

McKinsey Business Diving 2016



Команда Stoics:



Стратегия экспансии компании Gett на российском рынке

▪ Москва

▪ Апрель 2016

Реализация стратегии развития основного бизнеса Gett на рынке России позволит повысить выручку в 3.7 раза и поднять рентабельность до ~11%

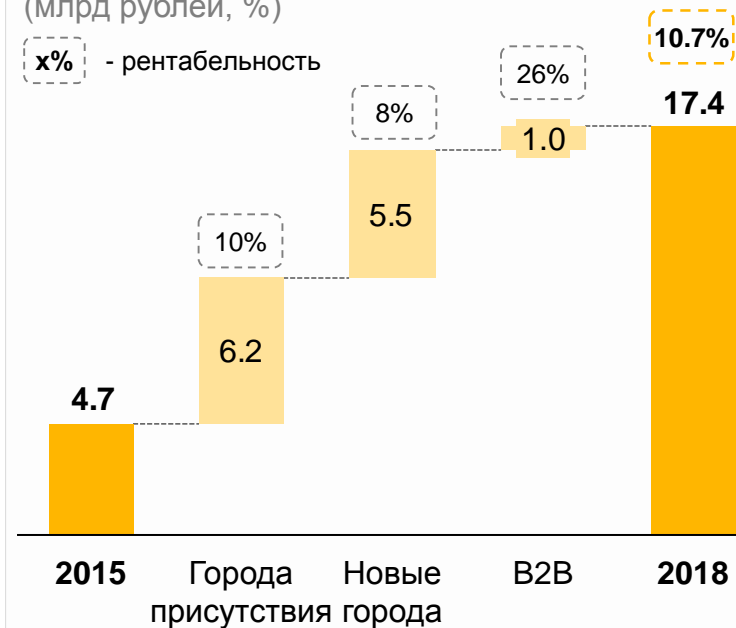
Стратегия развития Gett состоит из трех направлений роста и двух блоков инициатив



Результат реализации стратегии – рост выручки и рентабельности Gett

Прогноз выручки и рентабельности Gett (млрд рублей, %)

x% - рентабельность



Основные **издержки** стратегии:

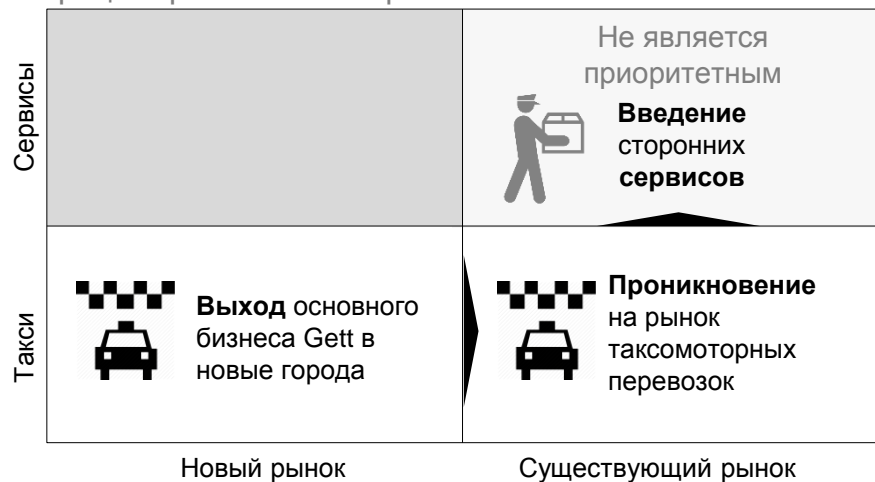
Маркетинг – ~1.3 миллиарда рублей в год

Общие и админ. издержки – ~0.3 миллиарда рублей в год

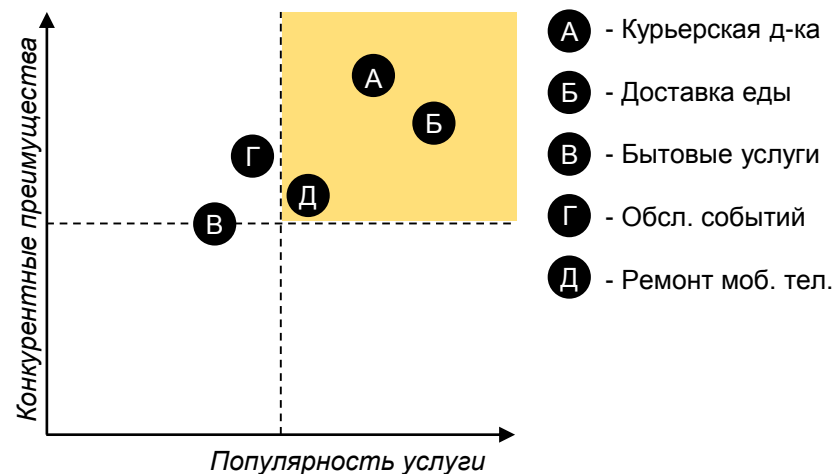
Долгосрочная стратегия Gett включает в себя развитие сторонних сервисов, но их введение не является приоритетным в ближайшие три года

- 1** Сторонние сервисы являются частью долгосрочной стратегии Gett

Матрица стратегического развития Gett



- 2** Наиболее привлекательные сервисы в РФ – доставка товаров и еды...



- 3** ...однако, условия введения данных сервисов оптимальны только в Москве

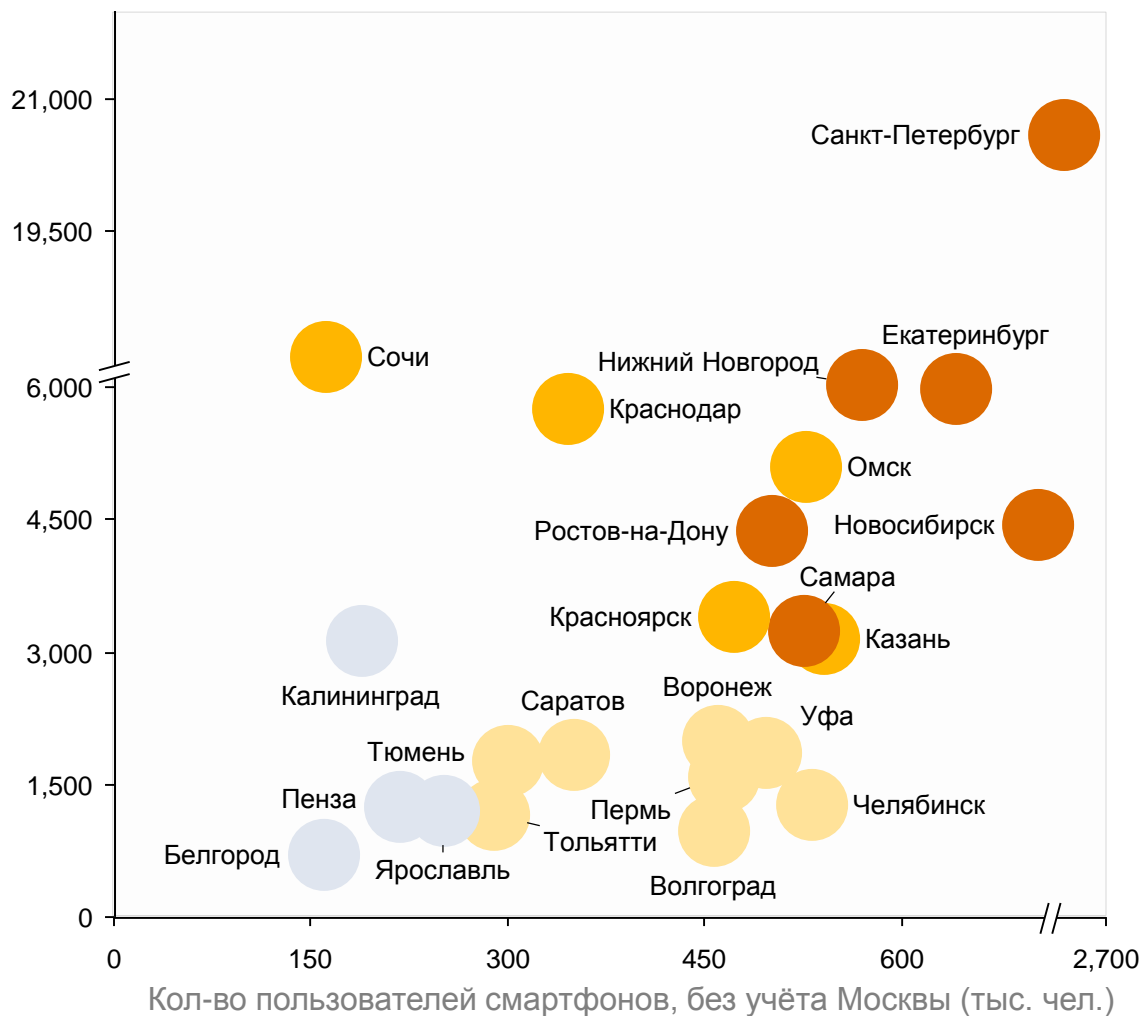
Город	Время подачи авто	Степень загрузки такси
Москва	~4-6 минут	~3 бала
Другие города	Не менее 10 минут	~6 бала

Бизнес таксоперевозок должен быть основой развития Gett, сервисы – производная

Географическая экспансия Gett предполагает поэтапный выход на крупнейшие города России с наибольшим рынком такси и количеством потенциальных клиентов

Приоритезация городов основывается на объеме рынка такси и количестве пользователей смартфонов

Объем рынка такси, без учёта Москвы (млн руб.)



