами сервиса являются

•

Услугами сервиса также могут пользоваться

•

Поскольку каршеринг в ХХХ пока не развит, основными конкурентами сервиса являются предприятия по прокату автомобилей. Основными конкурентными преимуществами однорангового каршеринга является удобство доступа к автомобилю, гибкость ценообразования, дополнительные услуги. Хотя при ценообразовании придётся ориентироваться на цены прокатных компаний, в качестве стратегии конкуренции целесообразно выбрать дифференциацию, то есть предоставление на рынке услуг более высокого качества, чем конкуренты. Такой стратегический выбор определяет всю тактику маркетинга – формирование продукта, управление ценами, способы продаж, рекламу и продвижения.

Для работы предприятия инициатор планирует с начала **** года арендовать мини-офис в коворкинге.

Источниками наращивания клиентской базы будут

•

Инициатор проекта ставит цель достичь объёма продаж около ... млн. руб. без НДС уже в ... году. В результате объём продаж за ... гг. составит более ... млн. руб., а чистая прибыль – более ... млн. руб.

Для достижения этих целей планируется:

•

Анализ рынка (см. п. *) показал, что услуги каршеринга в ХХХ не предоставляются, а потребность в них есть. Значит при условии высокого качества услуг и эффективной рекламы новое предприятие сможет занять на рынке долю, достаточную для создания рентабельного бизнеса.

Единственным фактором, сдерживающим реализацию проекта, является отсутствие источника финансов, для привлечения которого создан этот бизнес-план.

Риски реализации проекта рассмотрены в п. *. Среди них нет непреодолимых, хотя для предотвращения этих рисков нужно будет предпринять запланированные в бизнес-плане меры.

3. Анализ рынка

3.1. Общая характеристика рынка

3.1.1. Рынок каршеринга

Люди постоянно ищут наиболее экономически эффективные способы передвижения. Поскольку средняя цена нового автомобиля продолжает расти, услуги совместного использования автомобилей стали жизнеспособным вариантом.

Аналитическая компания ... представила ТОП-** стран с наибольшей долей пользователей сервисов среди населения¹:

...

Рисунок 2. ТОП-10 стран с наибольшей долей пользователей каршеринга среди населения

Согласно этим данным, **% населения Индии за год хотя бы * раз пользовались услугами каршеринга. Исходя из этих данных можно прогнозировать высокие потенциальные возможности сервиса.

По прогнозам аналитической компании ...

•

Преимущества совместного использования автомобилей:

- **Расходы:** Совместное использование автомобиля позволяет сэкономить на бензине, плате за парковку, расходах на техническое обслуживание, налогах, регистрации транспортных средств, страховке и других фиксированных ежемесячных расходах. Эти расходы включены в поминутную или почасовую стоимость аренды автомобиля. В **** году американская исследовательская компания Фрост и Салливан подсчитала, что в среднем пользователь сервиса *** сэкономил более **** долларов в год, воспользовавшись услугой каршеринга, вместо того, чтобы владеть автомобилем на такое же количество миль.

- **Временное использование:** Совместное использование автомобилей — это практическая альтернатива для тех, кто ограничен в средствах и не нуждается в постоянном автомобиле.

- **Выбор:** легко выбрать то, что вам нужно для конкретных поездок. Нужна небольшая машина для быстрого пробега в торговый центр или продуктовый магазин? Вам нужен большой грузовик для переезда или внедорожник для семейного отдыха? Каршеринг предоставляет широкий спектр средств передвижения и перемещения грузов.

- **Доступ:** Многие сервисы общего доступа к автомобилям и предлагаемые ими автомобили доступны через приложение на вашем смартфоне. Ещё более продвинутый способ доступа - NFC метка (предоплаченная пластиковая карта), имея которую, пользователь может получить доступ к автомобилю без посещения сайта или захода в мобильное приложение.

- **Гибкость:** услуги совместного использования автомобилей — это простой и доступный способ сесть за руль, не покупая автомобиль, или придерживаясь заранее установленного графика общественного транспорта.

- **Экология:** если вас беспокоят выбросы углерода и загрязнение окружающей среды, рассмотрите возможность обмена автомобилями. Вы можете выбрать гибридный или — в некоторых случаях — полностью электрический автомобиль для

¹ *****://***.*****.*/1720598/%**%**%**_0206.***

вашей поездки. В среднем каршеринг позволяет заменить использование от * до ** личных автомобилей, что существенно улучшает экологию города.

- Простота: обмен автомобилями — это не что иное, как выбор автомобиля, который вы хотите, и ожидание его прибытия к вам домой. Когда вы закончите, верните машину, и на этом все.

- Пассивный доход: совместное использование автомобилей позволяет вам зарабатывать деньги на ваших частных транспортных средствах.

