**Илья Балахнин. Тетрадь «Формула прибыли». Главные цифры вашего бизнеса**

Сегодня главная задача маркетинговых стратегов в любой отрасли — прибыль и способы ее извлечения. Автор книги разработал собственную модель — Формулу Прибыли, которая включает описание 17 ключевых показателей, влияющих на прибыль. Формула универсальна для любого бизнеса и позволяет собственникам и руководителям компаний ставить перед своими сотрудниками правильные цели, находить узкие места и совершенствовать процессы.

Илья Балахнин. Тетрадь «Формула прибыли». Главные цифры вашего бизнеса. – М.: Интеллектуальная Литература, 2019. – 96 с.



Купить книгу в издательстве [Альпина Паблишер](https://f.gdeslon.ru/f/7be5da5a70a16741), в [Ozon](https://www.ozon.ru/context/detail/id/160809132/?partner=baguzin)

### Введение

Несмотря на гуманитарное образование, я всегда интересовался точными науками, а особенно привлекало меня применение математических методов там, где, на первый взгляд, математика традиционно считается чем-то инородным. Мои взгляды сформировались под влиянием работа [Джона Янча](https://www.mann-ivanov-ferber.ru/book/search?query=%D0%94%D0%B6%D0%BE%D0%BD%20%D0%AF%D0%BD%D1%87).

Часто маркетинг воспринимается как некие «фишки» и бенчмаркинг, или как создание корпоративной сувенирной продукции, или, наконец, как синоним продвижения. Я считаю, что маркетинг — это сложная интегрированная бизнес-функция, нацеленная на управление:

* продуктом;
* ценой;
* целевыми клиентскими группами;
* каналами продвижения;
* точками продаж;
* позиционированием.

Маркетинг управляет и самой главной областью — прибылью. Формула прибыли является ответом на классические методы бухгалтерского и управленческого учета и юнит-экономики, которые **не** позволяют принимать эффективные решения для маркетинга и продаж. Именно поэтому мы хотели бы предложить свой вид учета — «коммерческий».

### Часть 1. Четыре уровня аналитической культуры

Эффективный маркетинг всегда основан на данных. Мы выделяем четыре уровня развития аналитической культуры:

1. «Ничего не считаем». Из показателей обычно доступны выручка и чистая прибыль.
2. «Считаем самые главные цифры». Доступны все показатели Формулы Прибыли.
3. «Мы знаем причины явлений». Используются производные коэффициенты: корреляционные, регрессионные и т.д. Например, ценовая эластичность, зависимость результативности сотрудников от стажа и др.
4. «Знаем будущее». В системе показателей компании появляются ранние индикаторы будущих проблем, позволяющие заранее нейтрализовать их.

### Часть 2. Формула прибыли

Чтобы извлекать прибыль, компания должна расти и оптимизировать эффективность. Таким образом, у любой компании есть всего две основные стратегии: стратегия роста и стратегия эффективности, при этом главной задачей является поддержание их баланса.



Рис. 1. Формула прибыли

Стратегия роста строится вокруг выручки (Revenue, **R**), стратегия эффективности – вокруг маржи (Margin, **M**). Маржинальностью в чистом виде невозможно управлять, так как нет рычагов. Торговая наценка называется фронт-маржой, бонусы от поставщика – back-маржой, или ретробонусом, или рибейтом. Такой подход синонимичен разделению успеха коммерсантов (продавцов, маркетологов, отвечающих за наценку) и закупщиков (отвечающих за согласованные условия поставки).

Это разделение не имеет никакого практического смысла. Именно поэтому маржинальность мы разбирать не будем. Мы сделаем алгебраическую подмену: заменим умножение выручки на маржинальность вычитанием из выручки общих издержек (Total Cost, **TC**). Левая ветка формулы прибыли показывает, как компания зарабатывает, правая — как расходует или инвестирует.

**Стратегия эффективности.** Издержки делятся на и капитальные (Capital Expenditures, **CAPEX**) и операционные (Operating Expenses, **OPEX**). В свою очередь операционные издержки подразделяются на постоянные (Fixed costs, **FC**) и переменные (Variable costs, **VC**). С точки зрения маркетинга переменные издержки можно разделить на три группы: себестоимость (Cost Of the Goods Sold, **COGS**), затраты на персонал (Human, **H**) и маркетинговые инвестиции (**MI**). В затраты на персонал входит: найм сотрудников, обучение и адаптация, удержание, оценка, организация труда. А вот зарплата относится к постоянным издержкам или себестоимости (COGS).

Маркетинговые инвестиции включают затраты на привлечение клиента (Customer Acquisition Cost, **CAC**) и затраты на удержание клиента (Customer Retention Cost, **CRC**), то есть сколько денег компания платит за возможность совершать каждую новую сделку с ним.

