

$\times (Q1 - \text{Возврат}) -$   
Успешные сделки



$\$ = (\text{Охват} \times C1 \times C - \text{Отток}) +$   
Успешный клиент



# ТЕТРАДЬ ФОРМУЛА ПРИБЫЛИ



Расходная часть  
 $-(CAPEX + H + COGS + SAC + CRC)$



$\times f(CS; VS; \text{Бренд}; \text{Платежеспособность}; Am) \times$   
Средний чек



ГЛАВНЫЕ ЦИФРЫ  
ВАШЕГО БИЗНЕСА

Илья Балахнин

**Тетрадь «Формула Прибыли»**

«Альпина Диджитал»

2020

**Балахнин И.**

Тетрадь «Формула Прибыли» / И. Балахнин — «Альпина Диджитал», 2020

ISBN 978-5-90-727425-9

Авторский метод анализа 17-ти ключевых показателей, которые влияют на создание компанией прибыли. Российский бизнес очень часто верит в некое чудодейственное решение. Конференции и тренинги вроде «Как разорить конкурентов, не работая ни дня» пользуются активным спросом. На таких тренингах учат визуализировать корпоративную цель. Но позже оказывается, что флипчартов и маркеров для создания светлого будущего недостаточно.

ISBN 978-5-90-727425-9

© Балахнин И., 2020

© Альпина Диджитал, 2020

# Содержание

Введение	6
Маркетинг: Настоящий и мнимый	9
Часть 1. Четыре уровня аналитической культуры	10
Зачем вообще переходить с первого уровня аналитической культуры?	13
Часть 2. Формула Прибыли	16
Две стратегии управления прибыльностью	18
Маржинальность для розничного бизнеса	20
Маржинальность как она есть	22
Расходная часть, или Инвестиции	24
Стратегия роста	27
Часть 3. Как это применить	44
Зачем это нужно?	44

# Илья Балахнин

## Тетрадь «Формула Прибыли»: Главные цифры вашего бизнеса

Редактор К. Бакаев

Руководитель проекта А. Рысляева

Дизайнер М. Грошева

Корректор Ю. Николаева

Верстка Б. Руссо

© И. Балахнин, 2019.

© Оформление. ООО «Интеллектуальная Литература», 2019

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

\* \* \*

*Математику уже затем учить следует, что она ум в порядок приводит.*

**М.В. Ломоносов**

## Введение

Мой путь в профессиональный маркетинг начался девять лет назад, сразу же после окончания вуза. Уже тогда я понимал, что существовавший в те годы подход к маркетингу как к творческой дисциплине, в которой царят лишь безудержный креатив и состязание в нестандартности идей, не может быть полноценным. Я не понимал, почему многое делается без опоры на реальный финансовый результат клиента. При этом у маркетологов тех лет вызывала усмешку просьба даже не о гарантиях результата, а о простом их прогнозировании!

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.

В 2012 г. я впервые познакомился с публикациями и лекциями американского коллеги-маркетолога Джона Янча<sup>1</sup>. Сегодня его работы уже переведены на русский язык. Взгляды Янча на практику маркетинга произвели на меня впечатление, поскольку Янч хоть и не был математиком, но говорил на языке параметров, на которые надо влиять. Именно из его лекций я вынес четыре «заветные переменные»:

1. Число потенциальных клиентов.
2. Конверсия в реальных клиентов.
3. Средний чек сделки.
4. Частота сделок с одним клиентом.

В своих лекциях Янч не сформулировал некую аксиому, но четко изложил те факторы, на которые нужно влиять в профессиональном маркетинге. Почему бы и нет?! – подумал я. Через 10 минут раздумий и записей передо мной красовалась первая версия формулы.

Итак, я выяснил, что

***Выручка = Число Потенциальных Клиентов (L от Leads)  
× Конверсия (C) × Средний чек (P от Price) × Число Сделок с Клиентом (Q  
от Quantity). Или, проще говоря, это произведение всех переменных: L × C  
× P × Q.***

С этой формулой я начал выступать на лекциях и семинарах, видя в глазах слушателей понимание. Многие из них говорили, что формула открыла им глаза на то, каким должен быть маркетинг в их компании. Но вместе с тем мне все чаще стали задавать вопрос: а в какой из показателей вкладывать деньги? Какой из них самый важный?

Я углубился в подсчеты. В конце 2012 г. стало ясно – «самого важного» показателя нет. Все они одинаково важны. Хотя практика заставила меня радикально пересмотреть взгляды на краткосрочное и среднесрочное планирование, мое мнение о равноценности всех показателей я до сих пор считаю верным в контексте долгосрочного масштаба реализации маркетинговой стратегии. Ниже читатель увидит, как все это работает. Тогда же, в конце 2012 г., появилась концепция 20–20–20–20, которую я и мои коллеги из Paper Planes до сих пор используем для формирования задач сотрудникам отделов маркетинга наших клиентов. При всей удивительной простоте и кажущейся очевидности концепция 20–20–20–20 (если вы с ней еще не знакомы, то ниже обязательно о ней узнаете) произвела на привыкшем к субъективным оценкам и решениям на основе сканирования потолка рынке маркетинговых услуг настоящий фурор. Внезапно на меня и мою команду пролился настоящий дождь заказов от разнообразных российских и зарубежных компаний. Мне было приятно узнать, что наши идеи применяются в

---

<sup>1</sup> Джон Янч – американский маркетолог, создатель системы прикладного маркетинга.

компаниях по всему миру, но особой популярностью они пользовались в Германии, Латвии, Польше, Украине, Азербайджане и Узбекистане, где со временем у нас появились клиенты.

Концепция 20–20–20–20 стала отправной точкой для развития моих взглядов на применение математических методов в маркетинге и управлении. Но однажды произошло событие, в корне изменившее мои идеи. Во время работы над проектом для крупного продавца автозапчастей мне в руки попали заметки, сделанные уволившимся маркетологом компании-заказчика, который был большим ценителем моих лекций и статей. В его заметках я нашел две новые переменные для формулы. Незнакомый мне коллега делил Клиентов, ранее получавшихся через умножение Лидов на Конверсию, на Клиентов и Успешных Клиентов (которых определял как Клиентов минус Отток). В свою очередь, Число сделок с Клиентом он делил на Число Сделок и Число Успешных Сделок (которое определял как Число Сделок минус Возврат).

Формула приобрела по-настоящему грозный вид:

$$\text{Выручка} = (L \times C - \text{Отток}) \times P \times (Q - \text{Возврат}).$$

Появление новых переменных позволило нашим клиентам получить первые результаты за счет быстрой идентификации причин оттока и борьбы с ними и дало возможность при использовании переменной возврата с двух сторон посмотреть на удержание клиента. Это был довольно серьезный прорыв, но буквально через пару месяцев работы с базами реальных заказов стало понятно, что и этой формулы уже недостаточно.

В обсуждениях с клиентами, моделировании баз данных и даже спорах с коллегами по рынку родилась новая версия формулы, которая из обычной формулы выручки стала полноценной формулой прибыли: теперь учитывается и расходная часть финансового потока. Пользуясь ей, мы научили владельцев компаний грамотно ставить перед своими сотрудниками цели и задачи, находить узкие места, постепенно совершенствовать процессы логистики, производства, маркетинга, продаж, сервиса, управления персоналом и т. д.

Использование формулы помогло уже более чем 600 компаниям уйти от маркетинга на основе «плясок с бубном» и начать заниматься им как точной наукой.

Я уверен в том, что моя работа поможет в этом и вам.

Читайте и внедряйте.

Российский бизнес очень часто верит в некое чудодейственное решение. Количество тренингов типа «Как разорить конкурентов, не работая ни дня» или «Как найти свою цель в жизни» не уменьшается. Одной из излюбленных волшебных палочек для руководителей всех мастей является визуализация корпоративных целей. Иногда им кажется, что достаточно зажмурить глаза и четко представить свою цель, как она тут же возникнет. Отсюда увлеченность стратсессиями, на которых сотрудники совместно с руководителем, вооружившись флипчартом и маркерами, рисуют образ светлого будущего организации. Такие мероприятия – хорошая имитация игры, но практической пользы от имитаций немного, потому что на такие мероприятия, как правило, собираются люди, слабо представляющие себе то, что творится в компании. А раз так, то вряд ли они будут достаточно компетентны для того, чтобы привести компанию к нужной цели.

Тем не менее цели ставятся, а потому каждую неделю я получаю от потенциальных клиентов вот такие запросы:

«У нас есть четкая, очень понятная, хорошо структурированная цель. Настоящая цельная Цель», – говорит клиент.

Есть еще такие клиенты, которые не только поставили цель, но и точно знают, как ее достичь. Еще бы, ведь они побывали на очередной конференции вроде «100 секретов получения состояния с помощью ... (тут можно подставить любой маркетинговый инструмент)», вдохновились и поняли, в каком направлении нужно двигаться.

«Нам, чтобы достичь этой цели, нужен сайт, соцсети, скрипты продаж и ростовая кукла кукурузы, ходящая по городу! Сможете нам такое сделать?»

Каждый раз я их уверяю, что смогу, но, к сожалению для уважаемого заказчика, делать этого не буду, поскольку совершенно не уверен в необходимости именно этих инструментов и, что самое главное, поставленной цели. Я всегда предлагаю сначала провести анализ. Разумеется, формулой прибыли анализ не ограничивается, но она играет в нем очень важную роль, ведь данная формула – краеугольный камень анализа, потому что с ее помощью становится понятно, что происходит с бизнесом клиента.

Далее я кратко познакомлю вас с самой формулой. Это знакомство может показаться непростым, возможно, вам даже потребуется перечитать тетрадь несколько раз, чтобы проследить всю ее логику. Сразу после знакомства я подробно разберу каждый параметр, покажу, от чего он зависит, откуда берется и как на него влиять. Затем я научу вас четырем способам использования формулы, которые каждый сможет применить самостоятельно без каких-либо особых навыков. Наконец, я дам пошаговый алгоритм внедрения формулы 20–20–20–20 в ваш бизнес.

Данная работа будет максимально полезна, если ваша компания работает в следующих нишах:

- косметика и индустрия красоты;
- FMCG;
- детские товары;
- бытовая электроника;
- мебель;
- автомобили и комплектующие к ним;
- фармацевтика;
- продуктовый, DIY, fashion retail и e-commerce;
- товары для животных;
- промышленное оборудование;
- ювелирный бизнес;
- девелопмент;
- розничный и инвестиционный банкинг;
- MICE – организация корпоративных мероприятий;
- образовательные центры, вузы, частные школы, курсы;
- проекты на стадии стартапа;
- производственно-строительные компании;
- услуги населению (салоны красоты и т. п.);
- автотранспортные услуги и грузоперевозки;
- фитнес-клубы и спортивное питание;
- медицинские центры;
- гостиничный бизнес;
- сетевые и не сетевые рестораны;
- НПФ, МФО, лизинговые и страховые компании;
- аудит, консалтинг, HR-агентства;
- IT и телеком.

Не огорчайтесь, если вы вдруг не нашли свою отрасль в списке! Уверен, что и в этом случае тетрадь окажется для вас крайне полезной.

Итак, начнем!

<https://youtu.be/zrql62EqhFU>



## Маркетинг: Настоящий и мнимый

Часто маркетинг воспринимается как некие «фишки» и бенчмаркинг (то есть изучение наиболее успешного рыночного опыта), или как создание корпоративной сувенирной продукции, или, наконец, как синоним продвижения. Мы в Paper Planes считаем, что маркетинг – это сложная интегрированная бизнес-функция, нацеленная на управление:

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

Помимо этих шести предметных областей, маркетинг управляет и самой главной, седьмой областью – прибылью. В отличие от других коммерческих служб, отдел маркетинга (равно как и финансовый отдел) не только создает прибыль, но и изучает ее.

Формула Прибыли – наша собственная модель, которую мы разработали еще в 2013 г. Она 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». Мы уверены, что эта тетрадь поможет развить ваш бизнес и сделать это с меньшим количеством ресурсов.

Узнайте, настоящий или мнимый у вас маркетинг, пройдя тест от Paper Planes.

<https://paper-planes.ru/blog/social-media/test-na-znanie-marketinga>

## Часть 1. Четыре уровня аналитической культуры



Наш подход к маркетингу заключается в том, что эффективный маркетинг всегда основан на данных (data-driven marketing, или DDM).

Его отличительные особенности:

- Изучает весь маркетинговый микс: продукт, точки продаж, продвижение, позиционирование, клиентов, цену, финансовую модель.

- Изучает и делает акцент на прибыли, способах и моделях ее создания и извлечения. Data-driven marketing дает ответ на вопрос о том, как использовать ограниченные ресурсы организации для наиболее эффективного извлечения прибыли. Если еще 10 лет назад маркетинг фокусировался на завоевании доли рынка, полагая, что она автоматически влечет за собой прибыль, то сейчас ясна ошибочность такой позиции. Именно прибыль и способы ее извлечения являются главным вопросом, который должен волновать маркетинговых стратегов в любой отрасли.

- Работает с базами данных – не строится на предположениях, а является доказательным, позволяет просчитать экономическую отдачу от внедренных инициатив. С точки зрения работы с данными как с источником информации о бизнесе мы выделяем четыре вида компаний, или четыре уровня развития аналитической культуры.

### ПЕРВЫЙ УРОВЕНЬ

*«Ничего не считаем»*

**КАК ВЕДУТ СЕБЯ КОМПАНИИ НА ЭТОМ УРОВНЕ:**

1. **Ключевой способ рассуждений о бизнесе:** «У нас все хорошо – у нас все плохо». Такие компании выглядят как больной, который жалуется врачу, но не может конкретно объяснить, что у него болит.

2. **Какие виды учета применяются:** как правило, никакие, но иногда можно обнаружить бухгалтерский и даже простейший управленческий учет.

3. **Какие показатели обычно доступны:** выручка, чистая прибыль, часто – количество лидов и конверсия. В особо тяжелых случаях учет ведется в тетради или в Excel, а потому показатели если и доступны, то неточны.

4. **На что обращают внимание:** поскольку руководителям таких компаний непонятно, «где болит», то внимание обращается на все сразу, а значит – ни на что. Управление такой компанией напоминает «специальную» олимпиаду, участникам которой нужно выше поднимать, дальше кидать, быстрее бежать.

5. **Уровень автоматизации процессов:** отсутствует или ограничивается базовыми настройками CRM-системы.

6. **Качество принятия управленческих решений:** низкое, основано на интуиции или случайных «инсайтах», полученных на тренингах и из книг разной степени паршивости.

## **ВТОРОЙ УРОВЕНЬ**

**«Считаем самые главные цифры»**

### **КАК ВЕДУТ СЕБЯ КОМПАНИИ НА ЭТОМ УРОВНЕ:**

1. **Ключевой способ рассуждений о бизнесе:** «Знаю, где в моем бизнесе хорошо, а где плохо».

2. **Какие виды учета применяются:** бухгалтерский учет, достаточно часто – управленческий учет. Но для полноценного перехода на второй уровень необходимо введение коммерческого учета, о котором мы поговорим на страницах этой тетради.

3. **Какие показатели обычно доступны:** все показатели Формулы Прибыли, о которой будет написано ниже.

4. **На что обращают внимание:** научившись понимать, где дела идут неважно, такие компании фокусируются на тех бизнес-процессах, улучшение которых быстрее приведет к целевым коммерческим показателям.

5. **Уровень автоматизации процессов:** достаточный для сбора данных по финансовым показателям и эффективности базовых процессов продаж.

6. **Качество принятия управленческих решений:** достаточное для управления малым и средним бизнесом. Принятие решения основано на данных, появляются способы оценки эффективности реализованных решений.

## **ТРЕТИЙ УРОВЕНЬ**

**«Мы знаем причины явлений»**

### **ХАРАКТЕРНЫЕ ПРИЗНАКИ КОМПАНИЙ НА ЭТОМ УРОВНЕ:**

1. **Ключевой способ рассуждений о бизнесе:** «Не только знаю, где проблемы, но и понимаю их **причины**, а значит, могу с ними работать как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе».

2. **Какие виды учета применяются:** бухгалтерский, управленческий, коммерческий, а также появляются дашборды, или управленческие приборные панели, – интерактивные системы, визуализирующие потоки данных.

3. **Какие показатели обычно доступны:** помимо параметров Формулы Прибыли, компании начинают использовать производные коэффициенты (например, корреляционные, регрессионные и т. д.) для управления сложными зависимостями между бизнес-функциями. Например, ценовая эластичность, зависимость результативности сотрудников от стажа и ряд других.

4. **На что обращают внимание:** сосредотачиваются не столько на проблемах, сколько на управлении их причинами, предотвращении появления этих причин, а также постоянном совершенствовании бизнес-процессов.

5. **Уровень автоматизации процессов:** высокий, данные собираются по всем ключевым процессам, укладываются в процессы, влияние человеческого фактора минимизировано.

6. **Качество принятия управленческих решений:** высокое, покрывает все бизнес-процессы в текущей модели, хотя компания и сталкивается с некоторыми ограничениями при попытках прогнозирования.