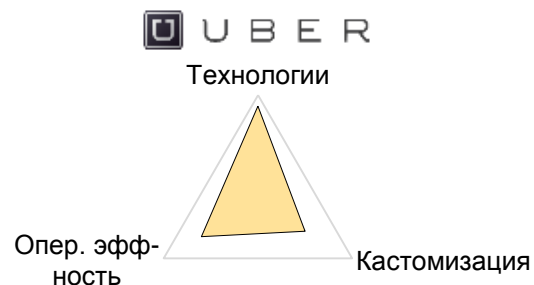
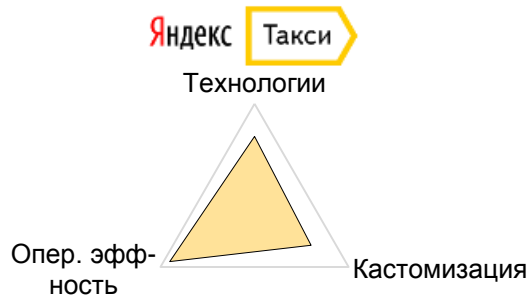
Этапы экспансии Gett по кластерам городов РФ



Основным элементом позиционирования бренда компании Gett является качество предоставляемых услуг

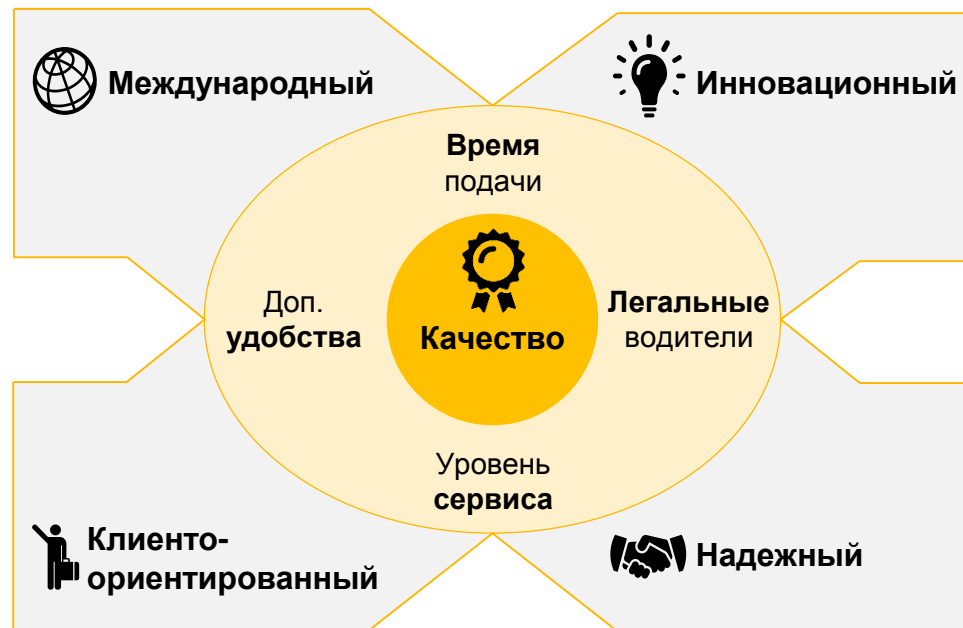
Главное конкурентное преимущество Gett – кастомизация...

Сравнительный анализ агрегаторов в РФ



...которая является определяющим элементом восприятия бренда компании на рынке

Элементы рыночного позиционирования Gett



«С Gett ты всегда получаешь больше!» ©

Усиление позиций Gett на «зрелом» рынке Москвы позволит повысить выручку до 6.3 миллиардов рублей в 2018 году

Реализация потенциала Москвы предполагает работу по двум направлениям

Стимулирование спроса

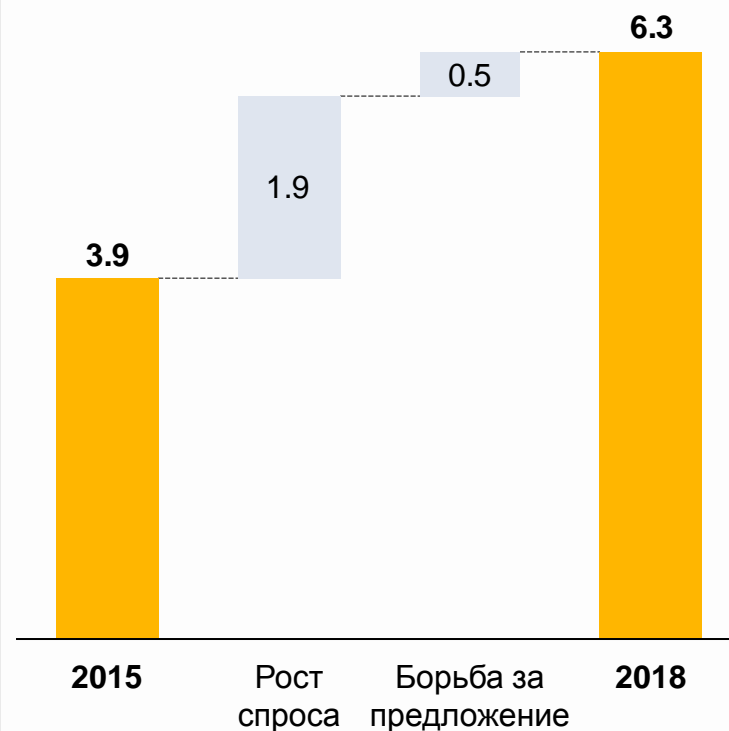
1. Повышение **квалификации водителей**
2. Развитие **партнёрских отношений** с HoReCa, аэропортами и вокзалами
3. **Дифференциация тарифов** («будни-выходные», «день-ночь»)

Борьба с конкурентами за предложение

1. Запуск **PR-кампании** по вытеснению **нелегального сектора**
2. Повышение **заработных плат водителям** путем **оптимизации загрузки машин**

Результат – рост выручки бизнеса перевозок на ~60% к 2018 году

Прогноз роста выручки Gett в Москве, млрд руб.



Маркетинг –
~0.5 миллиарда рублей в год

Маркетинговая кампания Gett основывается на выборе оптимальных каналов коммуникации с учетом соотношения «затраты-эффект»

Маркетинговая стратегия Gett включает в себя реализацию трех блоков инициатив

Повышение уровня осведомленности о бренде

- Реклама на **региональных радио**
- Реклама на **кузовах такси**
- Рекламные площадки в **общественном транспорте**
- Спонсорство мероприятий и проведение **промо-акций**

Привлечение новых клиентов

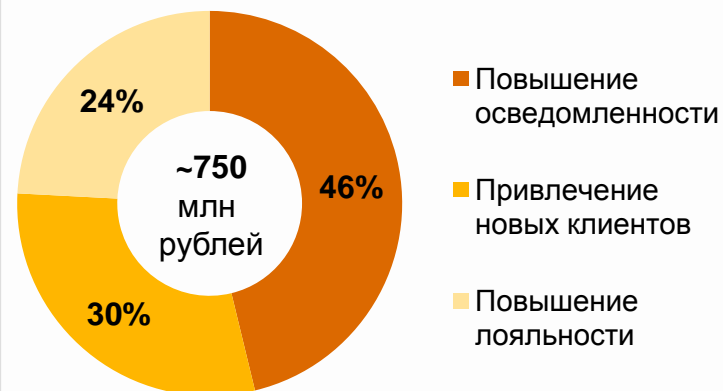
- **Баннерная реклама**
- Приложения на **онлайн-платформах партнеров**
- **Gett-киоски**
- **Контент-маркетинг** в соц. сетях