- Активный доход: вы можете использовать арендованный автомобиль для перевозки пассажиров или грузов в удобное для вас время.

- Услуги совместного использования автомобилей дадут вам возможность максимально использовать личный автомобиль. Собираетесь в длительную командировку за границу? Вместо того, чтобы парковать свой автомобиль на стоянке в аэропорту, каршеринг дает вам возможность зарабатывать деньги, пока вас нет.

Недостатки совместного использования автомобилей:

- Дорого: каршеринг обходится дорого, если вам нужно ездить каждый день. Это также справедливо, если вы проезжаете много миль в свой обычный рабочий день. Если это так, то покупка собственного автомобиля более экономична в долгосрочной перспективе.

- Расположение: услуги совместного использования автомобилей могут показаться удобными, но не в том случае, если вы живете вдали от парковок или мест высадки.

Существует * вида услуг по каршерингу:

- Традиционное совместное использование автомобилей, когда компания владеет автомобилями,

- Совместное пользование автомобилем, когда вы арендуете автомобиль у частных владельцев - одноранговый или пиринговый обмен автомобилями.

3.1.2. Рынок однорангового каршеринга

Персональный (одноранговый, пиринговый) каршеринг заключается в аренде автомобилей, находящихся в индивидуальной собственности². Это одна из форм совместного использования автомобилей.

Доля Р*Р каршеринга в общем объеме рынка совместного использования автомобилей составляла в **** году более **%, ожидается сохранение этой доли на ближайшие годы³.

Далее представлены примеры подобных популярных сервисов.

*****.com**

² *****/***** ***** ***/***** */**_** ** *****6**0-650*1499-13**5*7*_
74722*776562/*****/** ***** ***/****/****.*****_**_*****_*****

³ *****/**/****.***** ***/**/****/2018/05/22/*****-60-8-*****-2022/

Что необходимо от меня?

- ...

Какие требования к автомобилю?

- ...

В белорусской компании *** утверждают, что средняя загрузка парка составляет в месяц:

- Эконом - ** суток,
- Комфорт и Комфорт + - ** суток,
- Премиум — ** суток.

Компания предоставляет следующие услуги:

- ...

Выводы:

1.

.. Клиентская целевая группа

..*. Общая характеристика клиентов каршеринга

Традиционный каршеринг отличается от однорангового в плане организации предоставления автопарка. С точки зрения потребителя эти виды каршеринга удовлетворяют одни и те же потребности, поэтому характеристика потребителей для обоих видов каршеринга одинаковая. Поскольку в ХХХ эта услуга пока не представлена, воспользуемся данными исследований рынка РФ.

Традиционными клиентами каршеринга являются⁷:

-

По данным компании ***⁸:

Возраст пользователей

Чем более массовым явлением становится каршеринг, тем больше возрастная структура его пользователей похожа на структуру автовладельцев: устраняется перекоп в сторону молодых людей, которые первыми стали осваивать новый вид транспорта.

Доля пользователей ** лет и старше за последние три года выросла в два раза — с ** % до ** %.

...

Рисунок 3. Возраст пользователей ***

Средний водительский стаж

7 *****/****/*****/*****/1720598/%***%***%*_0206.***

8 *****/****/*****/*****/1720598/%***%***%*_0206.***

Стаж пользователей тоже вырос — с * лет на момент запуска сервиса до ** лет в феврале **** года

Доля водителей с небольшим стажем (от * до * лет) сократилась почти в два раза — до ** %. Доля опытных водителей (со стажем от ** лет), наоборот, удвоилась и составляет сейчас ** %.

Пользователи **–** лет, по-видимому, используют каршеринг в первую очередь для перемещений между домом и работой: наибольшая активность в этой группе приходится на утренний и вечерний часы пик.

Чем моложе пользователи, тем меньше среди них тех, кто едет куда-то утром в час пик, и больше тех, кто берёт машину вечером.

Вождение

Медианная скорость машин *** такая же, как у обычных автомобилей, по количеству превышений разницы тоже нет.

Исходя из этого можно предположить, что за рулём каршеринговой и обычной машины люди ведут себя более-менее одинаково. Медиана скорости почти не зависит от возраста пользователя.

Зато есть различия в резкости вождения: чем старше водитель, тем плавнее движение. Так, пользователи ** лет резко тормозят в полтора раза реже, чем те, кому ** (минимальный возраст допуска за руль в ***).

...

Рисунок 4. Частота резких торможений у пользователей разного возраста

Нарушения и возраст

Водители постарше реже превышают скорость, чем молодые. Но в целом количество нарушений не обязательно напрямую связано с возрастом. Например, на красный свет чаще всех проезжают водители средних лет, молодые на светофорах гораздо аккуратнее. А несоблюдение разметки и знаков, похоже, вообще никак не зависит от возраста.