## **ЧЕТВЕРТЫЙ УРОВЕНЬ**

### **«Знаем будущее»**

#### **КАК ВЕДУТ СЕБЯ КОМПАНИИ НА ЭТОМ УРОВНЕ:**

1. **Ключевой способ рассуждений о бизнесе:** «Я знаю не только о причинах проблем в моем бизнесе, но и могу предвидеть, **что случится дальше**, а потому могу это изменить».
2. **Какие виды учета применяются:** добавляются прогнозные метрики, такие как RFM (об этой методике мы поговорим ниже) и т. д.
3. **Какие показатели обычно доступны:** в системе показателей компании появляются ранние индикаторы будущих проблем, позволяющие заранее нейтрализовать их.
4. **На что обращают внимание:** на то, как сделать систему более стабильной и эффективной за счет IT-решений и аналитики.
5. **Уровень автоматизации процессов:** очень высокий, охватывает все бизнес-процессы компании.
6. **Качество принятия управленческих решений:** очень высокое, опирается не только на корректировку бизнес-процессов, но и их заблаговременное совершенствование.

С помощью этой тетради вы разберетесь, как переходить на новые уровни, какие показатели необходимо учитывать, как применять Формулу Прибыли и как принимать более взвешенные решения, не опираясь на одну интуицию. Итогом обучения станет возможность создать уникальную формулу для вашего бизнеса. Вы сможете понять, каких данных вам не хватает, научитесь конкретнее ставить задачи своим подчиненным, а также пошагово улучшать основные бизнес-показатели и поймете, какие бизнес-процессы сдерживают рост компании.

## Зачем вообще переходить с первого уровня аналитической культуры?

В 2010 г. из якутского города Удачный в Москву вылетел самолет авиакомпании «Алроса». Когда самолет пролетал над территорией Республики Коми, из-за неисправности аккумулятора пропало напряжение в бортовой электросети: перестало работать навигационное и радиооборудование, отключились топливные насосы.

Пилоты снизили высоту, «пробили» облачность и обнаружили, что они над глухой тайгой. Топлива в резервном баке оставалось примерно на полчаса. Они увидели внизу реку и решили лететь вдоль нее, чтобы выбрать достаточно ровный участок для приводнения. Неподалеку от реки они случайно заметили взлетно-посадочную полосу поселка Ижма. В поселке долгое время располагался вертолетный аэродром гражданской авиации, но за 7 лет до злополучного полета он был законсервирован. Оказалось, что взлетно-посадочная полоса пригодна для посадки: начальник вертолетной площадки долгое время следил за ее состоянием.

После двух пробных заходов экипаж самолета совершил рискованную посадку. Борт выкатился за пределы полосы, смягчив удар о кустарник. Пассажиры были спасены, пилоты получили высокие награды, а начальнику вертолетной площадки Сергею Сотникову подарили снегоход и даже пригласили на прямую линию с президентом.

Очень красивая история! Но если бы вы спросили пилотов, хотели бы они повторить такой полет, они бы, конечно, отказались – и были бы совершенно правы. Ведь когда нет приборов (а в случае бизнеса – нет цифр), то можно даже взлететь, можно куда-то лететь, можно даже приземлиться, а при удачном стечении обстоятельств – даже без жертв. Но второй раз, скорее всего, не получится так легко отделаться. Если бы хоть один из факторов не совпал – все бы закончилось катастрофой.

Именно поэтому для того, чтобы начинать масштабироваться и стабильно летать от цели к цели, компании нужно от первого уровня аналитической культуры переходить ко второму и выше. С каждым новым приобретенным уровнем вам будут открываться новые, прежде не замеченные вами рычаги, воздействуя на которые вы сможете полноценно управлять вашим бизнесом. И поможет вам в этом Формула Прибыли.

### ТЕСТ

Ниже вы найдете экспресс-тест, который позволит определить состояние вашей компании на данный момент. Каждый тезис вам необходимо оценить по 5-балльной шкале:

- 1 балл – все тезисы для нас полностью неверны.
- 2 балла – все тезисы скорее неверны или реализованы фрагментарно.
- 3 балла – один тезис верен.
- 4 балла – большая часть тезисов верна или частично верна.
- 5 баллов – все тезисы верны, это про нас!

В конце вы суммируете все ответы и получите краткую характеристику вашей компании.

1. В нашей компании существует прозрачная система учета всех основных показателей, доступная управленцам разных уровней. На ее основе принимаются управленческие решения.

1	2	3	4	5

2. Решения о вводе или выводе новых продуктов и услуг взвешенны и принимаются на основании количественных данных. Закупки комплектующих и расходных материалов (для создания продуктов/услуг) осуществляются в связи с планами продаж.

1	2	3	4	5

3. Наша компания твердо уверена в том, какие продукты и услуги будут востребованы в ближайшем будущем, и действует сообразно этому знанию. Наша компания мониторит конкурентное ценообразование и адаптирует стратегию в связи с ним. В нашей компании есть проработанная программа лояльности, которой пользуются наши клиенты.

1	2	3	4	5

4. Работа сотрудников сбыта регламентированна и эффективна. Все точки контакта работают на полную мощность, сбытовая и производственная функция выравнены между собой и активно взаимодействуют, а не враждуют.

1	2	3	4	5

5. В нашей компании посчитана воронка продаж, все источники клиентов размечены, и мы умеем анализировать их эффективность. Клиенты остаются с нами надолго или рекомендуют нас другим клиентам.

1	2	3	4	5

6. Компания использует для сегментирования клиентов не только социально-демографические характеристики, но и реальное платежное поведение. Большая часть процессов клиентского сервиса автоматизирована. Мы регулярно замеряем NPS, CSI и работаем с ними.

1	2	3	4	5

7. Компания успешно взимает доплату за бренд, мы регулярно мониторим восприятие нас и конкурентов. Вложения в узнаваемость бренда у нас в компании оцифрованы, и мы знаем возврат на эти инвестиции.

1	2	3	4	5

Теперь сложите результаты и посмотрите ответы:

**7–16 баллов:** у вас большие проблемы с регулярным управлением компанией. Вам срочно нужно менять эту ситуацию! Я уверен, что вы прямо сейчас теряете кучу денег! Начните глубже изучать вышеперечисленные вопросы, можете написать мне на почту, я проведу для вас консультацию: [balahnin@paper-planes.ru](mailto:balahnin@paper-planes.ru)

**17–24 балла:** вы – обычная российская компания. Скорее всего, в компании много споров о векторах ее развития или царит авторитаризм. Это несложно исправить! Рекомендую начать с разработки Системы сбалансированных показателей вашего бизнеса, а для этого вам понадобится проанализировать каждую бизнес-функцию с опорой на эту тетрадь.

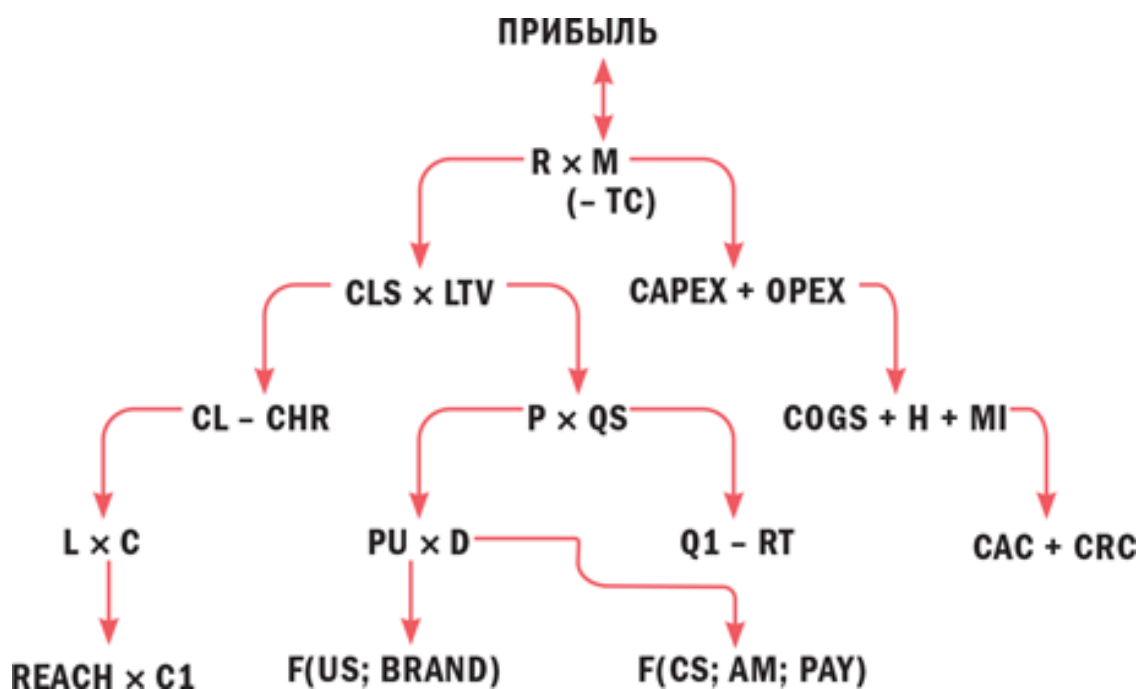
**25–31 балл:** вам нужна точная и тонкая донастройка работы. Скорее всего, ваша компания довольно зрелая, но могут сохраниться несколько слепых зон. Вероятно, они касаются прогнозирования и видения будущего. Информация из этой тетради поможет определить точки роста вашего бизнеса.

**32 балла и выше:** ваше место – среди кейсов к этой книге. Делитесь опытом ☺  
<https://youtu.be/c6Udv4ddDEU>

## Часть 2. Формула Прибыли



Формула Прибыли – метод анализа, описывающий 17 ключевых показателей, которые влияют на создание компанией прибыли. На иллюстрации ниже – ее третья редакция, так Формула выглядит с 2016 г. По ее условиям, прибыль компании можно представить следующим образом:



Перед вами базовый вид Формулы. Не пытайтесь сразу раскрыть ее математический смысл, если вы не математик. Напротив, нужно понять логику. Далее мы вместе с вами подробно рассмотрим каждый параметр, и вы научитесь адаптировать Формулу под ваш бизнес. Совсем скоро вы научитесь эту формулу применять на практике.

### ПРИМЕЧАНИЕ

Опыт применения данной формулы для проектов наших клиентов показывает, что ее можно разложить на большее число параметров, но этого вида Формулы пока что достаточно для того, чтобы в целом описать бизнес любой компании. При этом надо понимать, что в некоторых видах бизнеса определенные показатели весьма специфичны или имеют иное



название. Например, показатель «стоимость юнита» (Pu, или Price per Unit) в гостиничном бизнесе называется APPN (Average price per night). В сфере продаж мобильной связи средний чек называется ARPU (Average Revenue Per User).

Кроме того, важно отметить, что в некоторых видах бизнеса средний чек, скорее всего, придется делить на чек основных товаров и чек дополнительного ассортимента.

Допустим, при изучении структуры прибыли магазина по продаже дверей мы столкнулись с тем, что в чеке порядка 300 единиц товара со средней стоимостью около 300 рублей. Это происходит потому, что есть дверная коробка и другие крупные части конструкции, а есть различные дополнительные комплектующие. Понятно, что в такой ситуации разумнее разбить средний чек на два вида: средний чек основной продукции и средний чек дополнительной продукции. Вместе со средним чеком разбивке подлежат и все показатели более низких уровней вложенности.

Такой уровень специфики мы отражать не стали, но вы, уважаемые читатели, можете попробовать самостоятельно соотнести категории Формулы с принятыми в рамках вашей отрасли понятиями, чтобы понять значение каждого элемента для вашего бизнеса.

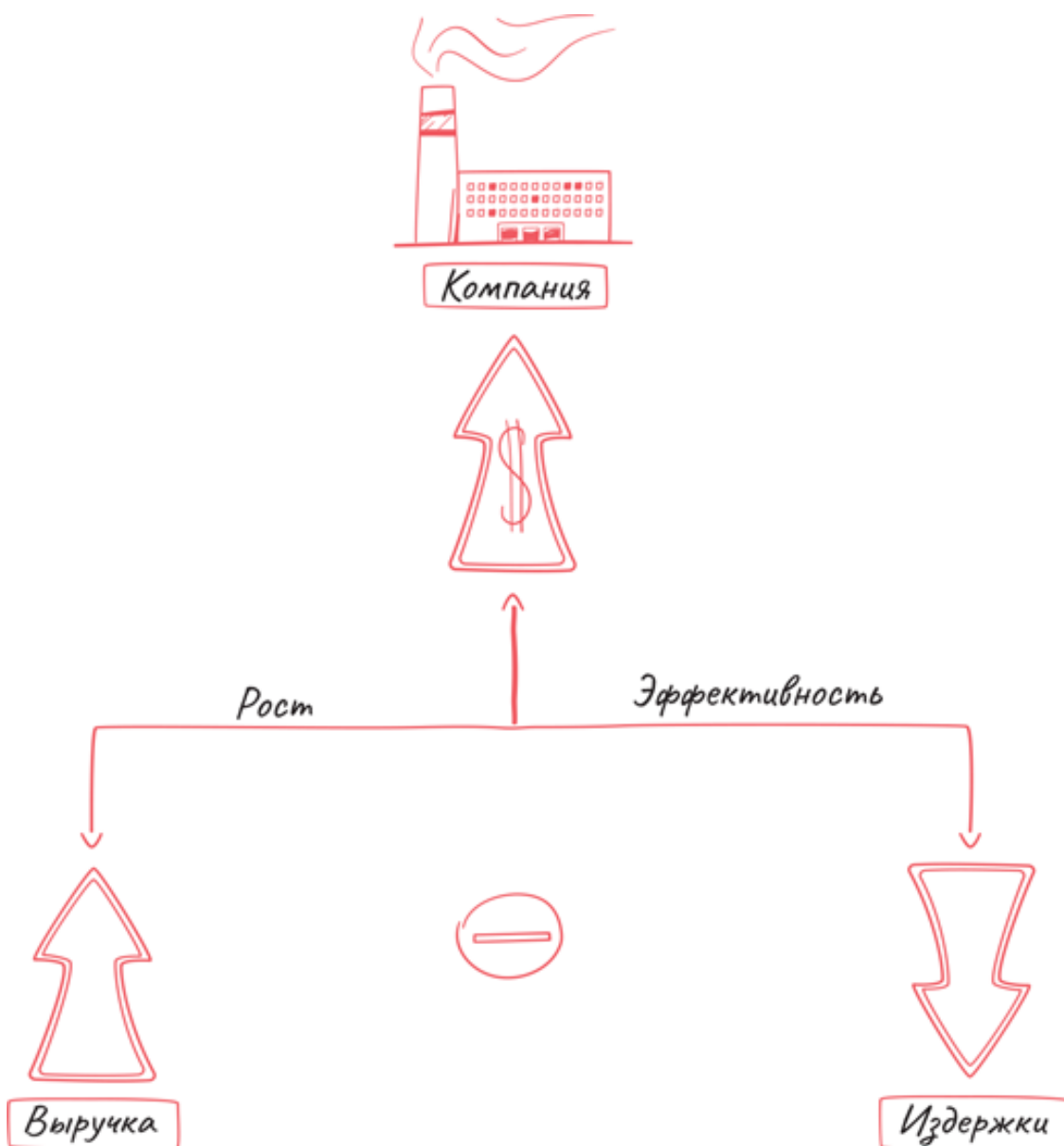
## Две стратегии управления прибыльностью

Для начала ознакомимся с общим видом Формулы.

Чтобы извлекать прибыль, любая компания должна:

1. Рasti;
2. 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. Не применяя инструменты стратегии роста, вы не сможете увеличить масштаб вашего бизнеса. Без применения инструментов стратегии эффективности вы столкнетесь со взрывным ростом издержек, вызванных увеличением масштаба бизнеса. Формула Прибыли учитывает необходимость такого баланса.



Теперь рассмотрим обе стратегии более подробно. Если говорить о стратегии роста, то основной ее величиной является *выручка*. Выручка обозначена английской буквой R (Revenue). Основной величиной стратегии эффективности можно назвать *маржинальность*.

Начнем со стратегии эффективности.

Необходимо отметить, что, хотя эта стратегия измеряется маржинальностью, сам этот параметр является скорее описательным, нежели аналитическим, и применим для оценки способов извлечения прибыли лишь в определенных видах бизнеса, например в розничной торговле.

## **Маржинальность для розничного бизнеса**

С точки зрения формулы маржинальность – это мнимый параметр. Маржинальностью в чистом виде невозможно управлять, так как рычагов управления просто не существует. Тем не менее маржинальность очень нравится ретейлерам. В их практике использование маржинальности в Формуле Прибыли имеет не только концептуальное, но и эвристическое, прикладное значение.

Маржинальность может быть представлена для ретейлера как сумма фронт-маржинальности и бэк-маржинальности. Торговая наценка называется фронт-маржой, а если поставщик возвращает ретейлеру некоторую сумму за определенное количество проданного товара или за выполнение иных коммерческих условий договора, это будет называться back-маржой, или ретробонусом, или рибейтом. В этом смысле розничный бизнес будет стремиться не только считать маржинальность «котловым методом», но и разделять ее на фронт-маржинальность и бэк-маржинальность, так как для ретейла разделение на эти параметры синонимично разделению успеха коммерсантов (продавцов, маркетологов, отвечающих за наценку) и закупщиков (отвечающих за согласованные условия поставки).