Повышение уровня лояльности текущих клиентов

- Комплексная **программа лояльности**
- **Розыгрыши ценных призов**
- **Ивент-маркетинг**

Стратегия маркетинга может привлечь до 1.2 миллиона клиентов к 2018 году

Средний объем маркетингового бюджета в 2016-2018 году

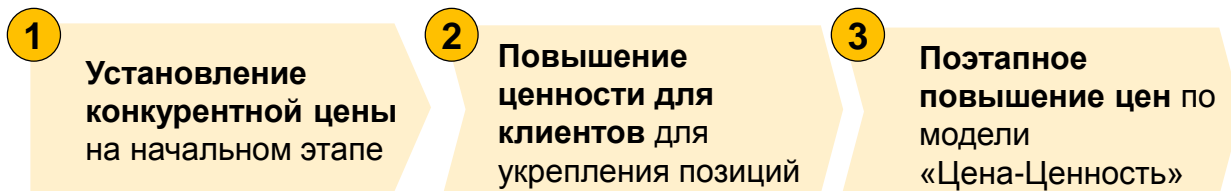


 **Потенциальное количество клиентов в 2018 году:**



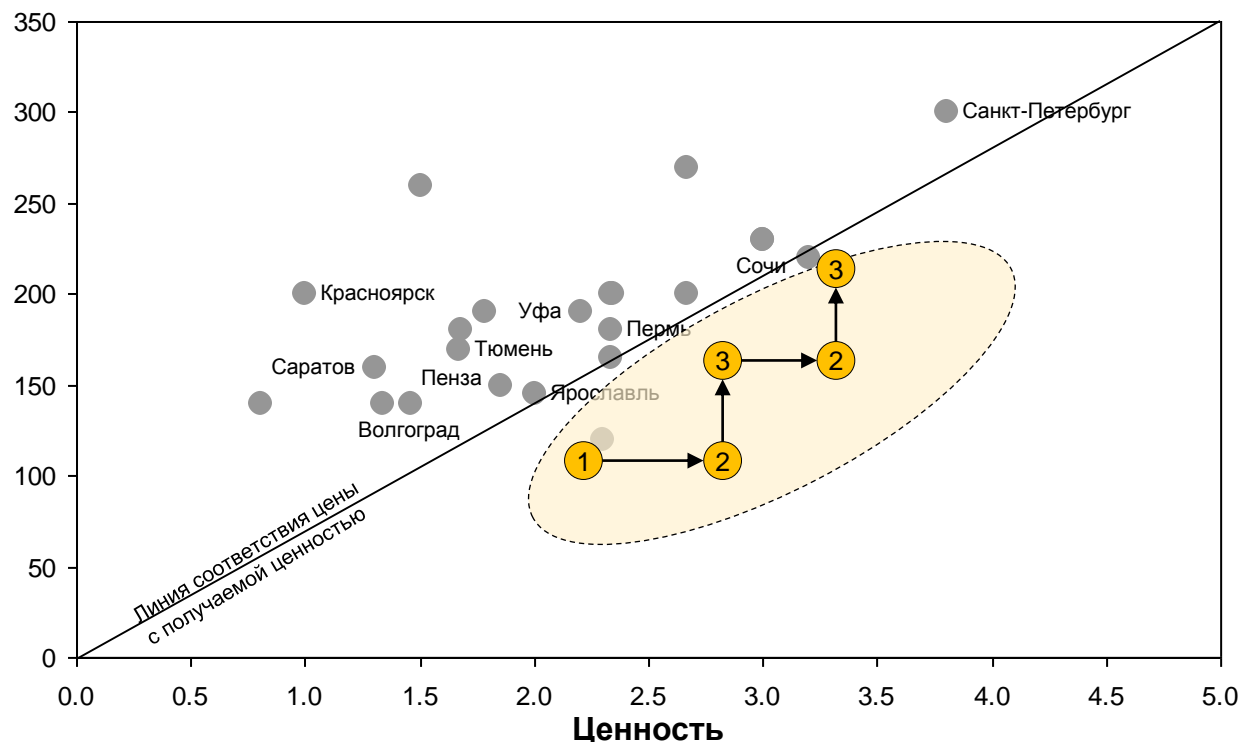
Система ценообразования Gett предполагает установление низкого начального уровня цен и его постепенное повышение вслед за улучшением качества обслуживания

Подход к установлению цены такси Gett будет построен на основе модели «Цена-Ценность»



Индикативная модель ценообразования

Цена (средний чек такси в 2015 году, рублей)



Средний чек по кластерам экспансии

Чек эконом класса в 2018 году, рублей

Кластер 1

370
рублей

Кластер 2

325
рублей

Кластер 3







230
рублей

Кластер 4


190
рублей


Система сотрудничества Gett с таксопарками и ИП будет учитывать специфику каждого кластера экспансии, предлагая таксистам ряд существенных преимуществ


Программа работы с таксопарками и ИП учитывает специфику каждого из кластеров экспансии


	Кластер 1	Кластер 2, 3	Кластер 4
 Целевое время подачи машины к 2018 году	~5-7 минут	~9-10 минут	До 15 минут
 Оптимальное количество машин	1000+ на город	500-700 на город	200-300 на город
 Работа с таксопарками и ИП	 Приоритет – работа с ИП	 Приоритет – работа как с ИП и таксопарками	 Приоритет – работа с таксопарками


Ключевые инициативы по работе с таксопарками и ИП

 **Низкий уровень комиссии в первое время работы**

 **Система преимуществ для новых водителей**

 **Программа лояльности для действующих водителей**

 **Содействие водителям при покупке машины в лизинг**

 **Контроль качества обслуживания со стороны Gett**

Последовательность ввода классов такси различается для каждой группы городов и зависит от ряда ключевых критериев, определяющих уровень спроса

Критерии выбора класса такси в городе

2 1 3 Анализ конкурентов в городе

Средний чек и паттерн ценообразования

Уровень доходов населения

Уровень деловой активности

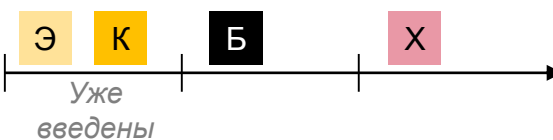
Развитие туризма

Анализ критериев позволил выделить 4 группы городов с разным подходом к внедрению классов такси



План-график внедрения классов такси в группах городов экспансии

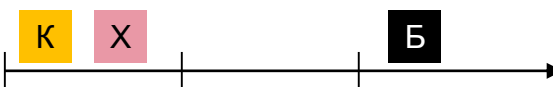
Группа городов №1:

 Нижний Новгород
  Самара
 Екатеринбург
  Ростов-на-Дону
 Новосибирск



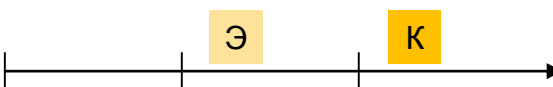
Группа городов №2:

 Сочи
 Краснодар



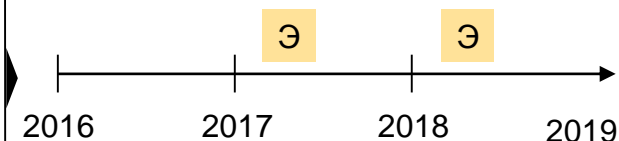
Группа городов №3:

 Казань
  Уфа
 Челябинск
  Красноярск
 Омск
  Воронеж
 Тюмень



Группа городов №4:

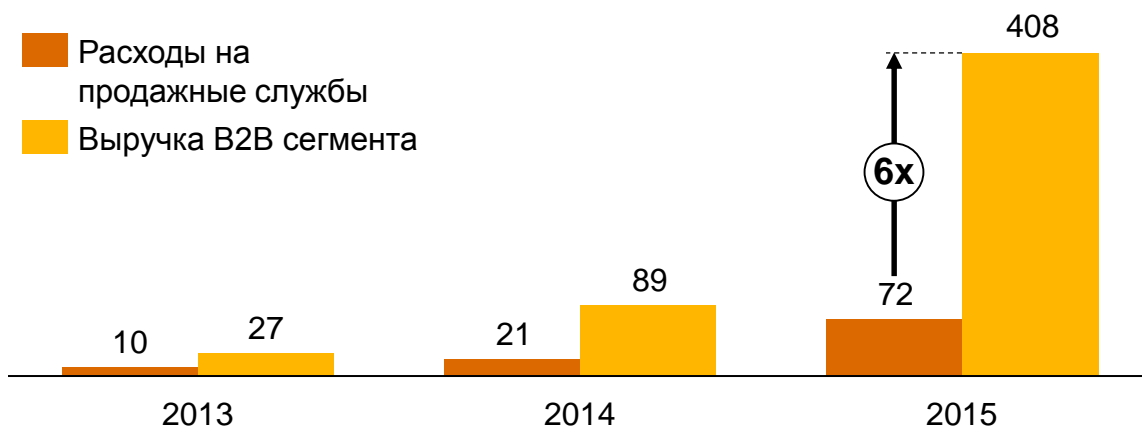
 Пермь
  Калининград
 Саратов
  Белгород
 Тольятти
  Ярославль
 Волгоград
  Пенза