Группы сравниваются по среднему числу нарушений данного типа. За *** % принято число нарушений в самой отличившейся группе.

...

Рисунок 5. Нарушения ПДД пользователей каршеринга по возрастам

Пол

Женщины - **%. Мужчины - **%.

Семейное положение клиента

Холост/не замужем - **%.

Женат/замужем - **%.

Наличие собственного автомобиля

Да - **%. Нет - **%.

Основными мотивами использования каршеринга всегда была необходимость в дополнительном транспортном средстве и финансовая экономия. Каршеринг также может быть альтернативой владению несколькими автомобилями для семей с более чем одним водителем.

Исследование пользователей каршеринга Москвы показало, что их привлекает простота и доступность автомобилей, невысокая цена на транспортные услуги по сравнению с затратами на приобретение и обслуживание личного автомобиля или использования услуг такси. Больше половины (**%) респондентов берут каршеринг хотя бы раз в месяц, а **% пользуются каршерингом регулярно, показал опрос *** При этом каждый десятый респондент указал, что получал права специально для пользования каршерингом и не планирует приобретать личный автомобиль. **% участников опроса назвали каршеринг лучшим транспортом для поездок в гости, **% - для поездок за город, **% - в центр города. Около **% опрошенных высказали готовность отказаться от личного автомобиля в пользу каршеринга.

Для создания сервиса высокого уровня нужно знать требования потребителей и их претензии к существующим услугам. Согласно проведенному в РФ летом и осенью **** года опросу Роскачества с различными проблемами сталкивались **% пользователей сервиса краткосрочной аренды автомобилей. Чаще всего жалобы были связаны с доступом к арендованному автомобилю (открытие и закрытие дверей – **% опрошенных), расхождения итоговой стоимости поездки с заявленной в начале аренды (% участников). Только **% респондентов отметили полную исправность арендованного автомобиля, **% участников опроса указали посторонний шум при езде или торможении, % - неисправности двигателя и уровня моторного масла. **% опрошенных заметили мелкие повреждения, а % достались машины с заметными наружными повреждениями. Многие пользователи высказывали претензии по чистоте салона: грязная обивка и коврики (**%), запах табака (**%).

Основываясь на отзывах пользователей каршеринга, были выявлены основные характеристики, на основе которых водители выбирают автомобиль: функциональные возможности, удобство и безопасность.

Качественный сервис каршеринга невозможен без удобного мобильного приложения. Для успешной реализации проекта необходимо знать требования пользователей к приложению.

Центр цифровой экспертизы *** провел в РФ исследование наиболее популярных мобильных приложений для каршеринга. В ходе исследования были протестированы ** приложений: * для iOS и * для Android.

Лидером сравнения стал сервис «Яндекс.Драйв» – самый крупный игрок на рынке российского каршеринга. Приложение показало универсально высокие результаты в каждой из исследованных групп критериев. Есть такие полезные функции, как

-

Для выявления основных мотивов использования каршеринга, уточнения ситуаций его использования и процесса принятия решения о выборе платформы и автомобиля пользователями был проведен онлайн-опрос пользователей каршеринга, как имеющих личные автомобили, так и не имеющие их.

Основные цели в зависимости от частоты использования клиентами каршеринга – см. Рисунок 6. Из рисунка видно, что для пользователей с личным автомобилем основная цель использования каршеринга – это перемещение внутри города. Более половины пользователей предпочитают удобство автомобильности и гибкость каршеринга.

...

Рисунок 6. Цели использования каршеринга

Далее исследование фокусировалось на выяснении мотивации пользователей каршеринга – см. Рисунок 7.

...

Рисунок 7. Мотивация пользователей каршеринга

Из рисунка видно, что бесплатная парковка является ведущей выгодой (для **% пользователей как с личным автомобилем, так и без него). Вторым по важности мотивом является возможность оставить автомобиль и пересесть в метро (**%–**%), то есть возможность быстрой смены типа транспорта. Третий по важности (**%–**%) аргумент в пользу каршеринга – это возможность не заправлять автомобиль, то есть удобство использования, как общественным транспортом.

В целом преобладают экономические преимущества каршеринга по сравнению с личным автомобилем, как для пользователей с личным автомобилем, так и без него. В случае пользователей без личного автомобиля сравнение с расходами на личный автомобиль на **% более важный мотив по сравнению с пользователями с личным автомобилем. На этот мотив стоит обратить особое внимание, поскольку наличие каршеринга как более дешевого вида автомобильности по сравнению с личным автомобилем может и далее снизить желание покупки личного автомобиля.

Следующий вопрос исследования выяснял предпочтения пользователей относительно выбора модели автомобиля из тех, что предлагаются в приложении платформы – см. Рисунок 8.

...