## Маржинальность



Поставщик



Ретейлер



$\times 1$   
 $5P$

Себестоимость закупки

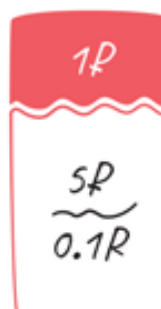


Наценка,  
или front-маржа



$\times 10\,000$   
 $5P$

$0.1P \text{ за } V$



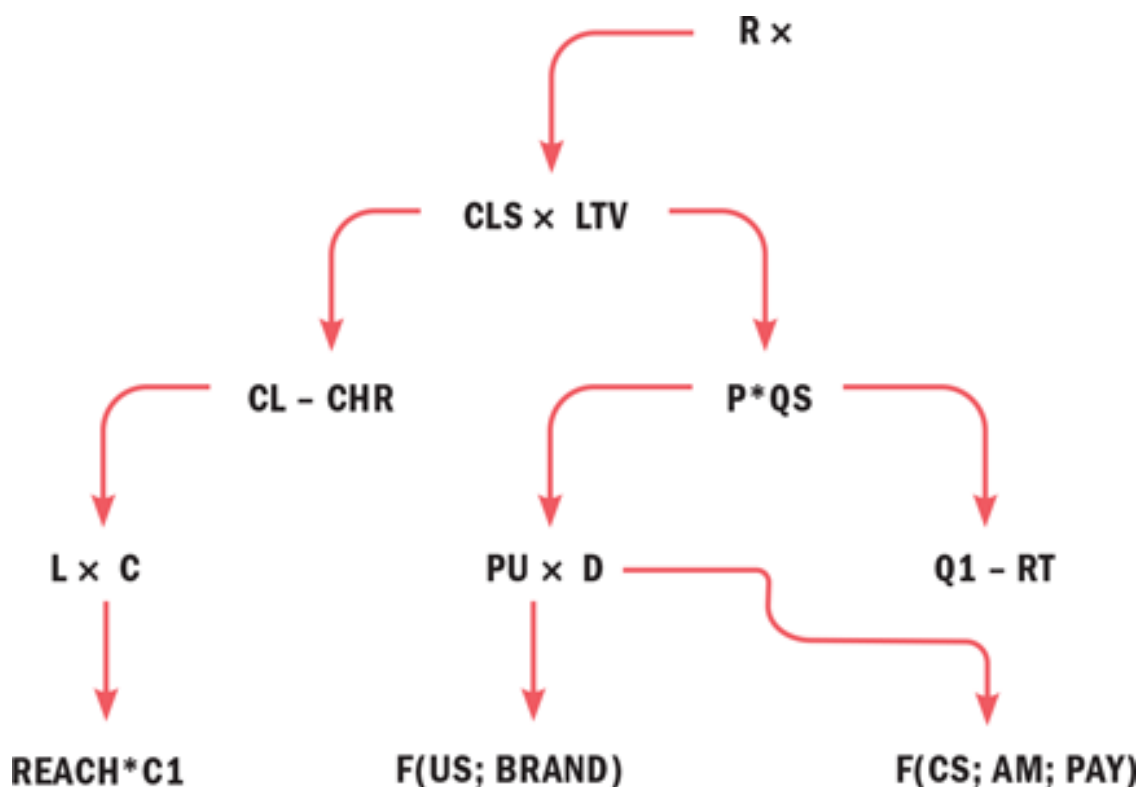
Front-маржа

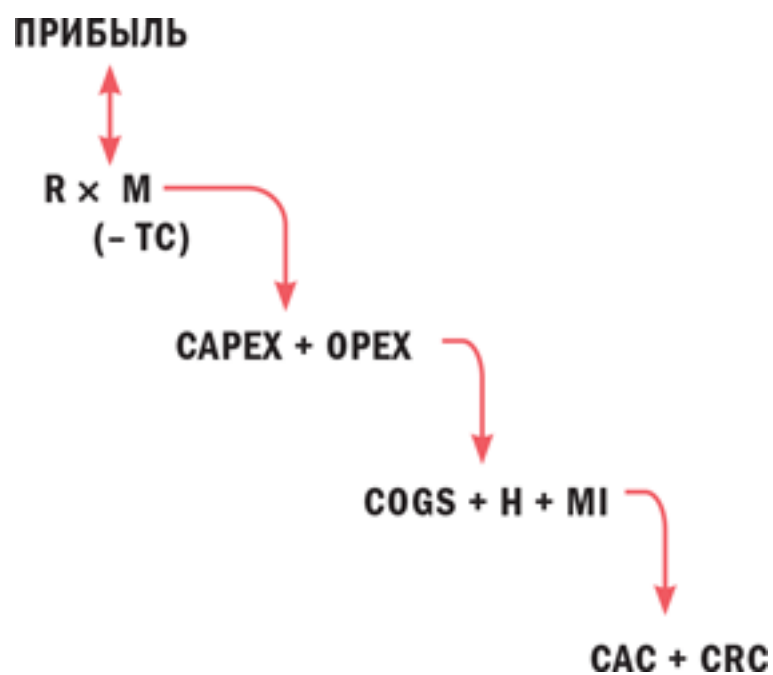
Back-маржа,  
или ретробонус

## Маржинальность как она есть

Для тех, у кого бизнес не построен на перепродаже привлеченного ассортимента (или у кого следующее плечо дистрибуции не просит убирать весь рибейт сразу в цену), это разделение не имеет никакого практического смысла. Именно поэтому маржинальность мы разбирать не будем, так как в общем виде она никому не интересна. Мы сделаем алгебраическую подмену: заменим умножение выручки на маржинальность вычитанием из выручки общих издержек.

Таким образом, общая структура Формулы Прибыли выглядит так: левая ветка показывает то, как компания зарабатывает деньги, правая – как компания средства расходует или инвестирует.





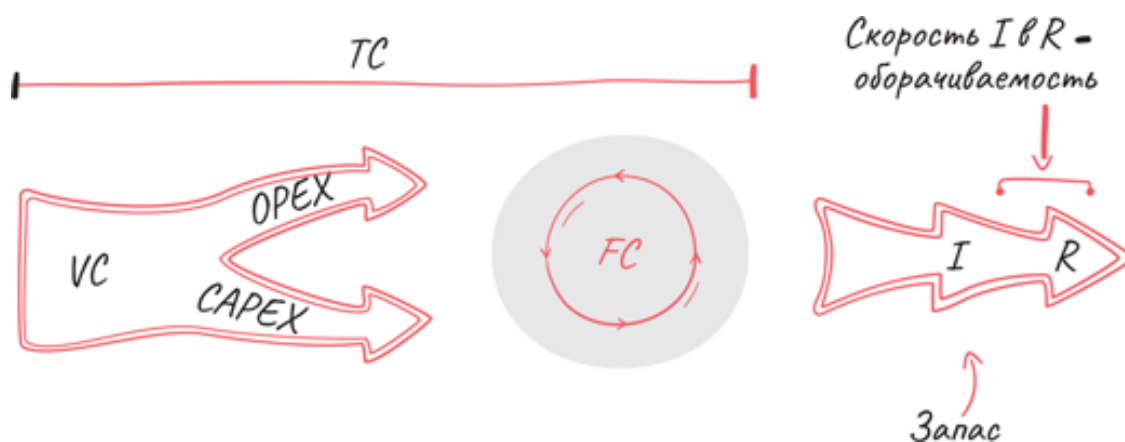
## Расходная часть, или Инвестиции

Инвестициями можно назвать сумму операционных и капитальных издержек.

Операционные издержки – это регулярные издержки, которые компания несет в процессе осуществления своей деятельности. Они делятся на постоянные и переменные.

- Постоянные издержки не зависят от объемов производства. Это арендная плата за офис, коммерческие издержки и некоторые другие. В общем виде постоянные издержки являются синонимом SG&A – коммерческих, общих и административных затрат.

- Напротив, переменные издержки напрямую зависят от роста объемов производства и, как правило, растут вместе с ним: для большего объема производства требуется больше сырья или комплектующих.



Если взглянуть на структуру издержек, то с точки зрения маркетинга переменные издержки можно разделить на три большие группы.

1. Первая группа обозначается аббревиатурой COGS (cost of the goods sold) – **себестоимость**. С одной стороны, себестоимость зависит от производства, а с другой – от функции входящей логистики. Но **на себестоимость может влиять и маркетинг**. Обычно от него ожидают в лучшем случае некоторого дохода, но мы используем в работе системный подход и полагаем, что именно маркетинг несет ответственность и за оптимизацию расходной части бизнеса. Здесь на помощь приходят методы функционально-стоимостного анализа.

Применять такие методы можно, например, при разработке продукта. Так, в результате продуктового анализа было определено, что выпущенный клиентом мобильный телефон уступает в функциональности модели конкурентов при одинаковой стоимости. В данном случае необходимо снизить себестоимость, которая повлияет на итоговую цену продукта. Для этого анализируется наличие или отсутствие каждого элемента устройства, его назначение, оценка степени необходимости и важность функции для потребителя. По итогам анализа выбираются элементы, которые не влияют на воспринимаемое качество продукции и не уменьшают ценность телефона в глазах потребителя, – для последующей замены на более дешевые аналоги.

Если рассмотреть сферу услуг, то важно определить, что именно является ограничением для большей выручки. Например, в салонах красоты главным ограничением, которое влияет на выручку, является время, затраченное мастером маникюра на одного клиента (это ограничение типично именно для этого бизнеса, в других нишах оно может быть иным). В рамках данного кейса нанятый «тайный покупатель» выяснил, что в среднем сотрудники наших салонов тратят больше времени по сравнению с конкурентами, а значит, мы теряем деньги, ведь могли



бы обслужить больше клиентов. Например, после анализа базы данных оказанных услуг было установлено, что сушка с использованием синего гель-лака занимала на 30 % больше времени, чем в случае с гель-лаками других цветов. Такой перерасход времени был вызван наличием определенных веществ в составе лака именно синих оттенков.

Как поступить в данном случае? Если есть возможность приобрести схожий по цене, но быстросохнущий лак, то необходимо это сделать. Если покупка подходящих материалов невозможна, то можем изменить процесс, пересмотрев технологическую карту применения именно этих продуктов. Тем самым производится оптимизация не столько себестоимости, сколько потери времени.

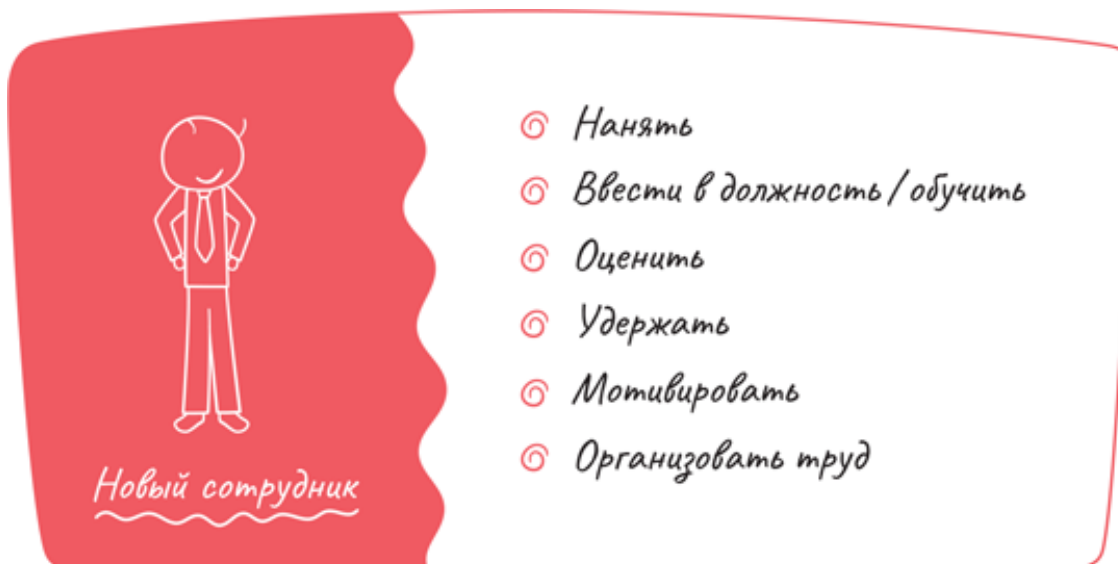
Это лишь один из примеров того, как скорость бизнес-процесса напрямую сокращает или увеличивает прибыль с одного клиента, и это может и должно быть измеряемым и управляемым.

Для лучшего понимания того, как маркетинг может влиять на себестоимость, взглянем на то, из чего COGS складывается. В общем виде себестоимость состоит из стоимости сырья, затрат на электроэнергию, хранение или WiP (продукцию, находящуюся прямо сейчас на обработке в производственных переделах), прямого труда, логистических затрат и затрат на дополнительные расходные материалы. В связи с этим частным случаем влияния маркетинга на себестоимость выступает прогнозируемая оптимизация производимого объема, а также исследование связи ценообразования с ценностью заказчика для компании для обеспечения наиболее эффективной работы производственной линии. Об этом подробно будет написано в следующих книгах.

2. Вторая группа издержек, помеченная буквой H (human), – затраты на персонал. Обратите внимание: заработная плата в таких издержках не учитывается, и в зависимости от способа ее начисления она будет отнесена либо в категорию себестоимости, либо в постоянные издержки (например, оплата труда производственного персонала (так называемый DL – прямой труд) будет отнесена к COGS, а административного – к SG&A).

Кроме того, затраты на персонал могут быть разделены на пять видов:

- 1) найм сотрудников;
- 2) обучение и адаптация;
- 3) удержание, чтобы сотрудник (и его знания) не покинул компанию;
- 4) оценка: чтобы люди работали хорошо, нужно инвестировать либо в простые формы получения обратной связи (создание индивидуальных планов развития), либо в сложные формы (например, оценка сотрудника под разными углами методом «360 градусов»);
- 5) организация труда (оборудование рабочих мест, организация рабочего пространства, инвестиции в системы постановки и контроля задач).



3. Наконец, существует такой вид издержек, как маркетинговые инвестиции (МИ). Чтобы система заработала, необходимо обеспечить поток клиентов двух видов:

- 1) новые покупатели;
- 2) постоянные покупатели, которые совершают повторные покупки.

Вместе с этим можно выделить два вида маркетинговых затрат, или маркетинговых инвестиций:

1. SAC (customer acquisition cost) – затраты на привлечение клиента. При этом важно понимать, что такие затраты могут быть отдельно рассчитаны для любого рекламного канала, то есть можно посчитать отдельно SAC по контекстной, наружной или любой другой рекламе.

2. CRC (customer retention cost) – затраты на удержание клиента, то есть сколько денег компания платит за возможность совершать каждую новую сделку с ним.

Существуют два подхода к подсчету показателя:

1) средний показатель в расчете на повторную продажу. Необходимо определить средние затраты на совершение каждой сделки во всей цепочке с данным потребителем (вся сумма затрат на удержание данного клиента делится на количество повторных сделок с ним);

2) стоимость сделки определенного порядка: второй, третьей... n-й сделки. Расчет такой стоимости позволит понимать, например, достается ли нам с каждой следующей покупкой сделка дешевле или дороже.

Очевидно, что к SAC нужно относить затраты на каналы, которые впервые знакомят клиента с компанией, а к CRC – все каналы, которые взаимодействуют с уже «захваченными» клиентами. Это может быть ретаргетинг, email-рассылка, обучающие семинары и т. д.

Теперь, когда мы кратко познакомились со структурой расходной части, рассмотрим, какие параметры позволяют компании реализовать стратегию роста.

## Стратегия роста

Одна из главных проблем бизнеса – отсутствие понимания того, как компания вообще работает и откуда берет деньги. Самый частый запрос, с которым к нам обращаются потенциальные клиенты: «У нас есть очень понятная, четко структурированная и совсем небольшая проблема». Дальнейшая беседа с клиентом напоминает ситуацию на рисунке.

Особо «подкованные» клиенты или те, кто успел ранее посетить какой-либо семинар по маркетинговым инструментам, часто добавляют: «И мы даже за вас все проанализировали и точно знаем, как нам нужно помогать: просто “ударить” сюда, сюда и вот сюда» (на языке маркетинга это, как правило, фразы вроде: «мы знаем, что нам нужна посадочная страница, соцсети и ростовая кукла кукурузы»).