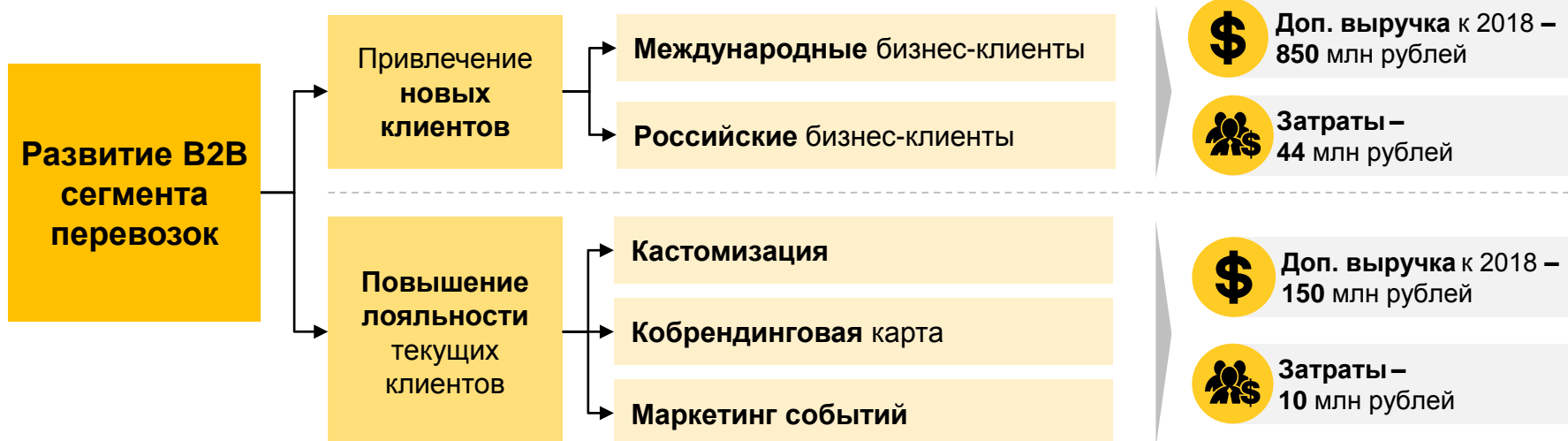
Важным аспектом увеличения выручки и прибыльности Gett на российском рынке является устойчивое развитие B2B сегмента перевозок

Расходы на продажные службы в B2B сегменте дают шестикратный эффект на выручку компании

Расходы на продажные службы и выручка B2B сегмента, млн руб.

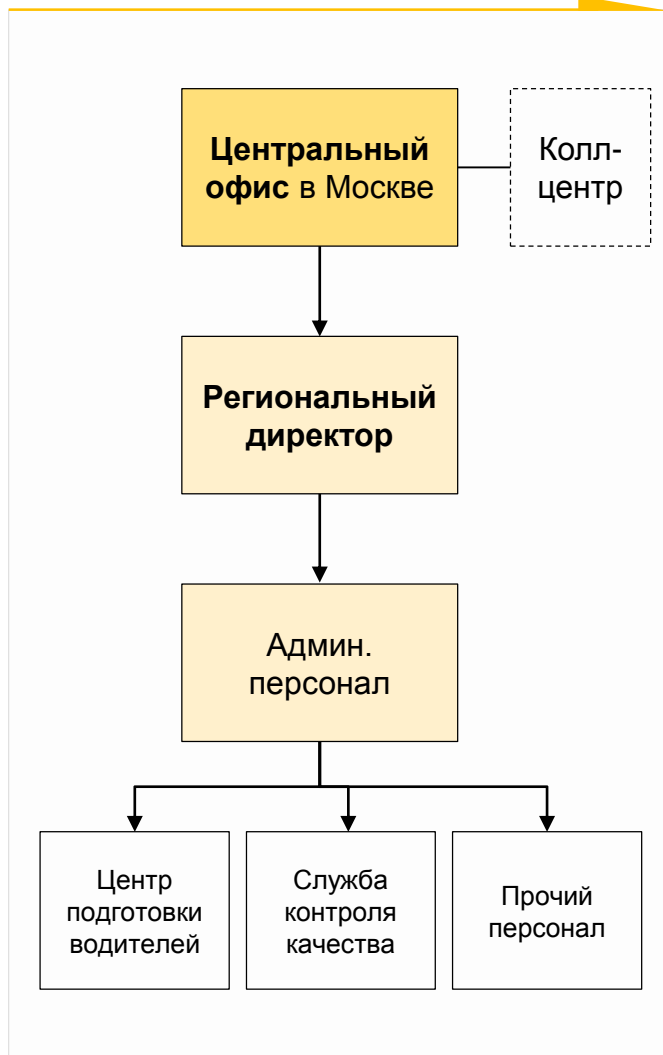


Развитие B2B сегмента позволит повысить выручку Gett и достичь высоких показателей рентабельности



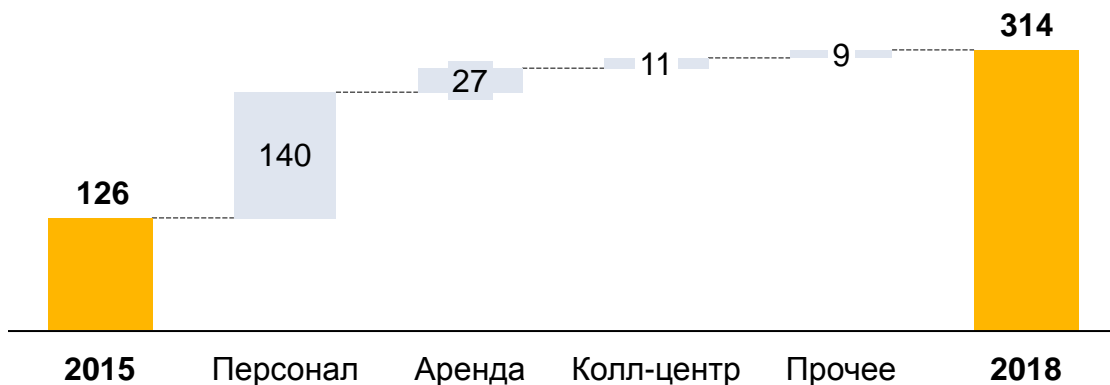
Стратегия развития Gett требует дополнительных общих и административных расходов в каждом из регионов экспансии

Организационная модель Gett



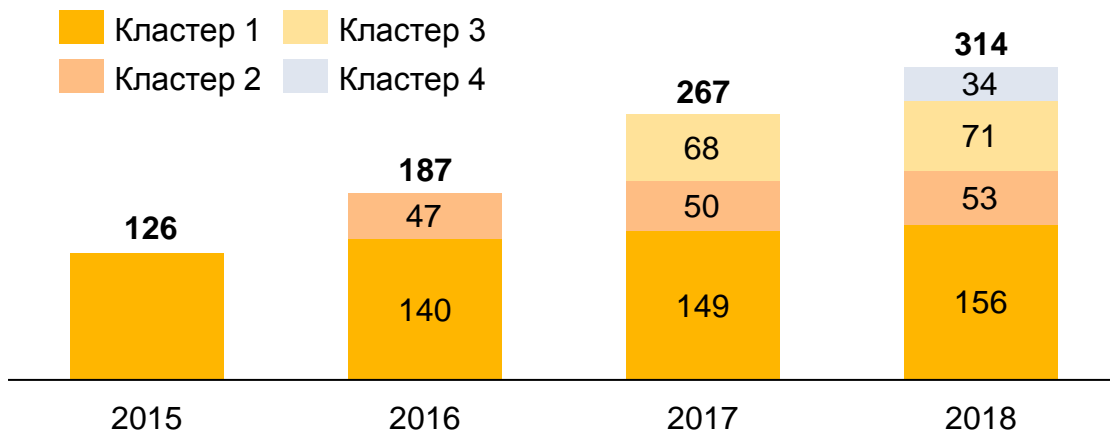
1 Стратегия развития Gett потребует увеличения организационных затрат компании...