**Стратегия роста.** Одна из главных проблем бизнеса — отсутствие понимания, как компания работает и откуда берет деньги. Когда к нам в консалтинговую компанию приходит молодой сотрудник, то первое, чему мы его учим, — принципу любого стратегического консультанта: «Клиент обычно так хорошо знает свой продукт, что никогда не знает свой бизнес».

Успешные клиенты (Successful Client, **CLS**), деньги, которые один клиент в среднем приносит нам за всю свою жизнь (Life-Time Value, **LTV**). Отношение **LTV** к сумме **CAC** (затраты на привлечение) и **CRC** (затраты на возвращение и удержание) есть не что иное, как возврат на инвестиции – Return of Marketing Investment, ROMI.

Успешные клиенты есть разность между общим количеством клиентов (**CL**) и оттоком клиентов (Churn, **CHR**). Клиентами (**CL**) называют всех людей, которые готовы были заплатить. В то же время от части клиентов по какой-то причине компания денег не получила. Основные причины оттока (на диаграмме формулы прибыли не показаны):

* Out of stock — товара нет в наличии или заявленная услуга не предоставляется (например, отсутствие посадочных мест в ресторане).
* Технические или логистические проблемы (не работает POS-терминал).
* Сделка не имеет экономического смысла — клиент дезинформирован.
* Скоринг — невозможность продажи товара или оказания услуги из-за несоответствия клиента определенным требованиям.

Потенциальные клиенты или «лиды» (Leads, **L**). Конверсия (Conversion, **C**) показывает процент потенциальных клиентов (**L**) превратившихся в успешные клиенты (**CLS**). Например, если в наш магазин заходят 50 человек и лишь один совершает покупку, то конверсия составляет 2%. Чтобы клиенты зашли в ваш магазин вы должны охватить рекламой определенную аудиторию (Reach, **R**). Чтобы охват превратился в лиды, его необходимо умножить на первую конверсию (**C1**) — превращение из узнаваемости в заинтересованность: «пойду посмотрю, что и как».



Рис. 2. Воронка продаж

Количество успешных сделок с клиентом (**QS** от английских слов quantity и successful). Размер среднего чека (Price, **P**) – количество денег, полученных от клиента за одну покупку. Средний чек может быть разделен на два других параметра: стоимость одного товара в чеке (Price per Unit, **PU**) и глубина, или количество товаров в чеке (Depth, **D**).

Существуют две базовые стратегии увеличения продаж — crossell и upsell. Crossell (**CS**) — это когда вместе со смартфоном покупателю продают чехол, пленку на экран или другой сопутствующий товар. Upsell (**US**) — это когда покупателя, который пришел за смартфоном на 256 гигабайт, продавец убеждает приобрести такой же, но с памятью в 512 гигабайт. Стоимость одного товара – это отражение того, как производится upsell, а глубина чека – отражение успешности crossell.

Стоимость одного товара в чеке зависит от upsell нелинейно, поэтому в формуле показана функция – **F**. На стоимость одного товара также влияет ваш бренд (**BRAND**) — коммерческая наценка.

Глубина **D** = F(**CS**, **AM**, **PAY**). **АМ** – ассортиментная матрица, то есть разнообразия моделей на полке внутри одного и того же типа продукции. **PAY** (Payability) – платежеспособность спроса, т.е. возможность покупателя платить по счетам.

Формулу прибыли можно также представить в линейном виде:



Рис. 3. Линейное представление формулы прибыли

### Часть 3. Как это применить

Формулу можно использовать как памятку о том, в какой сегмент вашего бизнеса можно вложить средства ради скорейшего увеличения дохода. Например:



Рис. 4. Повышение прибыли через воздействие на параметр формулы

Используйте формулу выручки (левая часть формулы прибыли), чтобы понять насколько изменить каждую составляющую, чтобы увеличить выручку до целевого показателя. Например, если у вас четыре сомножителя в формуле выручки…



… то для ее удвоения нужно каждый из показателей увеличить на 20%. Мы называем это правилом 20-20-20-20.

Третий способ применения формулы прибыли связан с концепцией доктора [Элияху Голдратта](http://baguzin.ru/wp/?p=1512), о которой он рассказывает в книге [Цель](http://baguzin.ru/wp/?p=16674): для любого процесса существует *ограничение*, пропускная способность которого ограничивает весь процесс. С помощью формулы прибыли можно рассчитать ключевое ограничение.

Четвертый способ. Возьмите показатели формулы и постройте для них [контрольные карты Шухарта](http://baguzin.ru/wp/?p=1479). Если значение попадает внутрь контрольных границ, компания работает в нормальном режиме. Если значение выходит за границы, то надо найти причину этого и пересмотреть регламент. [Доктор Деминг](http://baguzin.ru/wp/?p=2138) четко сформулировал важнейший принцип эффективного управления: тот, кто может контролировать вариабельность, может контролировать бизнес. Важнейшим принципом управляемости является стабилизация параметров.