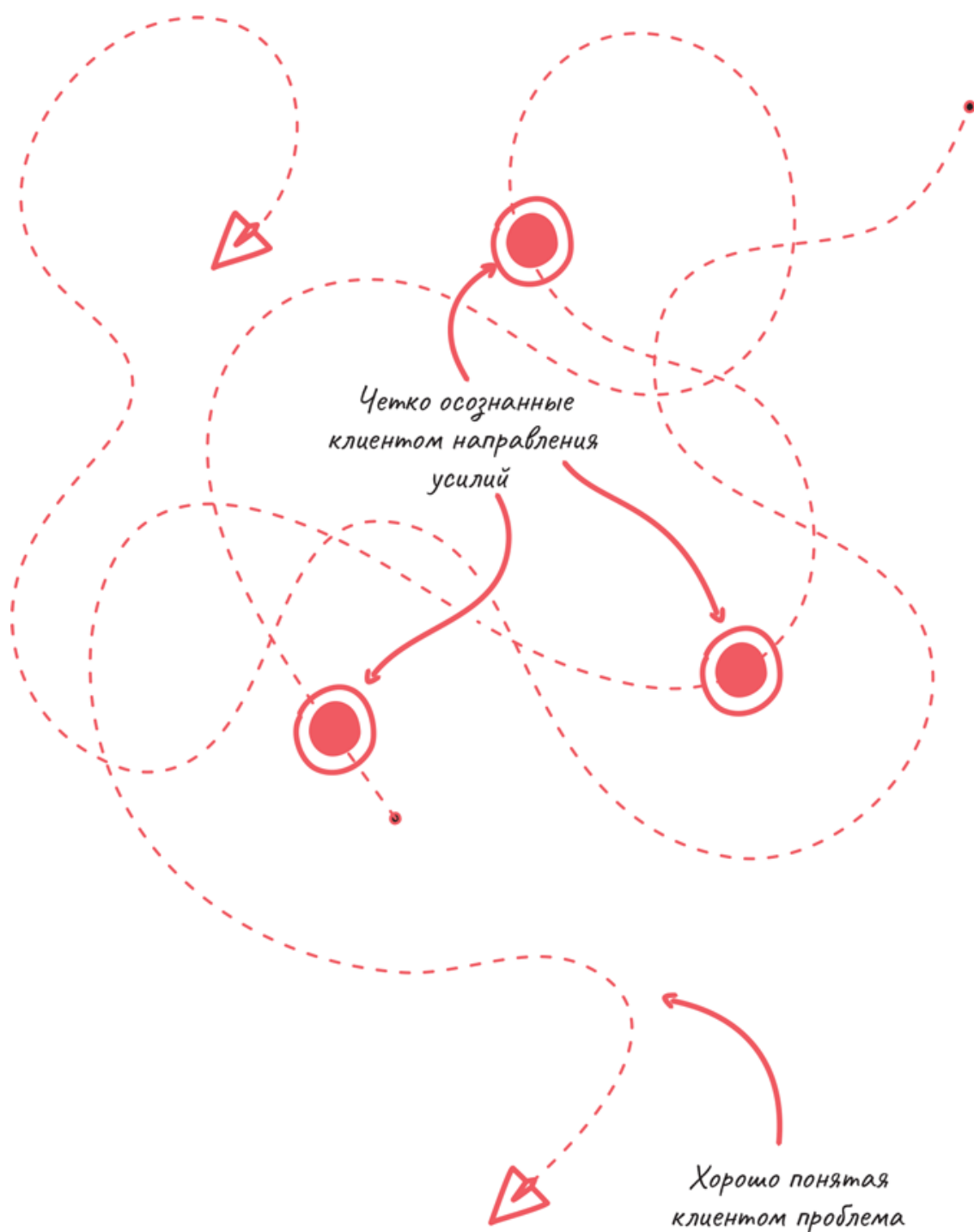
Когда к нам в компанию приходит молодой сотрудник, то первое, чему мы его учим, – принципу любого стратегического консультанта: «Клиент обычно так хорошо знает свой продукт, что никогда не знает свой бизнес».

Если описать все бизнес-процессы компании и связать их между собой, то вы поймете форму и содержание существующих проблем бизнеса. Определив узкие места в узлах бизнес-процессов, вы поймете, куда нужно направить усилия.

Выручка даже у двух одинаковых с виду компаний генерируется разными способами, и от умения различать, откуда она берется, и зависит точка приложения усилий в маркетинге и продажах.

Итак, откуда берутся деньги?

Выручка компании – это не что иное, как *количество людей*, которые у нас есть в качестве клиентов, умноженное на *количество денег*, которые эти люди принесли.



## УСПЕШНЫЕ КЛИЕНТЫ

**Успешные клиенты** – CLs. «Успешные клиенты» – это те покупатели, которые пришли в магазин, увидели товар, отдали деньги, получили товар и вместе с ним ушли. Возможно, термин «успешные клиенты» пока не очень вам знаком. Вы можете даже подумать: «А что, бывают клиенты-неудачники?» Термин был придуман нами для различения нескольких стадий принятия управленческих решений и имеет глубокий прикладной и математический смысл, а его подробное содержание вы узнаете немного позже. Пока просто предположим, что успешные клиенты совершили с нами товарно-денежный обмен.

**Важно:** даже если клиент после покупки вернул товар, мы будем рассматривать его как успешного. О смысле такой классификации и о том, какие возможности это даст, мы побеседуем позднее.

Следующий термин, *LTV (life-time value)* – это вся сумма денег, которую один клиент в среднем приносит нам за всю свою жизнь (или до текущего рассматриваемого в анализе момента). Если компания торгует одновременно очень дорогими товарами и очень дешевыми или, например, у нее есть и B2B-, и B2C-клиенты, то подсчет LTV здесь зависит от исследовательских задач. Мы изначально рекомендуем научиться считать LTV «котловым» методом, как будто все клиенты примерно одинаковы, а уже затем разделять их по крупным, мелким, регионам, точкам продаж, месяцу посещения и т. д.

Когда вы соберете данные, необходимые для подсчета LTV, то вам откроется несколько важных возможностей анализа и, как следствие, оптимизации бизнеса. Как ни удивительно, но одни и те же данные и цифры для разных целей и задач могут быть использованы нами по-разному.

### ПРИМЕР

Допустим, в январе в компанию пришли трое клиентов и заплатили 300 рублей, в феврале, марте и апреле ситуация повторилась.

Первый способ исчисления таких данных – *линейный*: в январе заработано 300 рублей, в феврале 300 рублей и т. д.

Второй метод исчисления – *фактический* (наверняка он хорошо знаком тем, кто использует фактический метод начисления доходов в управленческом учете): при нем деньги относят не к тому месяцу, когда они получены, а к месяцу, когда была реально оказана услуга. То есть если из 300 рублей, пришедших в январе, 100 рублей были предоплатой за февраль, то в такой ситуации в фактическом методе в январь записывается 200, а в февраль – 400. Игнорирование фактического метода исчисления и отсутствие фактических моделей учета денег приводит к катастрофическим последствиям. Например: в сфере продажи авиабилетов разница между значениями, полученными линейным и фактическим методами, может составлять до 45 %!

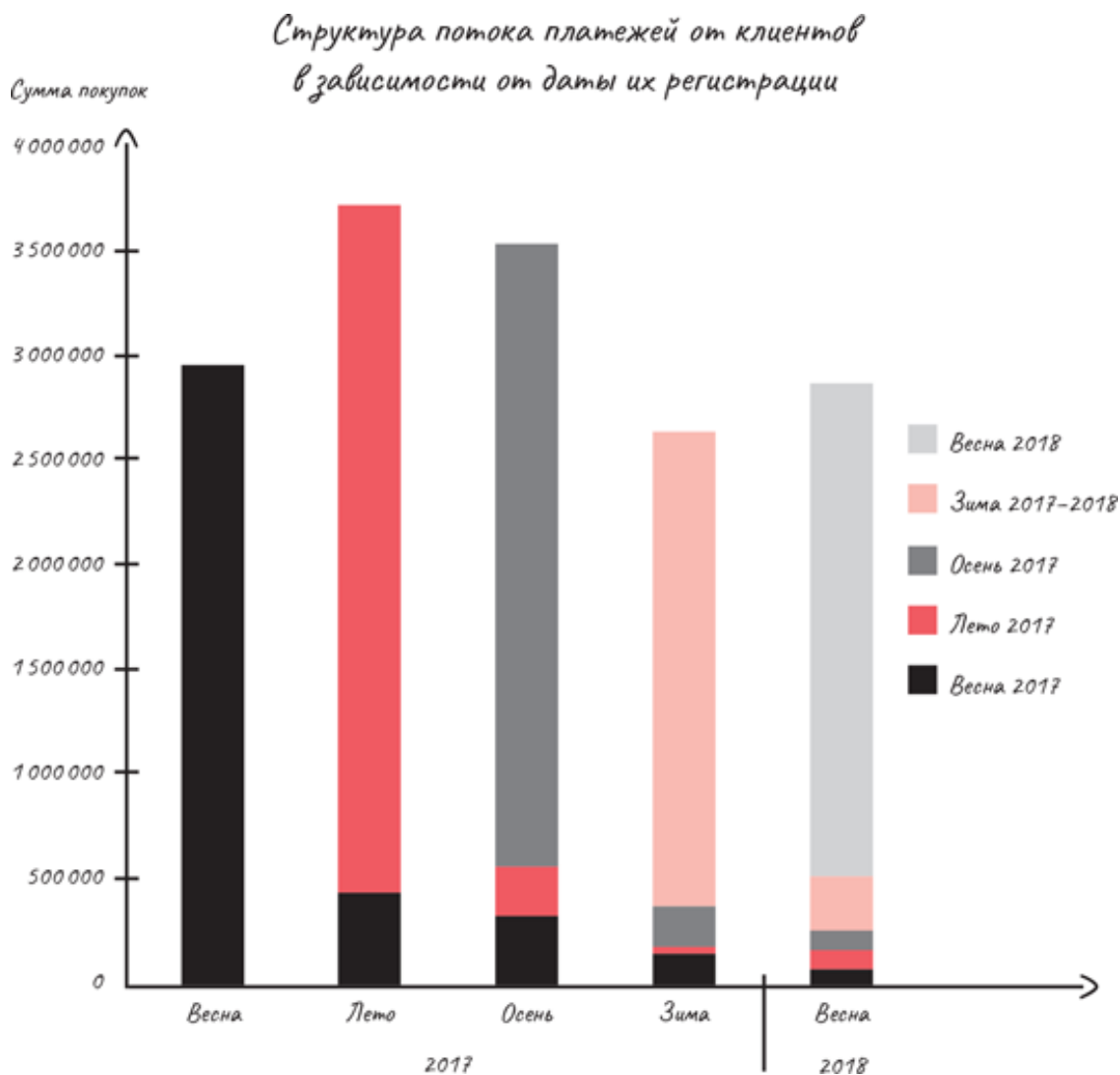
Третий способ мы называем *когортным* – от слова «когорта», или группа. Он позволяет нам строить так называемый график восполняемой выручки.

Рассмотрим приведенную диаграмму.

Допустим, у нас есть данные по годовой выручке некой компании. Очевидно, что в выручке второго квартала есть деньги, полученные от клиентов за предыдущий квартал: они снова совершили покупку (черный цвет). Красный цвет обозначает клиентов, впервые пришедших во втором квартале. Поэтому вначале строятся графики средств, полученных от «прошлых» клиентов (в нашем случае – первый квартал), а затем – денег от новых клиентов, во втором квартале. Для третьего и последующего кварталов повторяется такая же процедура, только теперь уже будут графики денег от тех, кто впервые пришел в предыдущих кварталах, и от новых клиентов (темно-серый цвет). Периодичность такого восполнения может быть разной: помесечной, полугодовой и годовой, в зависимости от поставленной аналитической задачи. Но в целом график восполняемой выручки помогает понять, как вообще работает компания, насколько устойчива ее возможность получать выручку от прошлой работы и т. д.

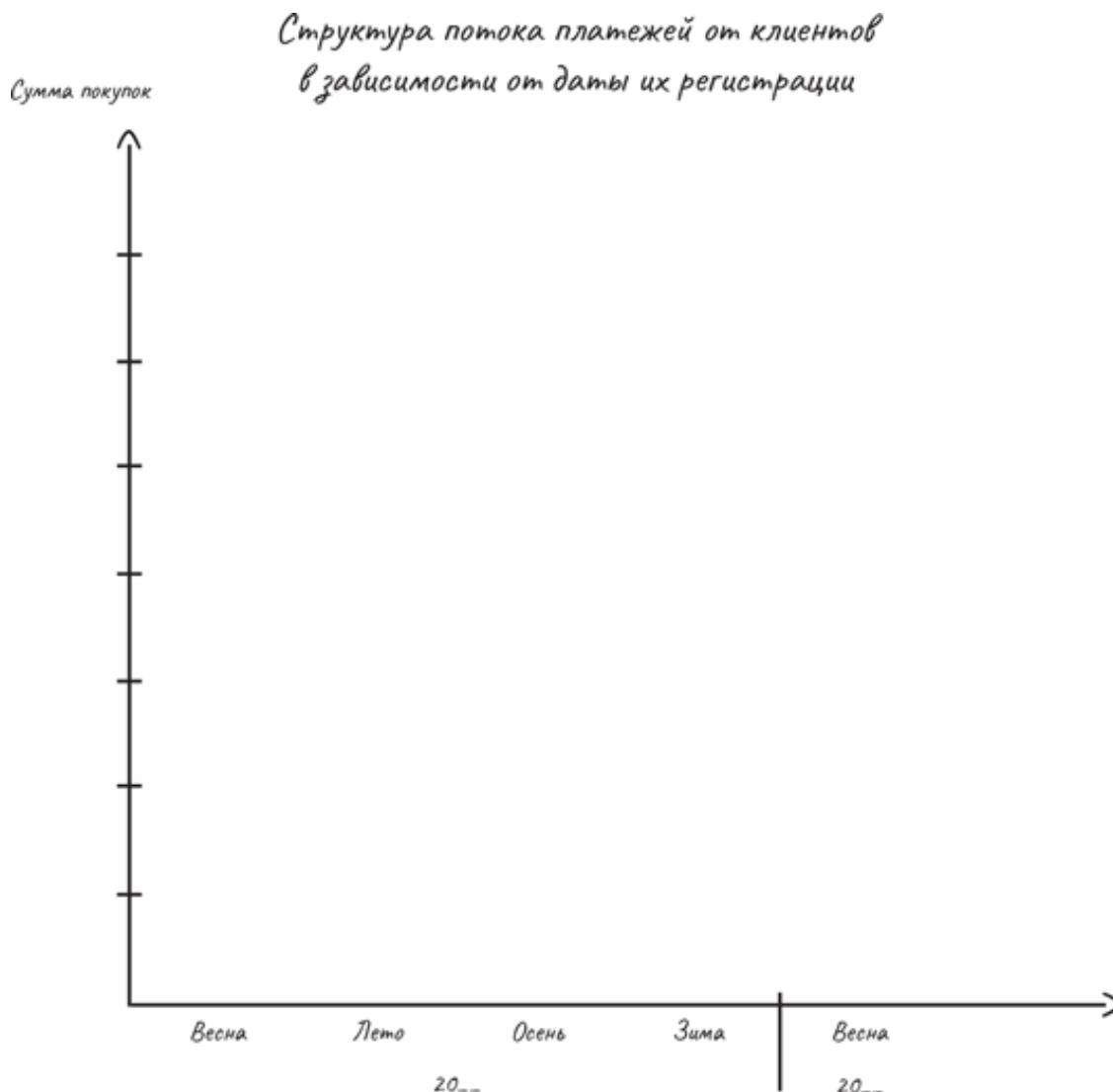
LTV клиента следует считать еще и в разрезе каждого канала. Например, клиент пришел к нам и купил на сумму 5 рублей, а его клик по контекстной

рекламе стоил для нас 2,5 рубля. Таким образом, окупаемость этого канала составляет два к одному. В течение определенного периода клиент купил еще на 5 рублей. Так долгосрочная окупаемость клиента по данному каналу уже составила четыре к одному.



Получается, что отношение LTV к сумме САС (затраты на привлечение) и CRC (затраты на возвращение и удержание) есть не что иное, как возврат на инвестиции, или **ROMI – Return of Marketing Investment**.

Попробуйте хотя бы на глаз нарисовать график восполняемой выручки вашей компании. Периоды на оси X примите исходя из цикла сделки.



## ОТТОК

Вернемся к клиентам.

*Успешные клиенты описаны в формуле как разность между общим количеством клиентов и показателем «отток».*

$$CL_s = CL - Ch$$

Отток обозначен Ch (Churn). Если успешные клиенты – это клиенты, которые пришли, оплатили и ушли, то клиентами вообще называют всех людей, которые готовы были заплатить. В то же время от части клиентов по какой-то причине компания денег не получила. Таких клиентов мы будем называть «Отток».

*Можно выделить четыре базовые причины оттока:*

1. Out of stock – когда товара нет в наличии даже на складе или некая заявленная услуга не предоставляется. При этом со стороны потребителя поступил запрос именно на данный товар или услугу. Out of stock возникает по товарам, присутствующим в системе учета торговой точки, но физически отсутствующим на складе или в торговом зале. Основной причиной возникновения Out of stock является неверный расчет величины минимального неснижаемого

запаса. Важно отметить, что отсутствие посадочных мест в ресторане, перегруз производственной линии, отсутствие свободных специалистов – тоже варианты OOS.

2. Технические или логистические проблемы – нет сотрудника на кассе, нет POS-терминала или он не работает.