Прогноз роста общ. и админ. расходов по группам издержек (млн руб.)

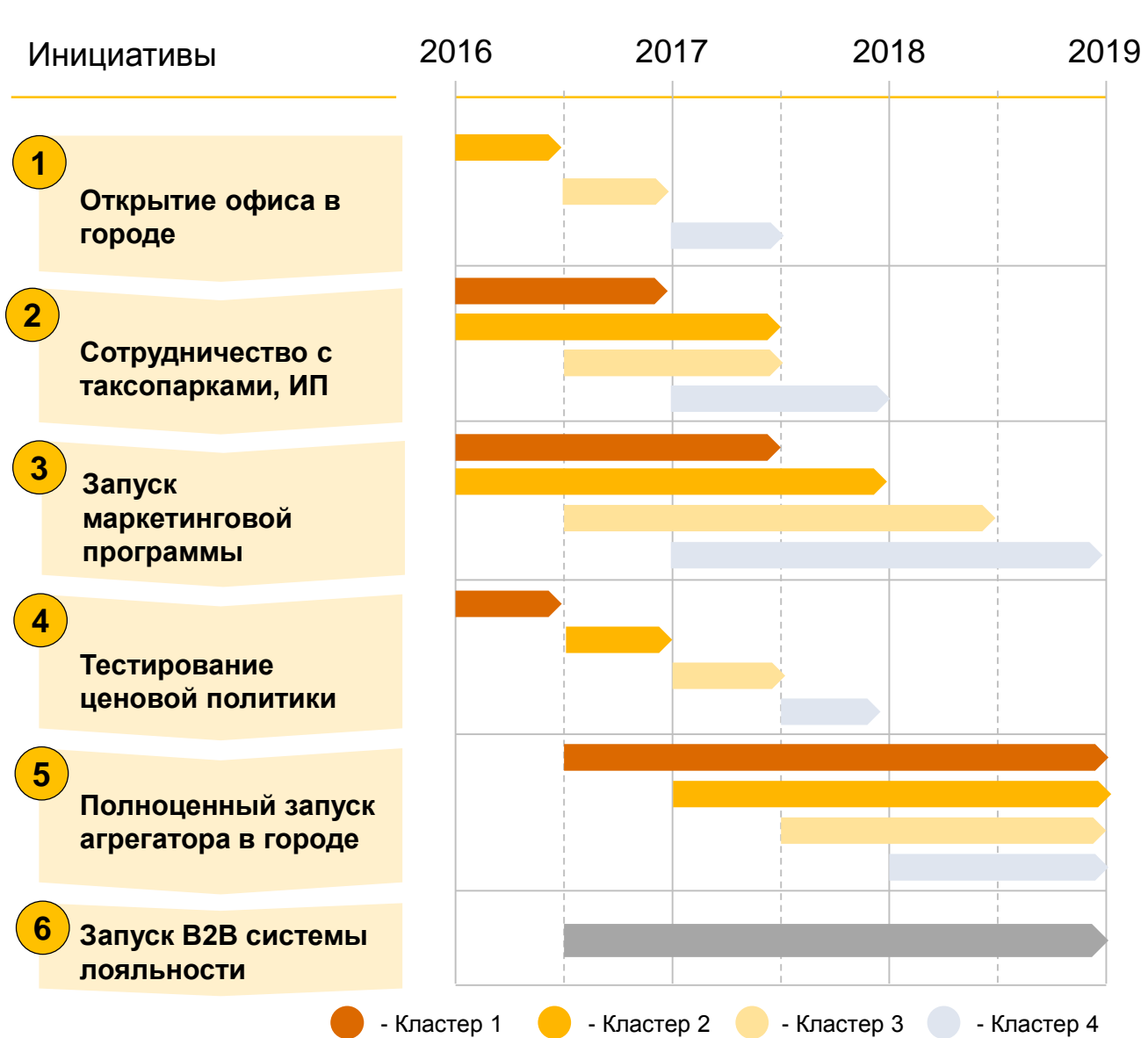


2 ...которые будут распределяться по кластерам экспансии на российском рынке

Прогноз роста общ. и админ. расходов по кластерам (млн руб.)

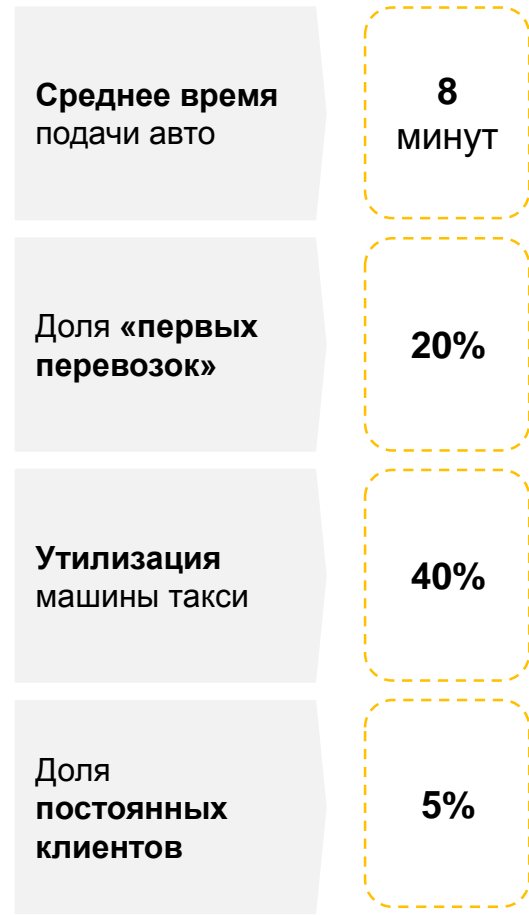


План-график реализации и система КПЭ будут служить дополнительным инструментом для эффективной реализации стратегии Gett