Рисунок 8. Критерии выбора модели автомобиля

Из рисунка видно, что наиболее важные критерии относятся к уровню комфорта использования: время доступа к машине (**%–**%), достаточность топлива (**%–**%) и чистота автомобиля и салона (**%–**%). Критерий стоимости также отмечен среди наиболее важных (**%–**%), но судя по результатам не является

определяющим для пользователей. Это позволяет сделать вывод о потенциальной эластичности спроса при повышении стоимости и соблюдении критериев комфорта использования. Стоит обратить внимание, что критерий класса автомобиля является важным в большей степени для пользователей без личного автомобиля (**%) по сравнению с пользователями с личным автомобилем (**%). На четвертом этапе исследовались критерии выбора марки автомобиля в каршеринге – см. Рисунок 9.

...

Рисунок 9. Критерии выбора марки автомобиля

Результаты по критериям выбора марки автомобиля говорят о важности информации о марке машины для пользователя. Больше половины пользователей (**%–**%) выбирают уже знакомые им марки автомобилей. Получается, что с помощью коммуникации, направленной на повышение осведомленности о преимуществах марки, есть возможность повысить вероятность использования машин этой марки на платформах каршеринга. Стоит также отметить результат критерия выбора марки для пробной поездки – его отметили важным **% пользователей, при этом **% пользователей также отметили среднюю важность этого критерия. Этот результат говорит о возможности проведения платных тест-драйвов новых моделей автомобилей среди пользователей каршеринга.

На следующем рисунке представлена структура рынка каршеринга г. Москва по маркам автомобилей. Эта информация характеризует предпочтения потребителей и может быть использована для формирования ценообразования на аренду автомобилей.

...

Рисунок 10. Марки автомобилей, находящихся в парке каршеринговых компаний Москвы

Последняя группа вопросов касалась важности критериев выбора платформы каршеринга – см. Рисунок 11.

...

Рисунок 11. Критерии выбора платформ

В мотивации пользователей шеринговых сервисов важную роль играют ценности устойчивого развития. Ключевым драйвером совместного пользования многие авторы называют «максимизацию персональной полезности». Персональная полезность включает такие показатели, как стоимость получаемого продукта, его потребительская ценность и удобство сделки. Всех их можно отнести к экономической выгоде.

К драйверам распределённого пользования относятся стремление пользователей поддержать свою репутацию новатора и статусность среди членов своего общества. Этот мотив можно отнести к социальным выгодам совместного пользования.

Всё более важными становятся экологические преимущества каршеринга перед традиционной моделью владения автомобилем.

Три перечисленных мотива отражают три базовых группы ценностей устойчивого развития – экономические, социальные и экологические. Кроме них среди мотивов совместного пользования также можно выделить гедонистический – удовольствие и ощущение новизны от использования технологической новинки. Новаторы по природе испытывают удовольствие от использования новых технологий и каналов дистрибуции, особенно через посредничество цифровых платформ. Этот внутренний мотив следует также учитывать, поскольку он влияет на потребителей в ситуациях использования инновационных продуктов и услуг.

В исследовании мотивации методом онлайн-опроса молодых активных пользователей различных шеринговых сервисов, проведённого в апреле-мае **** г., оцениваемые характеристики выборки включали:

-

Анализ *** анкет подтвердил выделенные выше мотивы распределённого пользования:

- ...

Наиболее сильной мотивацией респондентов является экономическая. Вторая по важности мотивация – экологическая. Значимость данных мотиваций выше среднего уровня для всех мотиваций. Третья по значимости мотивация – гедонистическая, удовольствие от процесса совместного потребления. И четвертая (наименее значимая) – социальная, улучшение своего имиджа среди своей группы, стремление принадлежать к определённому сообществу.

Характеристики пользователей необходимо использовать при выборе способов рекламы, площадок, рекламных посылов аудитории.

***.*.* Целевая группа потребителей в ХХХ**

Целевыми клиентскими группами сервиса в ХХХ являются

-

Услугами сервиса также могут пользоваться

-

Рассмотрим целевые клиентские группы подробнее.

Релоканты

На * сентября **** численность постоянных жителей ХХХ составляет * *** ** человек¹⁴.

Структура населения по возрасту – см. Таблица 3. С учётом данных исследования *** (см. п. *.*.*) к целевой аудитории относятся почти *** тыс. чел.

Безусловно, целевой регион проекта на *-м этапе – это ***, поэтому численность целевой аудитории для этого этапа нужно сократить до *** - *** тыс. чел.

Таблица 3. Структура населения ХХХ по возрасту и гендеру

...
...

Рисунок 12. Структура населения ХХХ по возрасту

Туристы

В **** году ХХХ посетили *,** млн. туристов¹⁵. В **** году Госкомитет по туризму Министерства экономики ХХХ разработал стратегию развития туризма на ****_**** гг. по которой до **** года ожидается ежегодно обеспечить **%-ый рост международных туристических посещений. В результате планируется, в частности, в **** года обеспечить *,** млн международных туристов.