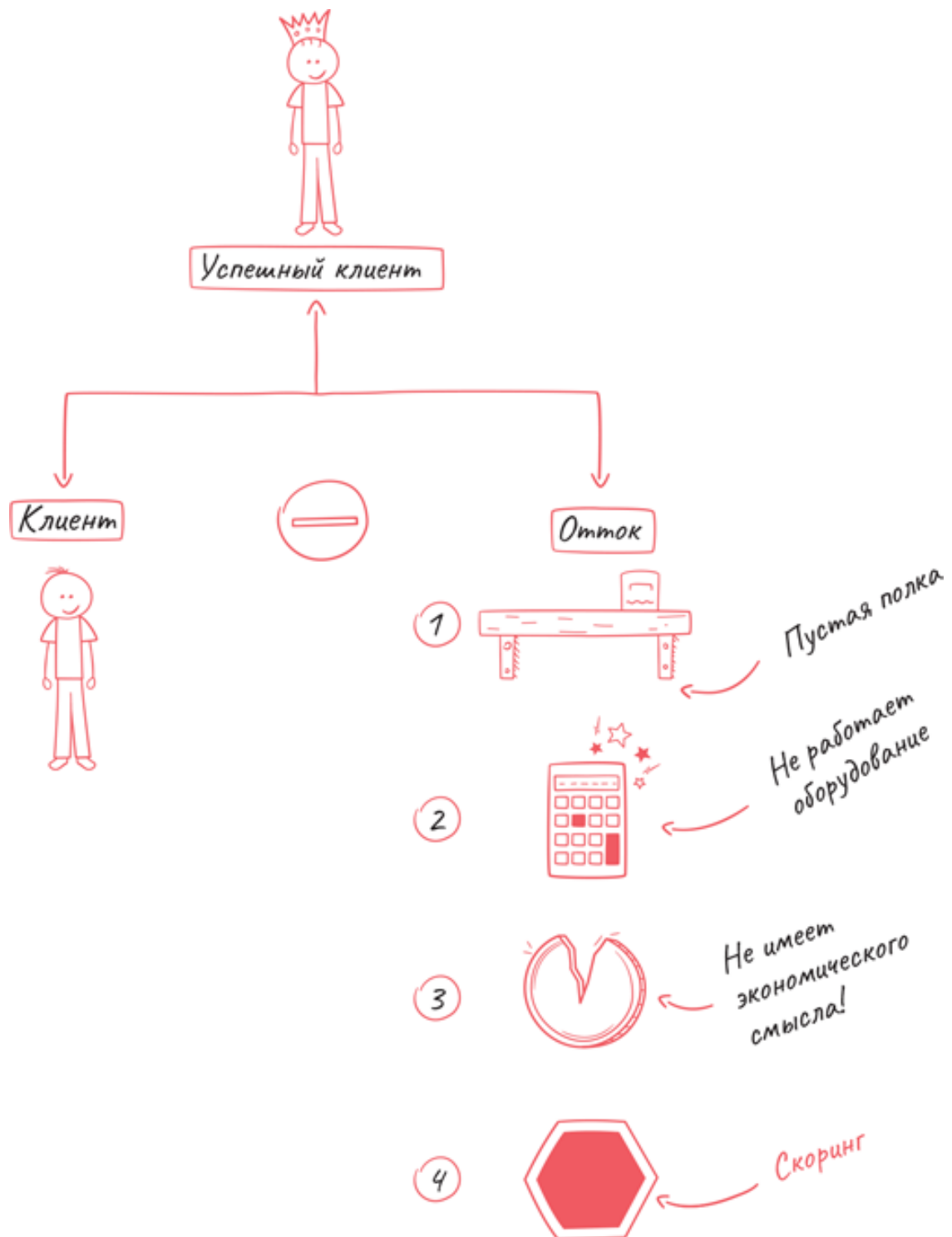
3. Сделка в том или ином виде не имеет экономического смысла – клиент дезинформирован и ожидает от нас большего, чем мы сможем дать, а значит, наверняка захочет вернуть товар или напишет про нас негативные отзывы. Такая проблема возникает при несоответствии функции управления ожиданиями потребителя. О том, как этого избежать, можно прочитать в моей книге «Маршрут построен»<sup>2</sup>.

4. Скоринг – невозможность продажи товара или оказания услуги из-за несоответствия клиента определенным требованиям (например, в банковской сфере при выдаче кредита или в виде фейс-контроля на входе в ночной клуб).

---

<sup>2</sup> Балахнин И. Маршрут построен. Использование карт путешествия потребителя для повышения продаж и лояльности. М.: Альпина Паблишер, 2019.





В формуле рассматривается **отток первого типа**: ситуация, когда человек пришел и хочет приобрести товар или услугу, но компания отказывает ему в этом.

**Важно:** Существует **отток второго типа** – когда постоянный клиент прекращает у компании покупать. Отток второго вида отсутствует в формуле – он имеет отношение именно к когортным методам исчисления, к которым формула в текущем виде неприменима. Особенности работы с данным показателем подробно описаны в разделе «Лояльность» книги «Маршрут построен!»

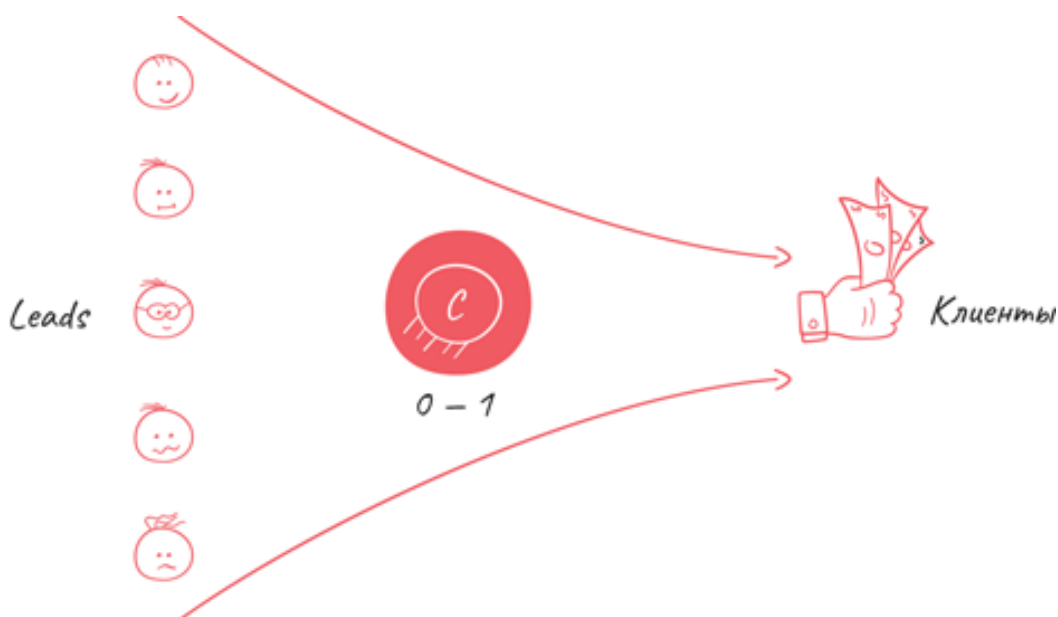
## ЛИДЫ

L – от слова leads, или «лиды», – это **потенциальные клиенты**. В зависимости от вида бизнеса лидами считают разных людей. Существуют два подхода: называть лидом того, чьи контактные данные доступны (в CRM или другой системе). Другой – рекомендуемый нами вариант – называть лидом человека в момент продажи или оказавшегося в точке продаж.

## КОНВЕРСИЯ

Буквой C обозначена конверсия. Это соотношение числа запросов (лидов) на момент готовности оплатить товар или услугу. Конверсия выражается числом в диапазоне от 0 до 1. Например, если в наш магазин заходят 50 человек и лишь один совершает покупку, то конверсия составляет 0,02 (или 2 %).

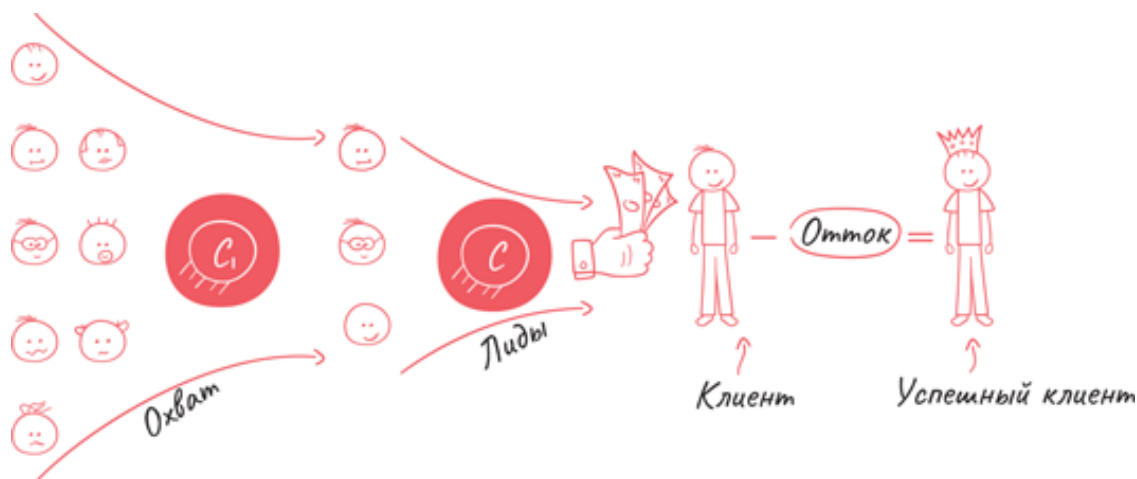
Важно понимать, что **конверсия** обладает **маржинальной сложностью**. Это значит, что увеличить конверсию на 1 % тем сложнее, чем она больше. Если из конверсии 1 % сделать 2 % легко, из 30 % сделать 31 % уже намного сложнее, поскольку уровень показателя достаточно высок; очевидно, что из 80 % сделать 81 % очень дорого и сложно.



REACH

## REACH

Показатель, обозначенный как reach (от англ. «достигать» или «охватывать»), – это охват. Охват – это все люди, которые прямо или косвенно знакомы с нашей рекламой. Чтобы охват превратился в лиды, его необходимо «умножить» на первую конверсию – превращение из узнаваемости в заинтересованность: «пойду посмотрю, что и как».



### ПРИМЕР

Давайте представим, что мы продаем эту книгу. Мы разместили разную рекламу, и ее увидели 10 000 человек – это reach. При этом общее количество показов рекламы – 100 000 просмотров. Это означает, что *сам по себе охват тоже может быть разделен на показатели. Reach – это, по сути, количество контактов (GRP – gross rating points), разделенное на frequency, то есть частотность рекламного предъявления.* Например, реклама показана человеку один раз, 100 раз, 115 раз. Это GRP. А если его разделить на количество демонстрации рекламы одному человеку, получится охват истинного количества людей.

Допустим, мы показали рекламу 100 000 раз, или в среднем по 10 раз каждому человеку, соответственно, frequency – 10, а охват получился 10 000.

Например, каждый десятый (то есть первая конверсия 0,1) заинтересовался и перешел на сайт книги. Это – 1000 человек. А каждый второй (то есть конверсия 0,5) зарегистрировался для получения экземпляра –  $1000 \times 0,5 = 500$  человек. Но у нас только 300 экземпляров книги. Это отток вида out of stock – мы не всем можем продать наш товар. Когда мы говорим: «извините, книг больше нет», то отток равен 200. Итого получилось 500 клиентов, из них  $500 - 200 = 300$  успешных клиентов. Таким образом, из 100 000 демонстраций рекламы или из 10 000 уникально ознакомившихся мы получили 300 покупок. Примерно так формируется та часть прибыли, которая завязана на количестве клиентов.

В ином виде этот пример можно записать так:

$$CLs = 100\,000 : 10 \times 0,1 \times 0,5 - 200 = 300$$

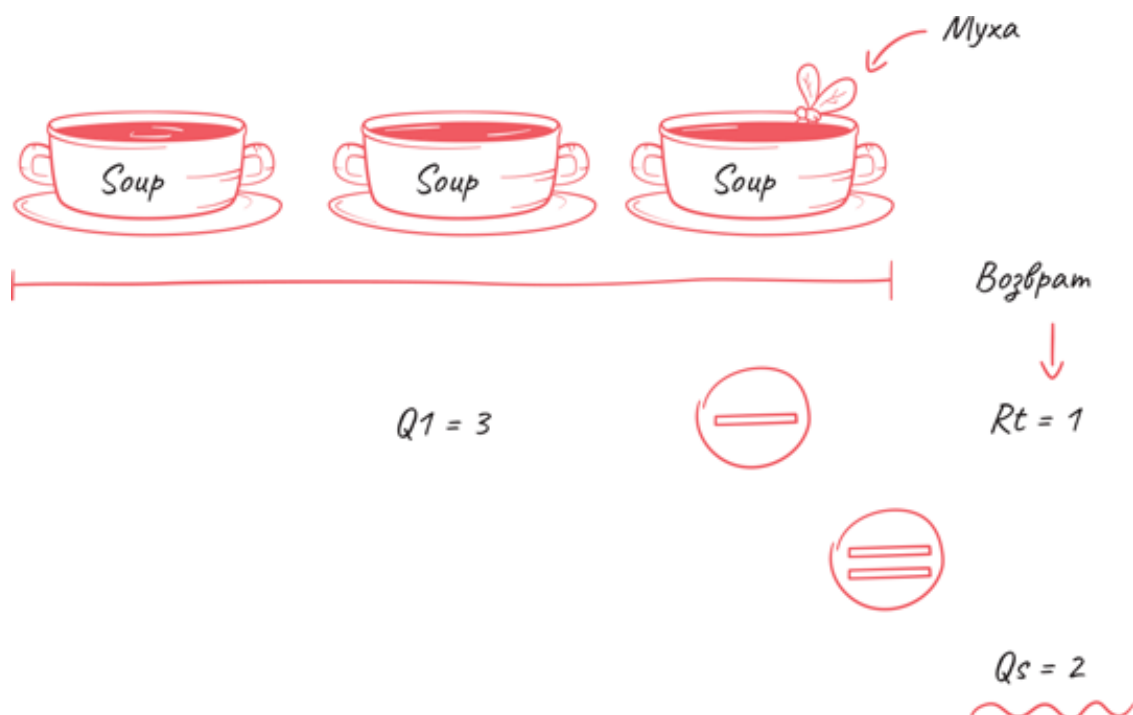
### LTV

Теперь, когда мы познакомились со структурой показателя «Успешные клиенты», поговорим о среднем LTV (customer lifetime value, или пожизненная ценность клиента) – той выручке с клиента, которую мы получили за все время взаимодействия с ним. Данный показатель, в свою очередь, распадается на средний чек и число успешных (повторных) сделок.

## ПОВТОРНЫЕ СДЕЛКИ

$Q_s$  – от английских слов quantity и successful. Это количество успешных сделок с клиентом и показатель того, как часто клиент совершал покупки.

Представим себе ситуацию, когда клиент приходит в свое любимое кафе уже в третий раз (дважды он покупал порцию супа) и снова покупает одну порцию любимого блюда. Но именно сегодня ему попадается в блюде муха. Клиент возвращает суп, а ему отдают деньги, после чего клиент уходит в другое место. В программе лояльности подсчитано, что клиент совершил в кафе три покупки, однако с учетом возврата по факту их две – это и есть число успешных сделок.



Теперь давайте представим, что у нашей компании есть два клиента – клиент А и клиент В. В 2018 г. и первый, и второй клиент совершили у нас по пять покупок, и у обоих показатель  $Q$  в формуле будет равен 5. Но клиент А совершил все пять покупок в январе и больше в компанию не обращался. А клиент В покупал равномерно, и последняя покупка пришлась, например, на начало сентября. И у того и у другого  $Q$  равен 5, но разница между этими клиентами огромна – первый клиент был очень лоялен, но сейчас он для компании потерян. А второй клиент готов покупать у нас дальше.

Вот другой пример, на этот раз – с фитнес-клубами. Мы выяснили, что если клиент не «замораживал» карту и примерно 42 дня не приходил заниматься, то вероятность его возврата в фитнес-клуб равна нулю. То есть существует некий момент, после которого фирма никогда не вернет клиента, если не смогла вернуть его своевременно. Кроме того, можно с уверенностью утверждать, что на 11-й день простоя без «заморозки» карты вероятность возвращения становится 50 на 50: то есть клиент либо придет, либо нет. Такой показатель мы назовем **Recency (недавность)** – показатель среднего расстояния между транзакциями.

Еще одним важным показателем является **Frequency (частотность)**, или то, как часто клиент совершает у нас покупки. Например, у наших клиентов, сети стоматологических клиник, действует своеобразное правило, которое гласит, что если клиент пришел примерно три

раза за год, то это пока еще случайный клиент; если от четырех до семи раз – это «нормальный» клиент. Если клиент пришел в восьмой и последующий раз, то внезапно происходит качественное изменение и он превращается в постоянного: регулярно посещает врача и платит за приемы. То есть можно понять, что клиента необходимо довести до восьмой сделки. Поэтому имеет смысл на основании таких метрик разрабатывать маркетологам KPI, например довести 5 % клиентов до восьмого платного визита.