КПЭ для оценки эффективности стратегии

Целевое значение КПЭ к 2018 году



Приложения

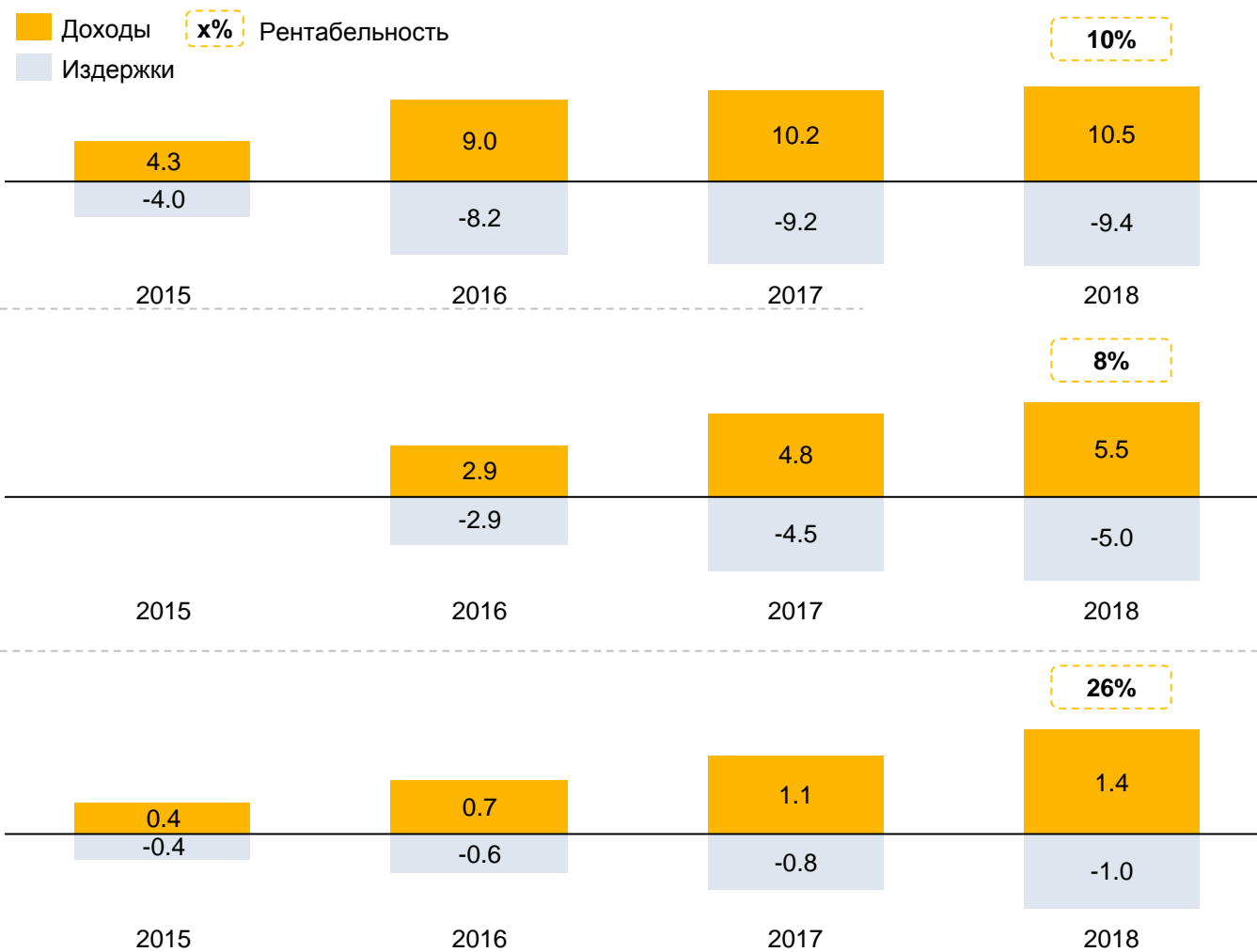


- 1-4 Обзор основных результатов
- 5 Экономика такси
- 6 Классы машин
- 7-8 Финансовая модель
- 9-10 Анализ по городам
- 11 B2B сегмент

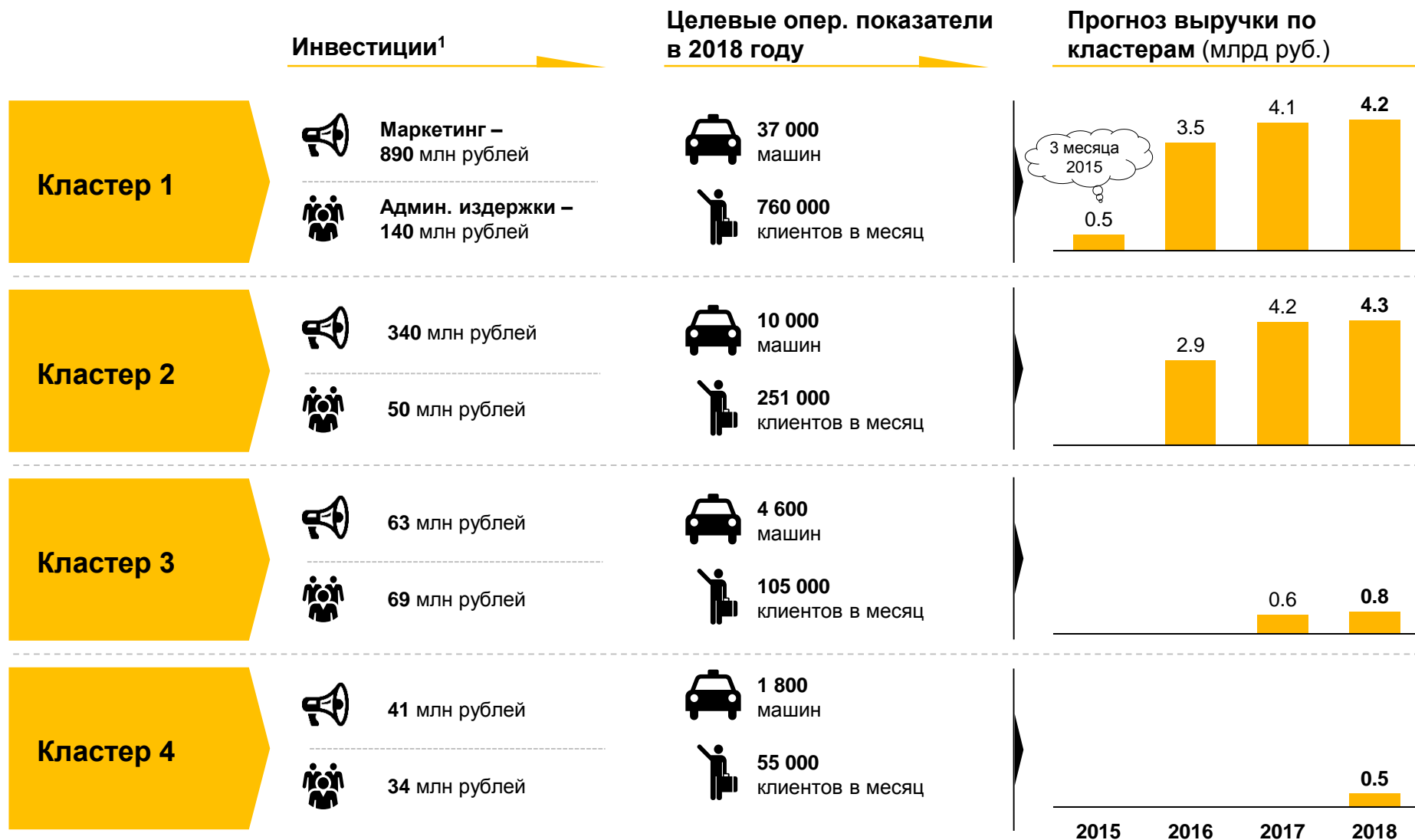
Приложение 1: Элементы стратегии экспансии Gett на

[Назад](#)

Прогноз динамики доходов и издержек (млрд руб.)



Приложение 2: Объем инвестиций и потенциальный эффект по кластерам экспансии

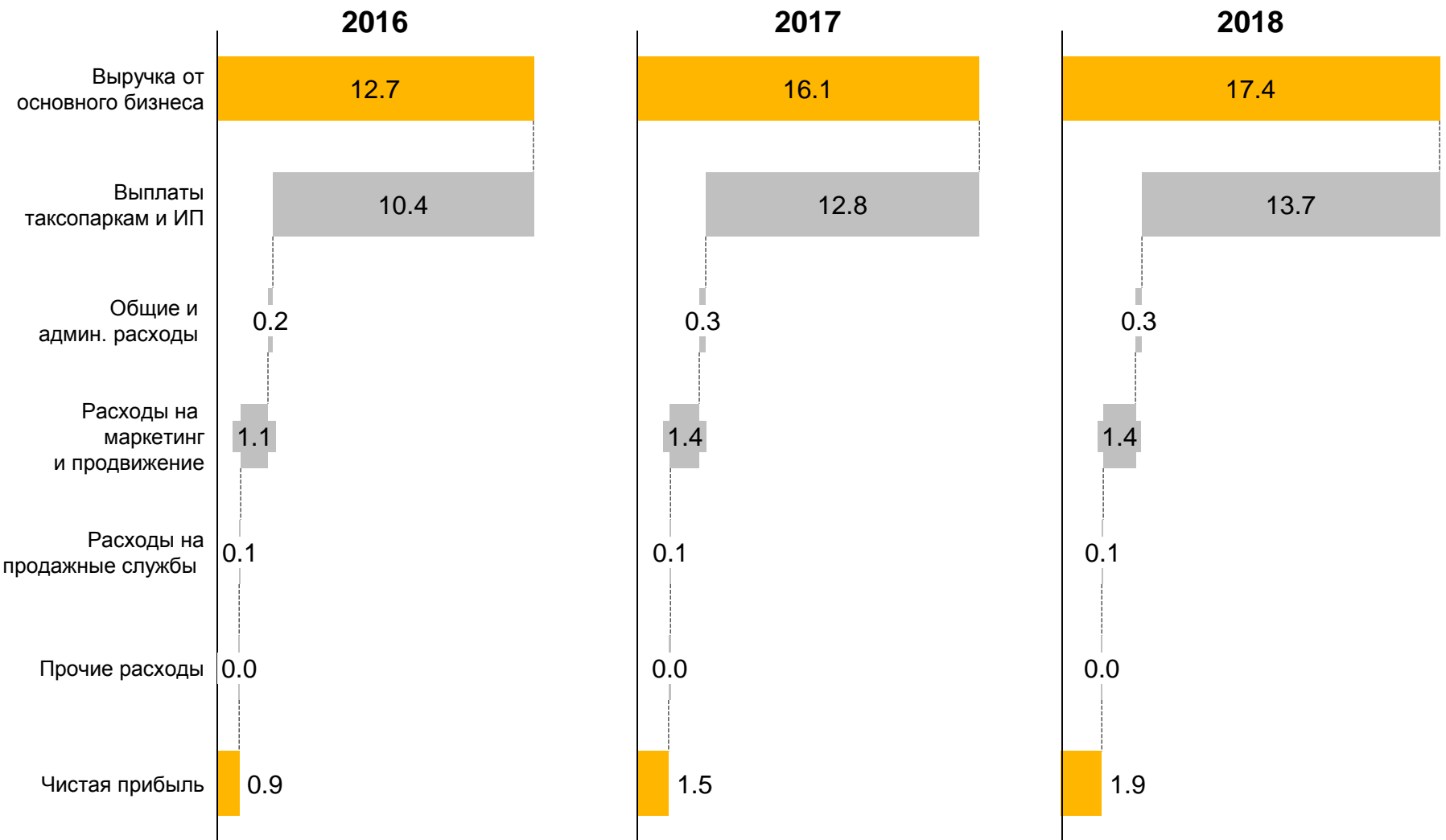
[Назад](#)


