

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](#), в [Ozon](#)

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 работы [Джона Янча](#).

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.

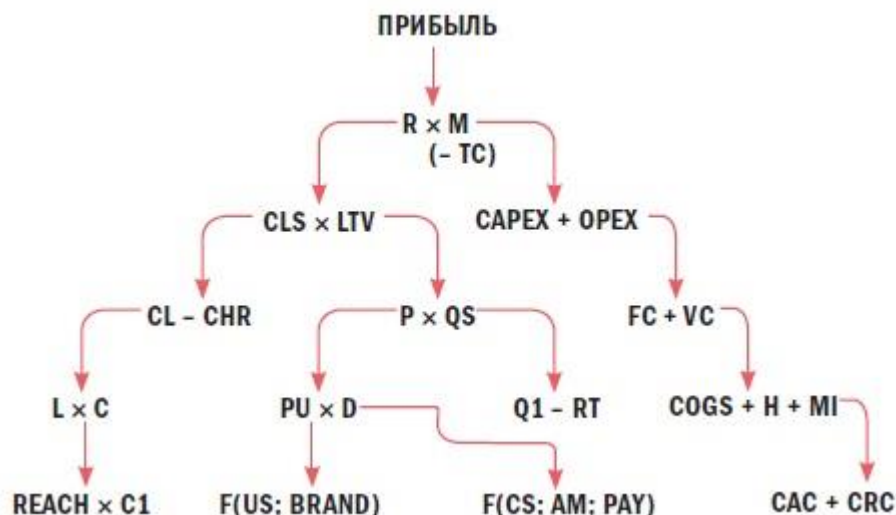


Рис. 1. Формула прибыли

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».

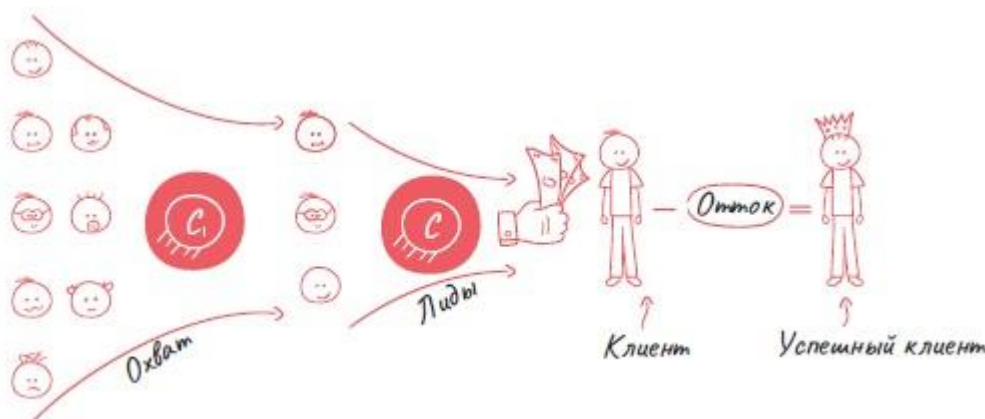


Рис. 2. Воронка продаж

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 — crosssell и upsell. Crosssell (**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 crosssell.

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)**. **AM** – 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:

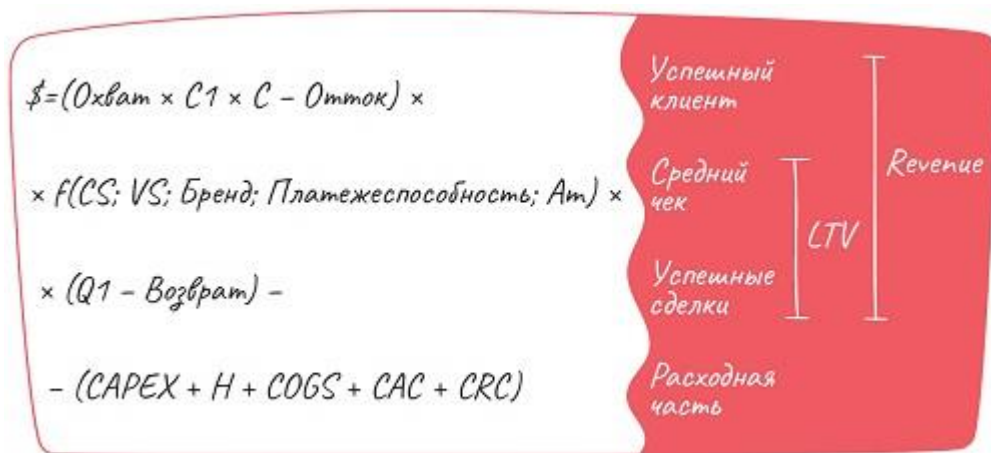


Рис. 3. Линейное представление формулы прибыли

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:

Параметр	Откуда берем параметр?	Чем влияем?
Reach — Охват (число людей, охваченных в результате рекламных активностей)	В рекламных кабинетах или отчетах агентств	<ul style="list-style-type: none"> Объемом вложений в рекламу
C1 — первичная Конверсия из Охвата в Лиды	Рассчитывается как Leads (количество лидов) / Охват	<ul style="list-style-type: none"> Качеством рекламы (качество копирайтинга, наличие призывов к действию)
Qs1 = Q1 (количество сделок с одним клиентом)	Из CRM при наличии персонализации / программы лояльности	<ul style="list-style-type: none"> Программой лояльности и сервисом
COGS — Себестоимость произведенного товара	Из управленческого учета	<ul style="list-style-type: none"> Функционально-стоимостным анализом. Закупкой и работой с поставщиками. Оптимизацией производства

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...

$$\$ = L \times C \times P \times Q_+$$

... 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](#), о которой он рассказывает в книге [Цель](#): 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](#). 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](#) четко сформулировал важнейший принцип эффективного управления: тот, кто может контролировать вариабельность, может контролировать бизнес. Важнейшим принципом управляемости является стабилизация параметров.