Еще один пример: клиент купил товаров на 300 рублей, потом на 200, затем еще раз на 400 и чуть позднее – на 100. Сколько получилось сделок? Четыре. А средний чек? 250. Q – это не просто количество покупок, а число покупок с определенным средним чеком. Это очень важно, потому что позволяет правильно рассчитывать возвраты в сложных случаях.

### ПРИМЕР

Напомним, что *успешные сделки можно представить как разность между числом сделок и возвратами*. Допустим, клиент совершал покупки, но через какой-то период времени попросил вернуть деньги за товар на 50 рублей из последних 100. Тогда Q1 по-прежнему будет равен четырем, так как совершено четыре покупки, а возврат равен 0,2, потому что покупатель попросил вернуть 1/5 от типового среднего чека. Это значит, что успешный QS равен 250 рублям за покупку  $\times 3,8$  сделки, то есть 3,8 сделки с клиентом по цене 250.

Кажется сложным? Давайте представим, как будто чек не на 100 рублей, а всего на 50: пересчитать как  $950/4 = 237$  примерно и далее делать расчеты исходя из этого.

Такой сложный алгоритм расчета необходим для того, чтобы четко разделить успех продавца и того специалиста, который отвечает за качество товара или постпродажное обслуживание. Формально продавец совершил четыре сделки по 250 рублей. Но в данном примере возврат товара уже не имеет отношения к продавцу: он может являться следствием проблем с закупкой (например, у входящей логистики или входящего контроля качества) или постпродажным сервисом (купленный товар довольно сложен в использовании, а нормального обучения по его использованию нет).

## СРЕДНИЙ ЧЕК

*P – это средний чек, то есть количество денег, полученных от клиента за одну покупку.*

Средний чек может быть разделен на два других параметра – *Pu (price per unit – стоимость одного товара в чеке)* и *D (depth – глубина, количество товаров в чеке)*.

### ПРИМЕР

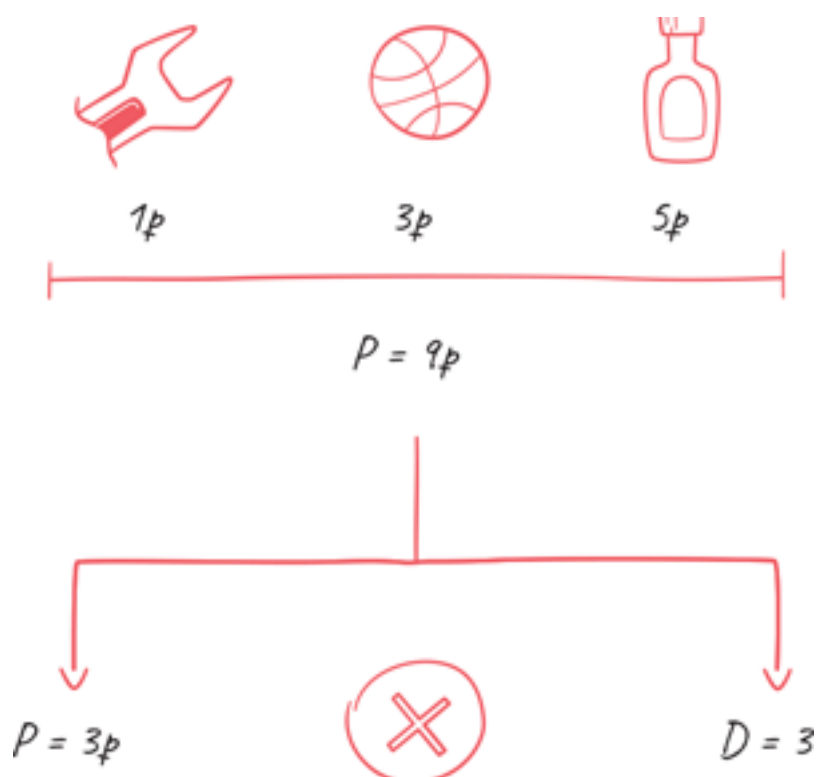
Представьте, что клиент покупает гаечный ключ за 1 рубль, баскетбольный мяч за 3 рубля и бутылку масла за 5 рублей. Чему будет равен средний чек? Даже если совершена одна покупка (все товары куплены сразу), то мы можем выделить расчетную величину среднего чека, разделив сумму всех покупок (9 рублей) на общее число сделок (1 покупка) и получить результат – 9 рублей. В чеке три товара, то есть его глубина равна 3, и средняя цена товара тоже 3.

Может сложиться впечатление, что приобретено три товара по три рубля, но ведь это не так! Зачем же нужна средняя цена товара, если это мнимая величина, не уточняющая то, что реально было куплено?

## UPSELL И CROSSELL

Дело в том, что *существуют две базовые стратегии увеличения продаж – crosssell и upsell.*

Crosssell – это когда вместе со смартфоном покупателю продают чехол, пленку на экран или другой сопутствующий товар. А upsell – это когда покупателя, который пришел за смартфоном на 256 гигабайт, продавец убеждает приобрести такой же, но с памятью в 512 гигабайт. Очевидно, что стоимость одного товара – это отражение того, как производится upsell, а глубина чека – это отражение успешности crosssell.



### ПРИМЕР

Рассмотрим реальный кейс небольшой ретейл-сети, торгующей крепежом и такелажем. Клиент обратился к нам за проведением тренинга по crosssell, объяснив свое желание тем, что трафик в магазине большой, а средний чек низкий и, видимо, продавцы стесняются делать дополнительные продажи. Но мы знаем, что нельзя слепо верить вводной информации, основанной только на предположениях, – нужно все перепроверять на основе цифр и фактов. Мы задались целью определить, в чем реально состоит проблема клиента.

Для наглядности представим, что у сети всего две точки продаж. У обоих магазинов средний чек – 100 рублей, но первый магазин в среднем продает в чеке два товара, а второй – четыре. Получается, что в первом магазине товар в среднем стоит 50 рублей, а во втором – только 25. Если проводить тренинг именно по crosssell, то он гораздо лучше сработает в

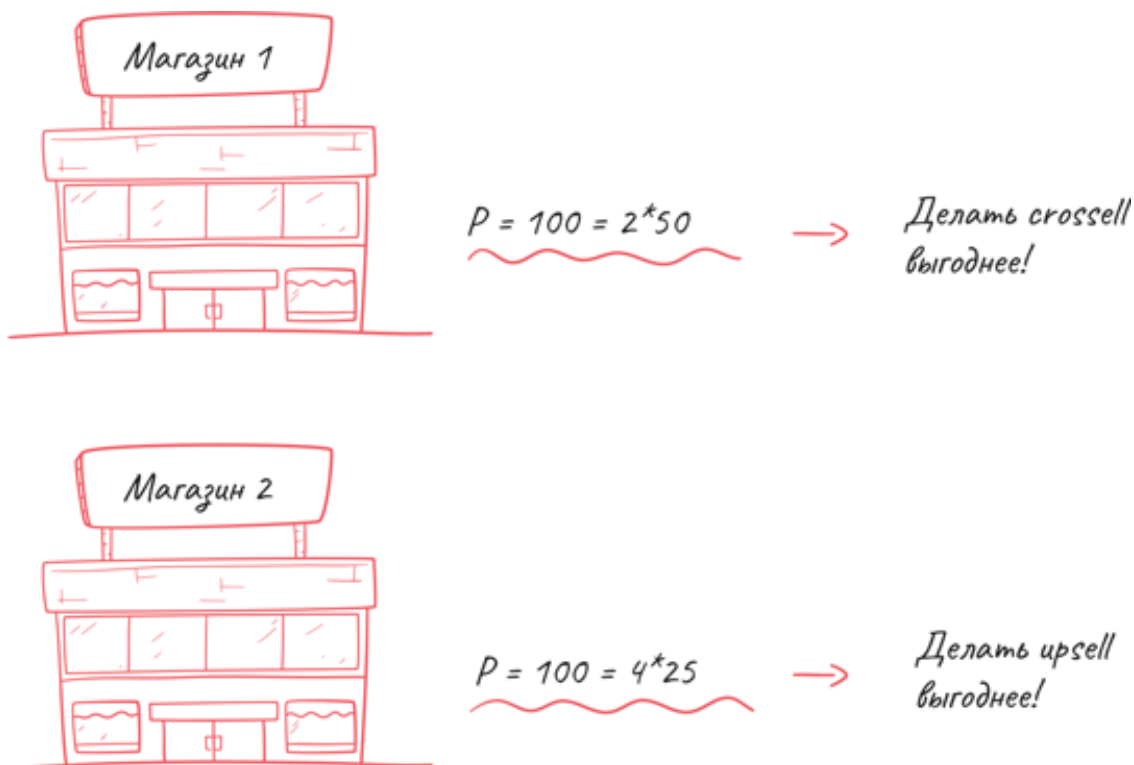
первом магазине. И напротив, тренинг по upsell эффективнее будет для сотрудников второго магазина. В действительности в сети всего четыре магазина: в двух из них ситуация аналогична первому, в двух – второму. В каждом магазине работает по четыре сотрудника. Таким образом, восемь сотрудников послушают тренинг и преуспеют, а восемь сотрудников – нет, и владелец решит, что в этих двух магазинах сотрудников нужно поскорее уволить. Но дело не в том, что кто-то плох, а кто-то хорош, а в том, что система создания прибыли в этих магазинах построена так, что невозможно добиться во второй точке такого же результата тренингом по crosssell, как в первой: прибыль там извлекается по-другому. Вот для чего так нужен этот мнимый показатель – средняя цена товара. Он позволяет оценить, к примеру, необходимость реализации в точках политики crosssell или upsell.

Несложно понять, от чего зависит цена товарного юнита.

Первое – конечно, усилия по upsell. Они обозначены US. Очевидно, что усилия по upsell можно разделить на две группы.

1. Upsell могут делать продавцы, попытавшись продать более дорогой товар.

2. Upsell может делать торговая точка – POS-материалы, мерчандайзинг и т. д. В последнее время все большее значение приобретает показатель доли покупок без участия продавца.



Второе – это сила бренда. Например, рядом находятся два магазина, и один продает фломастер за 10 рублей, а другой – за 11 рублей, качество товара сопоставимое, и объем продаж в штуках одинаков. Это означает, что у второго магазина сила бренда на 10 % больше, чем у первого. Люди добровольно переплачивают другому магазину 10 %, потому что по различным причинам предпочитают приобретать фломастеры именно там. Бренд – это коммерческая наценка, за которую покупатели соглашаются переплатить.

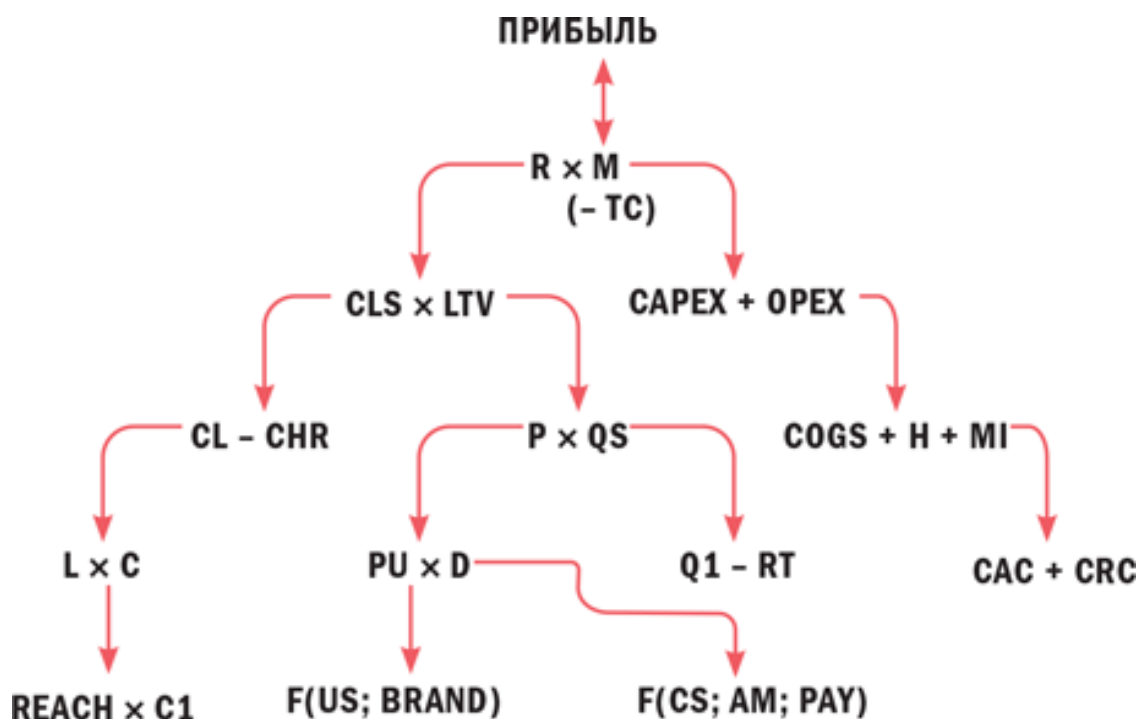
## ГЛУБИНА ЧЕКА

На самом деле глубина чека имеет еще несколько интересных аналитических выкладок! Товаров может быть три, глубина товара аналогична, но при этом два товара могут быть одинаковыми, а один товар – другим. То есть глубину товаров можно разложить на количество SKU в товаре и среднее количество одного SKU в нем – эта метрика называется разнообразием чека. Для некоторых видов бизнеса есть метрики, связанные именно с этой характеристикой. Например, из них можно понять, как разнообразие чека влияет на средний чек.

### ПРИМЕР

Работая над проектом для продуктовой сети, мы столкнулись с тем, что клиенты, совершившие широкие и разнообразные покупки, оказывались в долгосрочной перспективе гораздо более привлекательными с точки зрения LTV, чем клиенты с пусть даже еще более широкими, но менее разнообразными чеками. Проще говоря, клиент, купивший семь разных йогуртов, считался предпочтительнее того, кто купил 10 одинаковых. Поразмыслите над этим примером и представьте способ построения сбытового маркетинга.

Показатель средней стоимости юнита и глубины чека далее раскладывается не до арифметических производных (линейная логика простых арифметических действий работать не будет), а до влияющих на них факторов. Поэтому в формуле сознательно присутствует значок функции, демонстрирующий зависимость от определенных показателей.



От чего зависит глубина чека?

● От CS – усилий фирмы по crosssell. «Кросселить» (точно так же, как в случае со средним чеком) могут люди и элементы торговой точки – мерчандайзинг, POS-материалы и т. д.

● От глубины и ширины ассортиментной матрицы (от свойств ассортиментной матрицы, AM), то есть разнообразия моделей и товаров на полке внутри одного и того же типа продукции



и их количества. Еще один важный дополнительный параметр ассортиментной матрицы – ее связность, о ней мы поговорим чуть ниже.

● Платежеспособность спроса, или *payability*. В нашем случае это возможность покупателя платить по счетам, совершать покупки у нас, то есть платежеспособность выступает ключевым драйвером для глубины чека.

## СВОЙСТВА АССОРТИМЕНТНОЙ МАТРИЦЫ

Есть товары, которые лучше продаются именно вместе, а есть такие, которые вместе почти не продаются. Например, если фирма торгует питьевой водой и ботинками, то чек у нее будет, скорее всего, не таким глубоким, как если бы она торговала питьевой водой и стаканчиками или ботинками и средствами по уходу за обувью. Это называется **«комплементарность»**. Кроме того, говоря о свойствах матрицы, необходимо иметь в виду, насколько правильно ассортимент подобран с точки зрения **ролей ассортимента**. Здесь мы подходим к очень важной теме: *next best offer*, или продуктовой воронке.

Не каждый клиент сразу готов купить у компании товар, и поэтому нужно предлагать ему сейчас то, что он, скорее всего, купит, а потом уже постепенно добавлять другие товары и услуги. С точки зрения *next best offer*, у некоторых компаний матрица составлена хорошо, а у некоторых очень плохо: там или просто нечего добавлять, или все услуги предлагаются сразу, и чаще всего нет чего-то, что позволяло бы попробовать товар или услугу – механики «Попробуй и купи». Подробнее такая механика описана в книге «Маршрут построен!».

В общем виде в этой механике есть пять основных составляющих.

1. ***Лид-магнит – привлекает внимание клиента, позволяет быстро и легко начать с ним коммуникацию.***

Характеристики:

- ультрадешевый или бесплатный продукт;
- не является частью основного продукта, а является цельным небольшим предложением;
- не закрывает комплексную потребность клиента;
- помогает «здесь и сейчас»;
- дает попробовать качество основного продукта или услуги;
- часто выполняет функцию отбора контактных данных.

2. ***Трипваер – дает попробовать все возможности основного продукта при небольшой цене, повышает издержки переключения.***

Характеристики:

- недорогой или условно-бесплатный продукт;
- обладает значительной функциональной ценностью;
- часто является первой ступенью основного продукта;
- предлагается купить в качестве теста, чтобы минимизировать для клиента риск неверного выбора, – создает доверие;
- имеет высокие издержки переключения.

3. ***Основной продукт – комплексно закрывает основную потребность клиента.***

Характеристики:

- является главным предложением (продуктом или набором продуктов), которое чаще всего покупают постоянные клиенты;
- составляет основную часть ассортимента;

- генерирует большую часть оборота;
- после его покупки клиент может считаться лояльным и постоянным.