По данным исследовательской платформы *** в **** году почти **% российских путешественников хотят сами организовать свой отпуск¹⁶. Самостоятельно забронировать отель в интернете планируют **% опрошенных, а купить билеты – **%. Кроме того, каждый четвертый (**%) хочет арендовать автомобиль, в то время как в **** году число желающих взять в прокат машину для путешествия не превышало %. Женщины интересуются такой услугой значительно реже мужчин.

С высокой степенью достоверности эту российскую статистику можно распространить на весь туристический поток в ХХХ. То есть на сегодняшний день количество потенциальных туристов - пользователей проката приближается к *** тыс. чел. в год, в **** году это количество должно уверенно превысить * млн.

Конечно, большинство туристов воспользуются услугами операторами проката, имеющими налаженные каналы рекламы и продвижения своего продукта. Но при условии эффективной рекламы планируемый сервис однорангового каршеринга может рассчитывать на **%-**% от этого сегмента, то есть на ** тыс. пользователей на данный момент и ***_*** тыс. клиентов в **** году.

Владельцы автомобилей

В определённой степени физические лица, предоставляющие свои автомобили для аренды через сервис однорангового каршеринга, тоже являются клиентами сервиса, так как предприятие должно суметь продать им свои услуги по про-

14 *****/****.*/****.*/*****/*****/*****/
15 *****/****.*/****.*/*****/*****/*****/_*****/
16 *****/****.*/****.*/*****/*****/*****/_*****/*****/*****/_*****/*****/*****/_*****/*****/*****/
*****/*****/

....

.. Оценка существующего спроса

Поскольку каршеринг в ХХХ пока не действует, для оценки спроса в качестве базовых использованы данные по городу Краснодару (РФ), близкому по погодным условиям. Показатели каршеринга в Краснодаре далее масштабировались под социально-экономические характеристики ***а. В качестве коэффициента масштабирования использовалось количество автомобилей на * жителя. Этот коэффициент, с одной стороны, характеризует разницу в доходах между городами, с другой стороны, учитывает местные традиции.

Согласно данным *** совокупный потенциальный объём клиентов для Краснодара в квартал составит * *** клиентов²³ (на основании данных об автовладельцах *** тысяч единиц авто на *,** млн. жителей²⁴).

Среднее количество поездок, совершённых одним пользователем в **** по **** гг. в месяц, в Краснодарском крае - **, средняя стоимость поездки, в обозначенный период - *** рубля (по данным анализа конкурентов и отраслевых СМИ)²⁵.

Следовательно, потенциальный объём спроса на услуги каршеринга в Краснодаре составляет почти ** тыс. поездок или **, * млн. руб. в месяц.

Для оценки потенциального спроса в ***е используем пессимистический вариант параметров:

• ...

Тогда потенциальный объём спроса на услуги каршеринга в ***е составляет почти ** тыс. поездок или **, * млн. руб. в месяц.

Нужно также не забывать, что кроме оплаты времени пользования автомобилями у каршеринга есть косвенные источники выручки:

•

Типовые причины штрафов:

•

По данным *** штрафы пользователей составляют до ***% от тарифов, то есть дополнительная выручка составит *, * млн. руб. в месяц.

До сих пор речь шла только о потенциальном спросе на каршеринг в ***е. Вряд ли можно организовать полноценный каршеринг на территории других городов ХХХ по причине малой численности населения, но найти там людей, желающих сдавать свой автомобиль в краткосрочную аренду, а также людей, нуждающихся к арендованном автомобиле, вполне возможно. Эти услуги составят дополнительный спрос на следующем этапе развития проекта.

23 *****/****.*****.*/*****/1720598/%***%****_0206.***

24 *****/****.****.*/*****/*****/5**534059*794727278*1360

25 *****/****.*****.*/*****/1720598/%***%****_0206.***

потребителя месте.

Выводы:

1.

***. Маркетинговый план**

***.*. Концепция маркетинга**

Миссией рассматриваемого проекта является обеспечение возможности жителям ХХХ совершать автомобильные поездки в нужное время, автомобилями нужного класса, за минимальную стоимость, без расходов на приобретение и эксплуатацию автомобиля.

Основная цель рассматриваемого проекта заключается в создании инфраструктуры, позволяющей реализовать миссию проекта и обеспечивать заданные параметры экономической результативности и эффективности для учредителей.

Концепция маркетинга рассматриваемого проекта исходит из следующих положений:

- Целевые клиенты:
 -
- Целевой продукт:
 -
- Стратегия конкуренции: дифференциация, то есть предоставление сервиса наивысшего качества по конкурентным ценам.

***.*. План продаж**

План продаж определим в пессимистическом варианте, предполагая, что услуги оказываются только в ***е и только по услугам перевозок пассажиров.