2015 2016 2017 2018

1) Среднегодовой объем маркетинговых и административных издержек Gett в 2016-2018 году

Приложение 3: Прогноз отчёта о финансовых результатах Gett

[Назад](#)



Приложение 4: Анализ увеличения уровня чистой рентабельности компании Gett

[Назад](#)

Анализ финансовых результатов Gett в 2015 году

Выручка, 2015 год:

Москва – 91%

Другие города – 9%

Затраты, 2015 год:

Админ. – 2.1 млн долл.

(+ 0.9 млн долл.)

Маркетинг – 7.2 млн долл.

(+3.5 млн долл.)

Продажные службы – 1.2 млн долл.

(+0.6 млн долл.)

Прочие расходы – 2.1 млн долл.

(+1.7 млн долл.)

Чистая рентабельность
4.2%

(без экспансии и B2B – 8%)

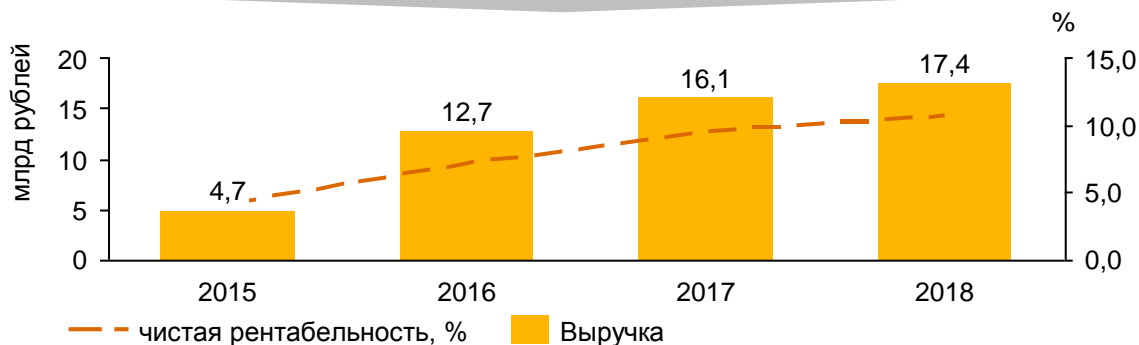
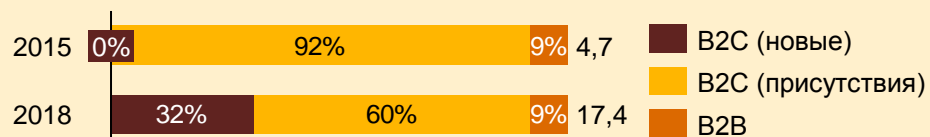
Изменение маржинальности в соответствии с разработанной стратегией развития

1 Увеличение отдачи от городов в виде выручки

2 Поэтапное повышение комиссии
(1. Модель 10-12-15 2. Модель 8-10-12-15)

3 Рост маржинальности B2B сегмента (с 15% до 26%) за счет отдачи от продажных служб

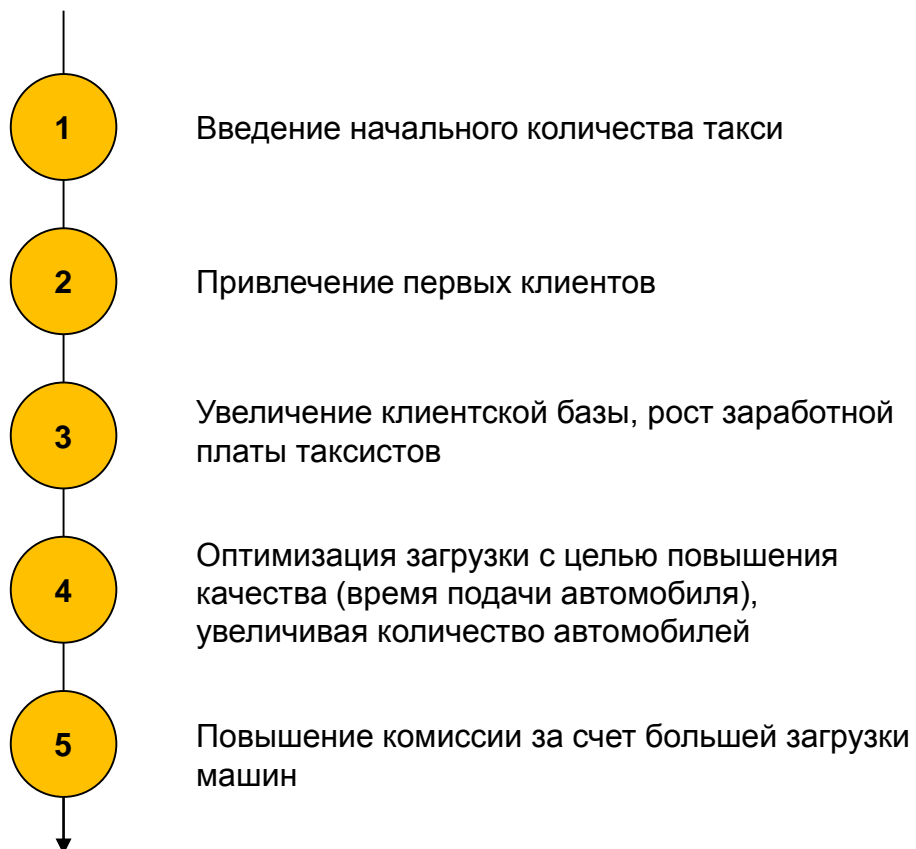
4 Изменение структуры сегментов бизнеса Gett



Приложение 5: Анализ операционных показателей Gett

[Назад](#)

Развитие Gett на новом рынке



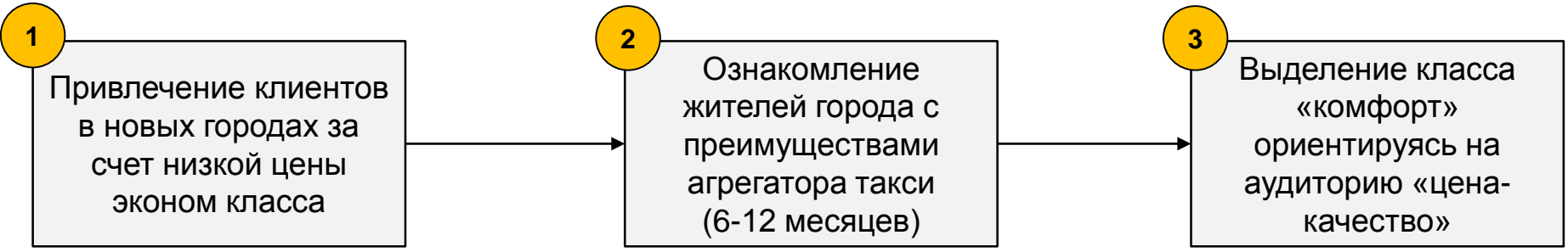
Иллюстративный пример:



1. Оптимизация уровня загрузки авто – для повышения качества
2. Повышение комиссии – для развития бизнеса

Приложение 6: Пример анализа города при принятии решения по поводу введения нового класса машин

Назад



Новосибирск	Факторы	Саратов
Яндекс-такси	Присутствие конкурентов	Нет агрегаторов
200 рублей	Средний чек	160 рублей
3,80	Отношение среднего дохода к прожиточному минимуму, 2013-2015	3,48
Высокий	Уровень деловой активности	Средний
Корпоративный туризм	Туристический пассажиропоток	Корпоративный туризм
Есть потенциал вводить как «комфорт», так и «бизнес» классы в течении года	Итог	Введение эконом-класса является приоритетным на данном этапе