**4. Максимизатор прибыли – дополняет линейку основных (базовых) продуктов и предложений, повышает отдачу на инвестиции в первоначальное привлечение клиента.**

Виды и характеристики:

- Upsell – продажа более дорогого продукта клиенту, который только что купил основной продукт по базовой цене;
- Crosssell/Бандл – продажа дополнительных услуг и продуктов, которые сочетаются с уже приобретенными (crosssell), или тематический набор услуг и сервисов для клиента, объединенный в «связку» (бандл) и продаваемый по специальной цене;
- Downsell – предлагается пользователю, который не готов приобретать основной продукт по выставленной цене, отказывается от покупки.

**5. «Тропинка возврата» – подразумевает аннуитетные платежи (абонентская монетизация базы) или периодические покупки.**

Характеристики:

- обеспечивает регулярный доход;
- снижает стоимость привлечения с каждой новой покупкой;
- его дистрибуция часто автоматизирована.

Давайте посмотрим, какая продуктовая воронка в вашей компании».

Тип продукта	Продукты вашей компании
Лид-магнит	
Трипваер	
Основной продукт	
Максимизатор прибыли	
Тропинка возврата	

Формула Прибыли – универсальный инструмент, который может быть эффективно использован при решении самых различных задач. Поэтому для лучшего усвоения и понимания предлагаем вам взглянуть на Формулу в ее полном формате.

## ЛИНЕЙНЫЙ ВИД ФОРМУЛЫ

$$\$(\text{Охват} \times C1 \times C - \text{Отток}) \times$$

$$\times f(CS; VS; \text{Бренд}; \text{Платежеспособность}; A_m) \times$$

$$\times (Q1 - \text{Возврат}) -$$

$$- (CAPEX + H + COGS + CAC + CRC)$$

Успешный клиент

Средний чек

Успешные сделки

Расходная часть

Revenue

LTV

### ПРАКТИКА

Постройте таблицу – выпишите все параметры, которые можно найти в вашем бизнесе.

Первый столбик – параметр формулы.

Второй – что он означает в вашем бизнесе.

Третий – где он собирается и хранится.

Параметры формулы	Значение	Система хранения

<https://youtu.be/rzfCsOJ-vVU>

## Часть 3. Как это применить

### Зачем это нужно?

Существует множество способов применения формулы, но пока мы рассмотрим четыре самых простых. Их можно быстро освоить и начать использовать в своем бизнесе. Начнем с самого простого способа.

#### СПОСОБ 1

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

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"> <li>Объемом вложений в рекламу</li> </ul>
C1 — первичная Конверсия из Охвата в Лиды	Рассчитывается как Leads (количество лидов) / Охват	<ul style="list-style-type: none"> <li>Качеством рекламы (качество копирайтинга, наличие призывов к действию)</li> </ul>
C — конверсия, т.е. какой процент потенциальных клиентов превращается в реальных	Рассчитывается как CI (количество клиентов) / Leads	<ul style="list-style-type: none"> <li>Работой персонала, POS-материалами, обучением, ценообразованием</li> </ul>
ChR — отток в зале (пришли, но не купили), или коэффициент, показывающий разницу между количеством наших клиентов в начале периода и в конце	Считается администраторами или системами видеонаблюдения. Фиксируется в программном обеспечении для скоринга	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управлением запасами, аудитами и тайным покупателем, пересмотром модели скоринга</li> </ul>

Параметр	Откуда берем параметр?	Чем влияем?
$P_u$ — стоимость одной единицы продукции в чеке (Price per Unit)	Из кассового аппарата или CRM/накладных	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upsell'ом продавцов или за счет POS-материалов.</li> <li>• Брендингом.</li> <li>• Ценообразованием</li> </ul>
$D$ — количество единиц продукции или услуг в чеке (Depth — глубина)	Из кассового аппарата или CRM/накладных	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crosssell'ом продавцов или за счет POS-материалов.</li> <li>• Привлечением более платежеспособных клиентов.</li> <li>• Управлением матрицей товаров и услуг</li> </ul>
$Q_{s1} = Q_1$ (количество сделок с одним клиентом)	Из CRM при наличии персонализации / программы лояльности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Программой лояльности и сервисом</li> </ul>
$R_t$ (возврат)	Из CRM или подсчетом «на руках»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Качеством закупки или производства.</li> <li>• Обучением.</li> <li>• Работой с претензиями</li> </ul>
CAPEX — Капитальные издержки	Из управленческого учета	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оптимизацией связности работы маркетинга и производства</li> </ul>
COGS — Себестоимость произведенного товара	Из управленческого учета	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Функционально-стоимостным анализом.</li> <li>• Закупкой и работой с поставщиками.</li> <li>• Оптимизацией производства</li> </ul>
$H$ — Затраты на персонал	Из отчетов служб персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышением эффективности найма.</li> <li>• Развитием бренда работодателя.</li> <li>• Исследованием эффективности сотрудников</li> </ul>

Параметр	Откуда берем параметр?	Чем влияем?
CAC — Стоимость поглощения клиента (Customer Acquisition Cost)	Из рекламных кабинетов и сквозной аналитики	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эффективностью каналов маркетинга.</li> <li>• Брендингом</li> </ul>
CRC — Стоимость удержания клиента (Customer Retention Cost)	Из рекламных кабинетов и сквозной аналитики при наличии персонализации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эффективностью каналов маркетинга.</li> <li>• Брендингом.</li> <li>• Программой лояльности</li> </ul>

## СПОСОБ 2

Главное желание большинства наших клиентов – моментальный рост и успех. Двукратный рост – это магическое словосочетание для предпринимателей, их Эльдorado и Священный Грааль. Но путь к двукратному росту для предпринимателей часто остается загадкой.

Представьте маленький продуктовый магазинчик. Формулу выручки можно представить так: лиды × конверсия × средний чек × число транзакций.

$$\$ = L \times C \times \bar{P} \times Q_{\neq}$$

Допустим, в магазин каждый месяц приходит 100 человек. Каждый десятый что-то покупает, оставляет в среднем за покупку 10 рублей и делает это раз в месяц. Легко посчитать выручку:

$$100 \times 0,1 \times 10 \times 1 = 100 \text{ рублей.}$$

Как увеличить выручку в два раза? Из формулы видно, что существуют четыре простых способа добиться этого.

1. Удвоить число потенциальных клиентов: получить не 100, а 200 лидов. Способ кажется самым простым, однако каждый новый лид стоит все дороже, платит все хуже, требует все большего. А еще у роста компании за счет лидов есть очень неприятная особенность. Вы наверняка слышали, что 9 из 10 стартапов погибают в первые два года своего существования. Все знают эту цифру, но никто не знает продолжения статистики, а она объясняет, почему так происходит. Они погибают не от отсутствия средств. Причина в том, что клиентов становится так много, что стартапы оказываются неспособны их обслужить – и лопаются. Так и с маленьким магазином: затраты на каждого нового клиента растут все быстрее. Таким образом, данный способ стоит признать дорогостоящим, рискованным и упирающимся в естественные границы рынка.

2. Можно удвоить конверсию. Была 0,1, станет 0,2. Продавали каждому десятому, будем продавать каждому пятому, почему бы и нет? Но тут есть проблема: конверсия – это мнимый параметр (как и маржинальность).

Во-первых, невозможно научно доказать, что на конверсию влияет, а что нет. Когда-то нашим клиентом был крупный магазин розничной торговли. Мы запретили его продавцам встречать клиента фразой «Здравствуйте, чем я могу вам помочь?». Клиенты, в свою очередь, перестали раздраженно отвечать: «Деньгами помоги!», после чего конверсия выросла на целых 17 %. Тем не менее очень сложно экстраполировать этот удачный опыт на другие отрасли бизнеса.

Базовый метод оптимизации конверсии – это, конечно, А/В-тест. Те, кто проводит А/В-тест – очень беспокойные люди. Они напоминают мне черепашку из детской книжки. У нее был будильник с различными оповещениями – сон, обед, прогулка и т. п. Как несложно догадаться, когда будильник показывал, что пора спать, черепашка каждый раз засыпала. Так вот люди, проводящие А/В-тест, очень на нее похожи. У них тоже есть внутренний будильник, который звенит всякий раз, когда «пора проверять конверсию». У этих людей все рассуждения о бизнесе примерно такие: «А если шрифт сделать желтым, конверсия вырастет? А если в письме вставить смайлик, его открываемость повысится?» А/В-тест – это слабый научный метод. Сильный научный метод – это тот, который однозначно показывает, какое решение в настоящий момент наиболее подходящее. А слабый научный метод – это тот, который построен на переборе вариантов. Конечно, он дает выбрать лучший из двух вариантов посадочной страницы, но не позволяет сказать, есть ли среди них работоспособная. Это ключевая проблема любого способа оптимизации конверсии. Имея бесконечно долгое время, мы, наверное, имели бы возможность рано или поздно выйти на приличную конверсию, но, как правило, у нас его нет.

3. Удвоение количества сделок на одного клиента (Q). Раньше человек покупал один раз в месяц, а теперь будет два раза. Существует представление, будто решение этой задачи имеет отношение к клиентскому сервису. Но дело в том, что, сколько сервисом ни занимайся, повторные продажи от этого не возникнут. Большинство повторных продаж продукта связаны с изменением потребительского поведения – потребителя научили рассуждать о продукте по-другому. Например, производитель шампуня писал на упаковке «Нанести, смыть», а потом стал писать «Нанести, смыть, повторить». Маркетологи им вторят: «Да, надо голову дважды мыть – первый раз для чистоты, а второй – для укрепления». Классическим примером стала реклама жевательной резинки, в которой персонажи всегда берут по две подушечки, создавая у потребителя впечатление, что именно это количество оказывает удивительный отбеливающий эффект. Как мы видим, все эти примеры направлены на подсознание потребителя, а оттого подходят только очень крупным брендам.

4. Поднять в два раза цену. Как известно, рост цены – самый быстрый и эффективный драйвер роста выручки. Но в условиях макроэкономической ситуации, не будем себя обманывать, это невозможно. И если это удастся сделать за счет upsell, то результат может быть поистине выдающимся.

Нужно работать со всеми показателями. Представьте, что мы запустили «маркетинг слухов» среди пожилых людей. Каждый из них рассказывает друзьям и соседям, что у именно нас в магазине самые свежие яйца, хлеб и кефир. Теперь в магазин приходят 120 человек. Продавцам уже запретили спрашивать «Чем я могу вам помочь?» и продавать в долг, и конверсия выросла на 20 %: с 10 % до 12 % (ведь 12 больше 10 на 20 %). Запустили какой-нибудь простой BTL: при покупке шести батонов хлеба – бутылка «Жигулевского» пива в подарок. Успех налицо, и у нас теперь средний чек 12 рублей. Наконец, запустили программу лояльности: за

каждую покупку – коробок спичек в подарок. Каждый пятый клиент стал приходить покупать снова, пять клиентов дают шесть чеков, или один клиент дает в среднем 1,2 чека.

Каждый из четырех показателей повысили на 20 % – и выручка стала 207 рублей 36 копеек. Более чем двукратный рост выручки за счет 20 % прироста по каждому из четырех базовых рычагов.

Таков результат при использовании краткой формулы, а если использовать все 17 параметров, то выяснилось бы, что хватит 2–3 % изменения по каждому. Отсюда важный вывод: в долгосрочной перспективе надо работать над всеми показателями сразу.

### **ПРАКТИКА**

Возьмите бизнес, в котором известны показатели лидов, конверсии, среднего чека и числа повторных сделок. Если число повторных сделок неизвестно, то вместо лидов используйте термин «покупки». Посчитайте, сколько зарабатываете сейчас, поймите, сколько хотели бы зарабатывать, и попробуйте с помощью калькулятора и метода подбора посчитать, на сколько процентов вам нужно увеличить каждый из показателей равномерно, чтобы достичь целевого показателя.

## **СПОСОБ 3**

Третий способ применения Формулы Прибыли связан с концепцией знаменитого доктора Элияху Голдратта<sup>3</sup>, о которой он рассказывает в книге «Цель»<sup>4</sup>. Доктор Голдратт установил, что для любого процесса существует «ключевое ограничение» – это этап, пропускная способность которого ограничивает и нормирует весь процесс.

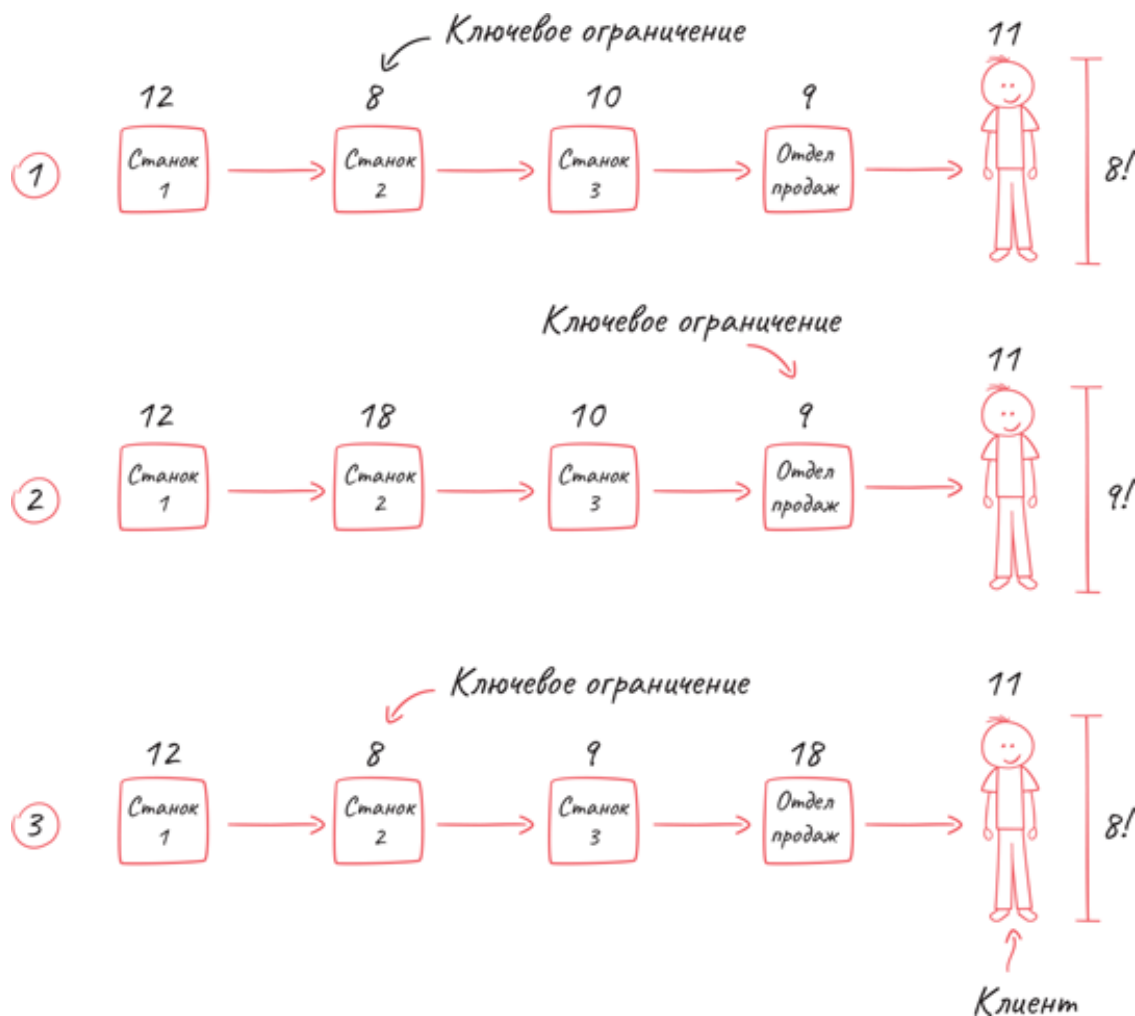
Например, есть изделие, для производства которого требуются три последовательные операции на трех станках, после чего оно поступает в отдел продаж, который организует сбыт этого изделия на рынок. Первый станок имеет пропускную способность 12 изделий в день, второй – 8 изделий в день, третий – 10 изделий в день; отдел продаж может продавать 9 изделий в день, при этом рынок нуждается в 11 изделиях в день (см. ситуацию 1). Очевидно, что этот завод не может удовлетворить потребность рынка, так как производительность завода останется на уровне пропускной возможности второго станка – 8 изделий в день. Если скорректировать работу второго станка, то ключевое ограничение переместится в отдел продаж и пропускная способность системы вырастет с 8 до 9, то есть на целых 11 % (!) (см. ситуацию 2). Если же вести работы не над ключевым ограничением, а над оптимизацией отдела продаж, то серьезных улучшений добиться не получится (см. ситуацию 3).

---

<sup>3</sup> Элияху Голдратт – израильский экономист, создатель теории ограничений.