Величина потенциального спроса определена в п. *.*. Для ***а она составляет ** тыс. поездок или **, * млн. руб. в месяц. Будем полагать, что выручка от штрафов составляет **% от объёма продажи аренды.

Амбициозной, но достижимой целью проекта является достижение потенциального спроса за * год работы проекта, причём динамика роста будет определяться так называемой «S-образной» кривой – см. Рисунок 14. За пределами одного года рост выручки **% в год будут обеспечивать услуги проката автомобилей в других городах ХХХ, рост благосостояния населения, увеличение количества туристов.

Таблица 4. План продаж, тыс. руб. первого года

...
...

Рисунок 14. Выручка первого года, тыс. руб.

***.*. Тактика маркетинга**

..* Маркетинговые цели

-

..* Позиционирование

- Позиционирование:

➤ ...

При позиционировании рекламное послание апеллирует к следующим ценностям:

- для владельцев автомобилей:

➤

- для пользователей автомобилей:

➤

..* Каналы сбыта

Основной канал продаж – Интернет-сайт. В идеале потребитель услуг должен зайти на сайт или в приложение сервиса, самостоятельно выбрать автомобиль, оплатить аренду, получить доступ к автомобилю. Поскольку услуга новая, необходим оператор, который сможет отвечать на вопросы, помогать пользователям, обратившимся по любым электронным каналам коммуникаций.

Другой канал продаж – партнёры сервиса. Инициатор проекта планирует заключить партнёрские соглашения с автосервисами, бутиками, фитнес-клубами, ресторанами, клубами, другими фирмами, оказывающими услуги целевой аудитории.

Часть клиентов будет привлечена за счет рекомендаций клиентов сервиса, т.е. за счет, так называемого, «сарафанного радио» – бесплатной формы устной или письменной рекламы, с помощью которой удовлетворенные пользователи рассказывают другим людям, почему им нравится какой-либо товар или услуга. Сарафанное радио является рекламной формой, которой люди склонны наиболее доверять, так как человек, который советует какой-либо товар или услугу, не имеет в этом личной выгоды.

Согласно американским материалам²⁹, один постоянный клиент в год в среднем способен привлекать *-* потребителя.

..* Ценообразование

При ценообразовании в рамках проекта учитывается влияние следующих факторов:

- Стратегия конкуренции и позиционирование, выбранные инициатором проекта.

29 ***** «***** * ***** . ***** * ***** *****», *****-10: 0615147755, 2007

- Присутствие на рынке конкурирующих услуг проката автомобилей и такси.

При ценообразовании целесообразно применять метод с ориентацией на конкуренцию. Принимая во внимание стратегию конкуренции и позиционирование сервиса, целесообразно устанавливать цены на реализуемые услуги на **-% выше цен проката и такси.

Цена аренды каждого автомобиля должна устанавливаться индивидуально с учётом марки, модели, комплектации, года выпуска, состояния, пробега и других факторов.

Анализ рынка показал, что комиссионное вознаграждение сервиса должно быть в пределах от **% до **% от цены аренды. Ставка будет определяться индивидуально для каждого автомобиля с учётом его ценности для сервиса.

Для стимулирования спроса планируется применять целевые бонусные программы, акции, направленные на постоянных клиентов предприятия.

***.*.* Программа рекламы и продвижения**

Прежде всего необходимо будет организовать рекламу сервиса среди владельцев автомобилей. Наиболее эффективным способом рекламы услуг сервиса однорангового каршеринга среди автовладельцев является Интернет. Хотя общий охват аудитории у телевидения больше, телевизионная реклама стоит дорого и адресована ко всем жителям ХХХ, из которых только небольшая часть является автовладельцами, заинтересованными в получении дополнительного дохода за счёт сдачи автомобиля в аренду.

Интернет позволяет таргетировать аудиторию, а значит тратить рекламные расходы более целенаправленно. Целесообразно обращаться к следующим группам населения:

1.

....

Рисунок 15. Статистика социальных сетей в ХХХ в августе ** - сентябре **** гг.**

Для продвижения услуг каршеринга предполагается использование следующих методов:

- ...

Таргетинг для потребителей планируется настраивать по следующим параметрам:

- ...

Еще один коммерческий формат - корпоративный блог. В блоге компании публикуются не рекламные тексты, а утилитарные материалы, написанные от лица сервиса.

Планируемый бюджет продвижения см. Таблица 5.

Таблица 5. Рекламный бюджет, руб.

***. Организационный план**

***.*. Разрешительные документы**

Для ведения бизнеса планируется зарегистрировать предприятие в форме ООО. Для этого нужно:

*.

Перечень документов, которые обычно требуют для открытия счета ООО в банке:

• ...