Приложение 7: Результаты финансовой модели экспансии Gett на рынке России

[Назад](#)

Финансовая модель Gett, результаты				
млн рублей		2016	2017	2018
Количество уникальных пользователей такси в месяц				
	<i>Кластер 1</i>	673,907.6	742,826.4	759,298.5
	<i>Кластер 2</i>	182,097.0	248,184.4	250,910.3
	<i>Кластер 3</i>	-	90,360.8	105,303.4
	<i>Кластер 4</i>	-	-	55,353.5
Количество поездок, млн				
	<i>Кластер 1</i>	18.6	20.0	20.5
	<i>Кластер 2</i>	4.9	6.7	6.8
	<i>Кластер 3</i>	-	2.4	2.9
	<i>Кластер 4</i>	-	-	1.5
Выручка от B2C поездок				
	<i>Кластер 1</i>	9,028.7	10,171.7	10,486.6
	<i>Кластер 2</i>	2,921.4	4,192.2	4,263.5
	<i>Кластер 3</i>	-	636.2	757.9
	<i>Кластер 4</i>	-	-	456.6
Выручка от B2B сегмента		720.7	1,055.7	1,411.1
Валовая прибыль		2,246.7	3,228.8	3,689.9
Расходы на продажные службы		54.3	54.3	54.3
Расходы на маркетинг и продвижение				
	<i>Кластер 1</i>	812.6	915.5	943.8
	<i>Кластер 2</i>	262.9	377.3	383.7
	<i>Кластер 3</i>	-	57.3	68.2
	<i>Кластер 4</i>	-	-	41.1
Общие и административные расходы		187.0	267.0	314.0
Прочие расходы		29.9	31.6	33.1
Чистая прибыль		900.1	1,525.9	1,851.7
<i>чистая рентабельность, %</i>		<i>7.1%</i>	<i>9.5%</i>	<i>10.7%</i>

Приложение 8: Финансовая модель экспансии Gett на примере Екатеринбурга

[Назад](#)

Финансовая модель Gett в Екатеринбурге				
Показатель		2016	2017	2018
Количество уникальных пользователей такси в Екатеринбурге в месяц		971,254	982,136	993,140
	<i>Доля Gett на рынке, %</i>	3.0%	5.0%	5.0%
Количество поездок, млн рублей в год		0.8	1.3	1.3
Поездок по классам авто, млн рублей в год				
	<i>Эконом +</i>	0.5	0.7	0.6
	<i>Комфорт</i>	0.3	0.6	0.6
	<i>XL</i>	-	-	-
	<i>Бизнес</i>	-	0.1	0.1
	<i>VIP</i>	-	-	-
Средняя продолжительность поездки, минут		29.0	29.0	29.0
Доход от класса машины, млн рублей в год				
	<i>Эконом +</i>	179.8	252.5	245.1
	<i>Комфорт</i>	171.6	325.4	329.1
	<i>XL</i>	-	-	-
	<i>Бизнес</i>	-	60.8	86.0
	<i>VIP</i>	-	-	-
Прибыль Gett, млн рублей в год		61.3	118.2	136.3
	<i>Кол-во машин, штук</i>	1,300.0	2,400.0	2,400.0
Расходы на маркетинг и продвижение, млн рублей в год				
	<i>Осведомленность о бренде</i>	12.7	23.0	23.8
	<i>Привлечение клиентов</i>	9.5	17.2	17.8
	<i>Повышение лояльности</i>	9.5	17.2	17.8

Приложение 9: Результаты географической экспансии Gett на российском рынке

[Назад](#)

млн рублей		2016	2017	2018	2016	2017	2018
		Выручка			Расходы на маркетинг и продвижение		
Кластер 1	Москва	5,538	6,033	6,262	498	543	564
	Питер	1,396	1,432	1,451	126	129	131
	Нижний Новгород	310	553	566	28	50	51
	Екатеринбург	351	639	660	32	57	59
	Новосибирск	443	473	487	40	43	44
	Ростов	419	446	455	38	40	41
	Самара	571	596	605	51	54	54
		9,029	10,172	10,487	813	915	944
Кластер 2 - до конца 2016 года	Сочи	1,616	1,804	1,804	145	162	162
	Краснодар	635	1,214	1,249	57	109	112
	Омск	193	339	349	17	31	31
	Красноярск	203	357	370	18	32	33
	Казань	273	478	492	25	43	44
		2,921	4,192	4,263	263	377	384
Кластер 3 - до конца 2017 года	Воронеж	-	81	87	-	7	8
	Уфа	-	78	84	-	7	8
	Пермь	-	60	60	-	5	5
	Челябинск	-	83	118	-	7	11
	Волгоград	-	81	98	-	7	9
	Тольятти	-	83	82	-	7	7
	Саратов	-	87	87	-	8	8
	Тюмень	-	83	144	-	8	13
		-	636	758	-	57	68
Кластер 4 - до конца 2018 года	Калининград	-	-	173	-	-	16
	Ярославль	-	-	138	-	-	12
	Пенза	-	-	113	-	-	10
	Белгород	-	-	33	-	-	3
		-	-	457	-	-	41
Итого	11,950	15,000	15,965	1,076	1,350	1,437	

Приложение 10: Детализированный план-график экспансии Gett на новые города

Назад

Город	2016				2017				2018			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Сочи		■										
Краснодар		■										
Казань			■									
Омск			■									
Красноярск				■								
Воронеж					■							
Уфа					■							
Челябинск						■						
Тюмень						■						
Саратов							■					
Тольятти							■					
Волгоград								■				
Пермь								■				
Калининград									■			
Белгород										■		
Пенза										■		
Ярославль											■	

Приложение 11: Расчет выручки от привлечения новых и повышения лояльности существующих клиентов B2B сегмента

Назад

1 Через гетерогенность определяем количество пользователей Gett в каждой из подгрупп

Кол-во поездок в месяц	1	От 2 до 3	От 4 до 6	От 7 до 10	Более 10
Доля от количества пользователей	61.0%	25.0%	8.0%	4.0%	2.0%
Доля от всех заказов	27.0%	25.0%	12.0%	16.0%	20.0%

 тыс. человек в месяц

18

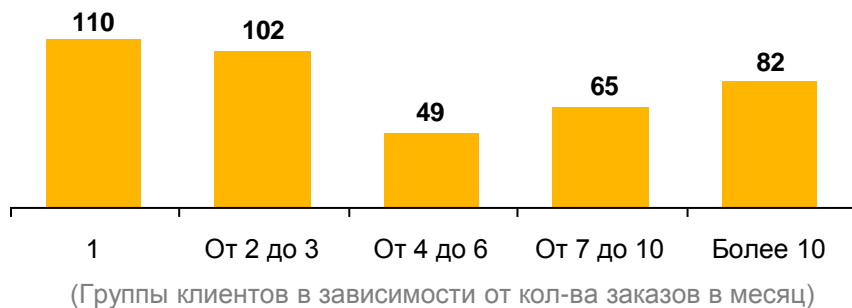
7.4


2.4


1.1

0.6

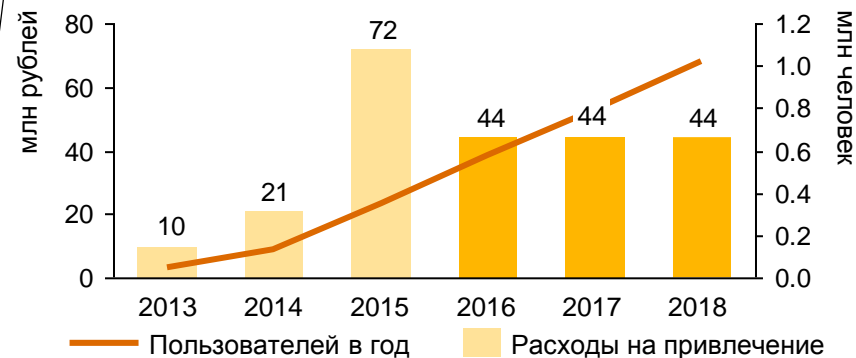
2 Зависимость выручки B2B от частоты пользования такси, млн руб. (средний чек – 510 рублей)





 Доп. выручка к 2018 от повышения лояльности – 150 млн рублей

 Затраты¹ – 10 млн рублей

3 Привлечение новых клиентов является приоритетом из-за высокой эффективности



 Доп. выручка к 2018 – 850 млн рублей

 Затраты – 44 млн рублей

4 Выручка Gett в сегменте B2B вырастет к 1.4 млрд рублей к 2018 году