Компания планирует арендовать мини-офис в коворкинге, поэтому никаких документов для открытия собственного офиса не потребуется.

***.*. Штатное расписание**

Таблица 6. Штатное расписание

...

Для комплексной реализации проекта необходим найм, обучение и развитие команды сотрудников по следующим направлениям

...

***.*. Календарное осуществление проекта**

Специалисты рынка рекомендуют следующий поэтапный алгоритм необходимых действий для открытия ...:

• ...

Организационные мероприятия, предложенные в бизнес-плане, могут быть выполнены в следующие сроки:

Таблица 7. Календарный план

...

6. Материальные ресурсы

***.*. Инвестиционные расходы**

Таблица 8. Инвестиционные расходы

....

...

Для работы предприятия будет закуплено следующее оборудование – см. Таблица 9.

Таблица 9. Оборудование предприятия

...

Структура инвестиционных расходов – см. Рисунок 16.

....

Рисунок 16. Структура инвестиций по направлениям вложений

***.*. Прямые расходы**

Прямые расходы – см. Таблица 10.

Таблица 10. Прямые расходы

***.*. Косвенные расходы**

Список ежемесячных косвенных затрат в период работы предприятия – см. Таблица 11.

Таблица 11. Косвенные расходы в период работы

...

В состав расходов войдёт также фонд оплаты труда (ФОТ), рассчитанный в соответствии со штатным расписанием – см. Таблица 6.

***.*. Налоги**

...

Структура всех расходов – см. Рисунок 17, график расходов см. Рисунок 18.

Рисунок 17. Структура расходов

Рисунок 18. График расходов, руб.

7. Финансовый анализ

***.*. Бюджет доходов и расходов**

Таблица 12. Бюджет доходов и расходов, руб.

...

Как видно из таблицы, компания начинает устойчиво показывать операционную прибыль с ... года. К концу периода планирования накопленная чистая прибыль превышает ... млн. руб.

Детально динамику выручки, расходов и чистой прибыли можно проанализировать графически – см. Рисунок 19.

Рисунок 19. Выручка, расходы, чистая прибыль по годам, руб.

***.*. Бюджет движения денежных средств**

Таблица 13. Бюджет движения денежных средств, руб.

...

Как показывает расчёт, планируемое финансирование обеспечивает отсутствие кассовых разрывов на всём периоде планирования. На конец периода планирования в распоряжении компании окажется более ... млн. руб., которые могут быть использованы на личные нужды акционеров или развитие бизнеса.

Детально динамику денежного потока можно проанализировать графически – см. Рисунок 20.

...

Рисунок 20. Денежный поток, руб.

***.*. Прогнозный баланс**

Таблица 14. Баланс, руб.

Мы видим, что собственный капитал планируемого бизнеса начинает накапливаться с ... года работы и растёт высокими темпами до ... млн. к концу периода планирования.

***.*. Финансовые показатели**

Таблица 15. Финансовые показатели

...

Как видно из представленной выше таблицы,

- Чистый оборотный капитал растёт высокими темпами,
- Коэффициент оборачиваемости активов снижается к концу планируемого периода, но это объясняется тем, что у компании накапливаются свободные денежные средства и они никуда не используются. На практике они могут быть выплачены в виде дивидендов акционерам или использованы для дальнейшего развития бизнеса,
 - Отношение суммарных обязательств к активам снижается по мере возврата кредита,
 - Рентабельность чистой прибыли, оборотных активов, инвестиций очень высокая.

***.*. Показатели эффективности**

В следующей таблице приведены показатели экономической эффективности проекта.

Таблица 16. Показатели эффективности проекта

Показатели	Единица измерения	Значения
Период расчёта	мес.	
Ставка дисконтирования	%	
Внутренняя Норма Доходности в год с учётом схемы финансирования	%	
Чистый Дисконтированный Доход	руб.	
Срок окупаемости с дисконтом с учётом схемы финансирования	мес.	
Индекс доходности за период прогноза		

Анализ прогнозных показателей экономической эффективности проекта свидетельствует о его инвестиционной привлекательности, о чем свидетельствуют следующие факторы.

- Положительное значение чистого дисконтированного дохода ... млн. руб.
- Уровень Внутренней Normы Доходности превышает ставки кредитов, действующие на рынке.
- Проект окупается с учётом схемы финансирования в течение ... месяцев.
- Индекс доходности за период прогноза существенно превышает *.

***.*. Анализ безубыточности**

Расчет уровня безубыточности приведен в следующей таблице.

Таблица 17. Расчёт точки безубыточности

Параметры			
Выручка, руб. в мес.			
Расходы, руб. в мес.			
Постоянные расходы, руб. в мес.			
Переменные расходы, руб. в мес.			
Прибыль до вычета налогов, руб. в мес.			

Как видно из приведенной выше таблицы, точка безубыточности находится на уровне ...% ежемесячных объемов продаж. Величина операционного рычага при этом составляет ...%.

Из этого можно сделать вывод о хорошей устойчивости будущего бизнеса. Графически анализ безубыточности см. Рисунок 21.

Рисунок 21. Точка безубыточности проекта, % от загрузки

***.*. Анализ чувствительности**

Таблица 18. Расчёт чувствительности от выполнения плана продаж

Выполнение плана продаж				
ЧДД, руб.				
Срок окупаемости, мес.				
Общий объем инвестиций, руб.				

Результаты анализа чувствительности проекта показали, что даже при выполнении плана продаж лишь на ...% проект окупается в прогнозном периоде.

То есть **рассматриваемый проект демонстрирует низкую чувствительность к негативному влиянию отдельных факторов риска.**

***. Анализ рисков**

***.*. Технологические риски.....**

К заслуживающим внимания технологическим рискам относятся:

- Риск выхода из строя оборудования доступа к автомобилям.
- Риск выхода из строя спутниковой навигации автомобилей.
- Риск неисправности автомобилей.

Риск выхода из строя оборудования доступа.

Как показали исследования рынка РФ (п. *.*.*), этот риск часто реализуется и очень негативно влияет на отношение клиентов к сервису.

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – высокая

Возможность управления риском – частичная.

Риск выхода из строя оборудования спутниковой навигации.

При поломке спутниковой навигации теряется контроль за автомобилем.

Меры по снижению (исключению) риска:

-

Вероятность возникновения данного риска – низкая.

Степень влияния – высокая

Возможность управления риском – частичная.

Риск неисправности автомобилей.

Клиенты крайне чувствительно относятся к этой ситуации.

Меры по снижению (исключению) риска:

-

Вероятность возникновения данного риска – низкая.

Степень влияния – высокая

Возможность управления риском – частичная.

***.*. Организационные и управленческие риски**

Требуют особого внимания следующие виды рисков:

• Риск срыва сроков привлечения необходимого количества автомобилей для аренды.

- Риск ошибок в подборе персонала.
- Риск высоких цен на оказываемые услуги.
- Риск недостаточности объемов оказываемых услуг.
- Риск претензий клиентов на качество услуг.

Риск срыва сроков привлечения необходимого количества автомобилей для аренды.

Срыв сроков и объёма привлечения автомобилей приведёт к срыву плана продаж услуг сервиса. Для владельцев это означает неполучение планируемого дохода в установленные сроки.

Меры по снижению (исключению) риска:

-

Вероятность возникновения данного риска – низкая.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

Риск ошибок в подборе персонала.

Недостаточная квалификация персонала ведет к снижению качества оказываемых услуг, а также к потере части клиентуры, что, в свою очередь, приводит к уменьшению объема доходов предприятия.

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

Риск высоких цен на оказываемые услуги.

Меры по снижению (исключению) риска:

-

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

Риск недостаточности объемов оказываемых услуг.

Данный вид риска может быть связан с неэффективными продажами и продвижением, низким качеством услуг.

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

Риск претензий клиентов на качество услуг.

Наиболее часто встречающиеся претензии клиентов – см. п. *.*.*.

Меры по снижению (исключению) риска:

-

Вероятность возникновения данного риска – высокая.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

***.*. Риски материально-технического обеспечения**

Все материалы и оборудование, применяемые в процессе оказания услуг, широко представлены на рынке ХХХ и доступны для приобретения через профессиональных поставщиков. Средства на их приобретение учтены в выполненных расчетах эффективности проекта.

Таким образом, данные виды рисков отсутствуют.

***.*. Финансовые риски**

К финансовым рискам проекта относятся следующие риски:

- Риск неплатежей.
- Риск санкций со стороны кредиторов.

Риск неплатежей.

Негативное влияние данного вида риска проявляется в недостатке средств у предприятия, снижении прибыли.

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – отсутствует.

Риск санкций со стороны кредиторов. Риск может состояться в случае невозможности выполнения обязательств перед поставщиками, поставляющими товары и услуги в кредит.

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – ниже средней.

Степень влияния – средняя.

Возможность управления риском – полная.

***.*. Экономические риски**

Риск резкого ухудшения экономической ситуации в стране. Инициаторы проекта исходят из позитивного прогноза ЦБ ХХХ на перспективу роста экономики страны³⁰.

Кроме того, хотя в случае падения доходов часть населения будет вынуждена отказаться от услуг каршеринга, другая часть будет вынуждена отказаться от эксплуатации собственного автомобиля в пользу более экономичного каршеринга.

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – низкая.

Степень влияния – низкая.

³⁰ <https://dzen.ru/a/ZBKo3sLQcStttrpU>

Возможность управления риском – отсутствует.

***.*. Экологические риски**

Экологические риски отсутствуют.

Приложение 1.