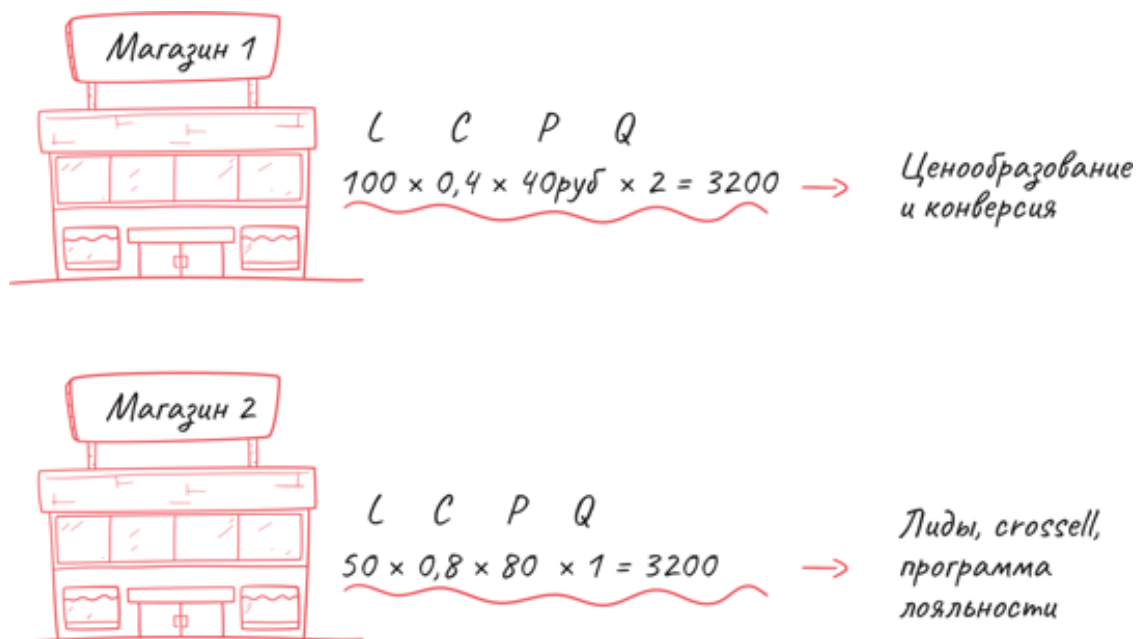
<sup>4</sup> Голдратт Э. Цель: процесс непрерывного совершенствования. – Мн.: Поппури, 2009.





В случае с маркетингом этот процесс выглядит немного иначе: если инвестировать в инструменты, которые не снимают ключевое ограничение, общий проток системы вырастет, но вырастет на меньший коэффициент, чем если работать над самим ключевым ограничением. С помощью Формулы Прибыли можно рассчитать ключевое ограничение.

Рассмотрим пример: в первый магазин каждый месяц приходят 100 человек, 40 % из них совершают покупку (т. е. конверсия 0,4). Дважды в месяц они покупают два товара, каждый из которых стоит по 20 рублей (средний чек равен 40 рублям). Доход магазина в месяц составляет 3200 рублей. Во второй магазин ежемесячно приходят 50 человек, 80 % из них раз в месяц совершают покупку (конверсия 0,8) товара стоимостью 80 рублей. Выручка второго магазина = 3200 рублей. Таким образом, есть два магазина с равными доходами, но разной структурой его получения. На первый взгляд, работать с этими магазинами необходимо одинаково, однако это не так. Так, для первого магазина рекомендуется поработать над ценообразованием и конверсией, а для второго – привлекать больше лидов, работать с crosssell и программой лояльности.



С помощью Формулы Прибыли вы можете смоделировать revenue breakdown для своего бизнеса и понять, на какие параметры вы можете влиять.

Возьмем в качестве примера приведенный ниже revenue breakdown компании: увеличить доход на 3 млн компания может за счет увеличения средней переплаты по займам на 2579 злотых – за счет снижения количества клиентов, которые погашают займ досрочно. Второй вариант – это уменьшить число просроченных займов на 3764 путем внедрения оценочной (скоринговой) модели. Третий вариант – повысить на 1,77 % конверсию в заявки на сайте, внедрив небольшой tripwire.

В таблице ниже вы видите, что компания может достичь одинаковых результатов, или увеличив объем переплаты либо сократив объем невозвратных кредитов, или подняв конверсию. Как мы понимаем, третий способ является для компании самым простым. В реальности существуют десятки других способов.

Число пользователей, посетивших сайт	Конверсия в заявки, %	Число оставленных заявок	Конверсия в займы, %	Число выданных займов	Число погашенных займов	Средняя дельта по погашенным займам	Число займов in arrears	Средняя дельта по займам в задолженности	Число прочих займов	Средняя дельта по прочим займам	Средний доход с одного займа	Чтобы достичь увеличения дохода основной деятельности на 20%, необходимо:	
3259414	7,1	231321	32	73432	61655	330	10614	-797	1163	134	205	Увеличить средний доход займа на	50
3259414	7,1	231321	32	73432	61655	330	10614	-797	1163	2714	164	Увеличить среднюю переплату по займам	2579
3259414	7,1	231321	32	73432	61655	330	10614	-797	23543	134	164	Увеличить число займов	22380
3259414	7,1	231321	32	73432	61655	330	10614	-514	1163	134	164	Уменьшить среднюю недоплату по in arrears на	283
3259414	7,1	231321	32	73432	61655	330	6850	-797	1163	134	164	Уменьшить число займов in arrears на	3764
3259414	7,1	231321	32	73432	61655	379	10614	-797	1163	134	164	Увеличить среднюю переплату по займу paid back на	49
3259414	7,1	231321	32	73432	70742	330	10614	-797	1163	134	164	Увеличить число займов paid back на	9087
3259414	7,1	231321	32	91712	61655	330	10614	-797	1163	134	164	Увеличить число выданных займов на	18280
3259414	7,1	231321	40	73432	61655	330	10614	-797	1163	134	164	Увеличить конверсию в займы на	8%
3259414	7,1	288905	32	73432	61655	330	10614	-797	1163	134	164	Увеличить число входящих заявок на	57584
3259414	8,7	231321	32	73432	61655	330	10614	-797	1163	134	164	Увеличить конверсию в заявки на сайт на	1,8%
4070791	7,1	231321	32	73432	61655	330	10614	-797	1163	134	164	Увеличить число посетителей сайта на	811377

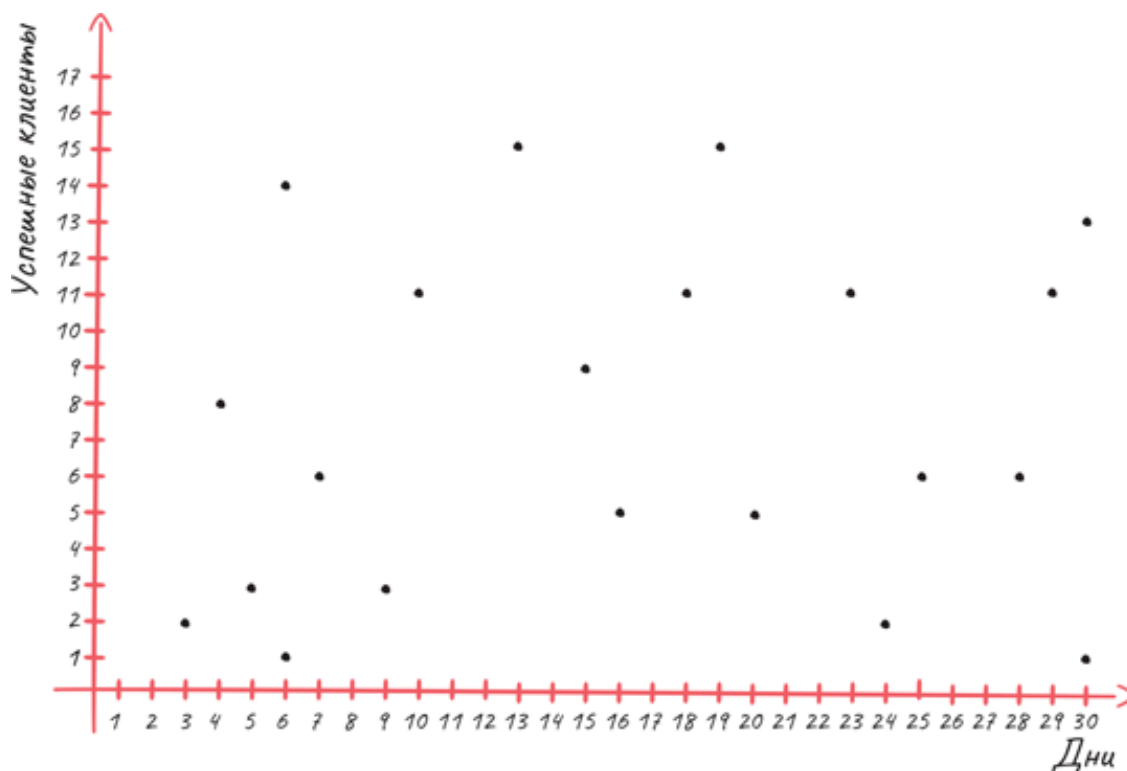
## СПОСОБ 4

Переходим к последнему, четвертому методу. Он самый сложный, но, наверное, самый интересный. Он позволяет не просто анализировать, что происходит в вашем бизнесе, но и шаг за шагом его улучшать.

Дело в том, что в любом наборе данных, меняющихся с каким-то интервалом времени, существуют постоянные, которые отражают «самочувствие» вашего бизнеса. Например, у вас кафе. Солнечный день, люди вышли на прогулку, и вдруг с неба посыпались камни. Спасаясь от них, прохожие укрылись в вашем кафе и, конечно, решили перекусить. В этот день выручку будет некуда девать, но означает ли это, что ваше кафе разом превратилось в «мишленовский» ресторан? Нет, такой наплыв посетителей – просто случайность. Или, напротив, прошел ураган, дерево упало около входа, и клиенты к вам попасть не могут. Выручки в этот день почти нет. Означает ли это, что ваш ресторан на грани гибели? Нет, ведь это тоже случайность. Неумение отличить случайные данные от системных играет с бизнесом очень злую шутку, так как данные, что случайные, что системные, могут быть позитивными и негативными. Однако Эдвард Деминг, американский статистик и консультант по менеджменту, сформулировал очень важный принцип – системные проблемы нужно лечить только системно, а случайные – лечить только случайно. И никак не наоборот.

***Посмотрим на график и пошагово научимся отличать системное от случайного.***

Представим себе некий отдел продаж, который каждый день совершает некоторое количество звонков. Пусть по оси X располагаются дни, а по Y – число звонков, завершившихся успехом.



**Шаг 1.** Берем график и строим среднее арифметическое по оси координат.

**Шаг 2.** Находим самое большое и самое маленькое значение в этом месяце и считаем разность между ними. Такая разность будет называться размахом, в данном случае размахом этого месяца.

**Шаг 3.** Затем берем такие же данные для любых других месяцев, допустим, предыдущие пять месяцев. Итого: шесть месяцев с апреля по сентябрь.

**Шаг 4.** Для каждого из этих месяцев считаем свой размах.

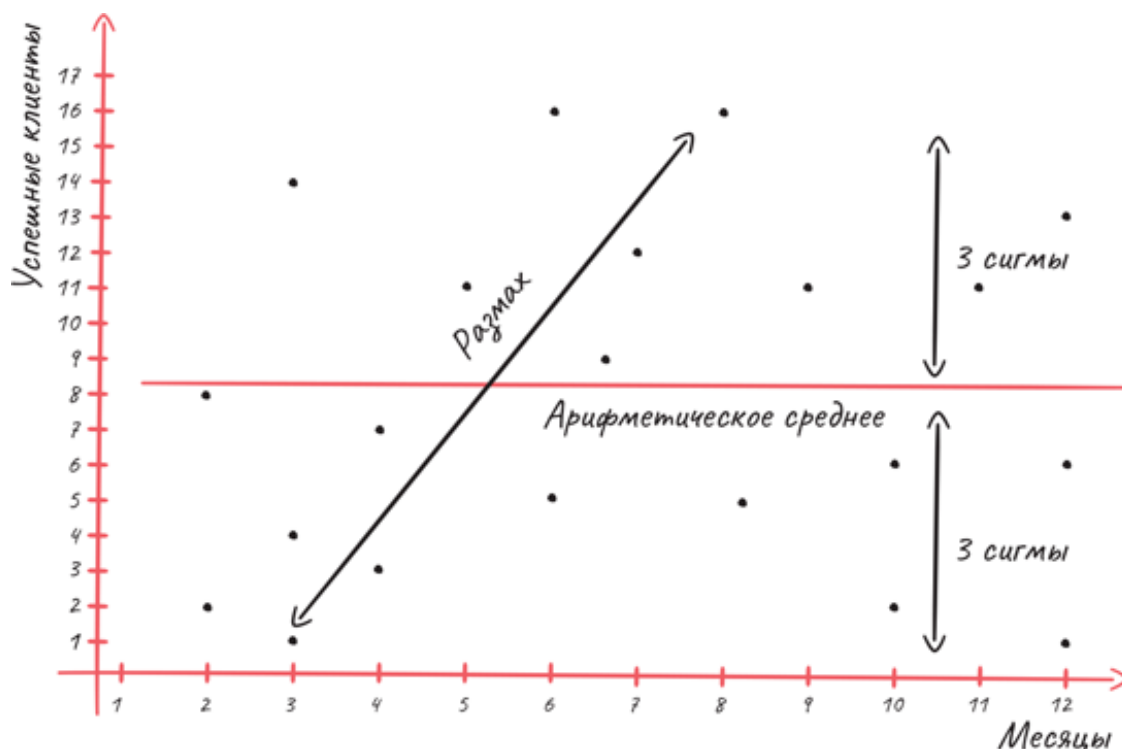
**Шаг 5.** Суммируем, делим на 6 (поскольку в нашем примере данные доступны за шесть месяцев) в данном случае и выводим средний размах.

**Шаг 6.** Затем ищем в интернете «государственный стандарт контрольные карты Шухарта» (<http://docs.cntd.ru/document/gost-r-50779-42-99>). Это такая большая таблица, похожая на таблицы Брадиса. В ней строки обозначены цифрами, а столбцы – коэффициентами. Нужно найти коэффициент, который называется D2. В строках надо найти число месяцев, для которого мы ищем этот коэффициент. В нашем случае месяцев шесть, поэтому нужно найти коэффициент D2 для 6 – и он равен 5,078.

**Шаг 7.** Полученный ранее средний размах необходимо разделить на D2.

И тут появляется переменная, которую Джек Уэлч называл «второй ключевой причиной» успеха General Electric наряду с дифференциацией сотрудников. Одна из шести сигм. **Сигма – это отношение среднего размаха для какого-то количества подгрупп, деленное на коэффициент D2 Шухарта для этого числа подгрупп.**

**Шаг 8.** Полученное число необходимо отложить три раза вверх от арифметического среднего – три сигмы вверх, и отложить три раза вниз от арифметического среднего – три сигмы вниз. Таким образом вычисляются границы, укладывающиеся в интервал «арифметическое среднее плюс-минус три сигмы».



Интервал в шесть сигм описывает границы того, как компания работает с точки зрения системы: какие данные можно отнести к статистически неслучайным, то есть статистически стабильным. Это реальные границы производительности компании или подразделения. Все, что вышло сверху или снизу за шестую сигму, – это случайности или то, что возникло под влиянием внешних обстоятельств.

Возьмите каждый из доступных в вашей компании показателей формулы и рассчитайте для него контрольные границы за то количество временных периодов, за которое в компании собраны данные.

Полученные графики очень легко применять на практике. Достаточно потратить неделю на расчеты, а далее считать ежедневное значение показателя. Если значение попадает в область шести сигм, значит, компания работает в нормальном режиме. Если значение выходит за нижнюю границу, то надо искать проблему и ее причину. Если значение выходит за верхнюю, то надо найти причину и внести ее в бизнес-процесс: пересмотреть регламент или внести уточнение. Позитивную случайность очень полезно превращать в системность.

Таким образом, Уолтер Шухарт, всемирно известный консультант по теории управления качеством, и Эдвардс Деминг, используя эту методологию, сформулировали очень конкретный набор принципов, который, по их мнению, должен использовать каждый руководитель.

Они выделили два критерия, которые указывают на то, что компания активно растет.

1. Первый критерий интуитивно ясен – среднее арифметическое растет (или снижается, если это негативный параметр).

2. Второй – среднее арифметическое растет, а границы сигм становятся все более узкими.

В связи с этим доктор Деминг четко сформулировал важнейший принцип эффективного управления: тот, кто может контролировать вариативность, может контролировать бизнес.

Важнейшим принципом управляемости является стабилизация.

Шухарт и Деминг выделили четыре критерия грядущей дестабилизации.

1. Первый критерий – среднее арифметическое устойчиво снижается или повышается, если речь идет о негативном параметре.

2. Второй критерий – на протяжении шести и более дней значения изменяются то выше, то ниже относительно среднего арифметического.

3. Третий критерий – бизнес начинает дестабилизироваться, если несколько дней подряд наблюдается выход за пределы контрольных границ (даже если они положительные). Возможно, в хорошем смысле слова, но он постепенно теряет управляемость.

4. Четвертый критерий – если на протяжении семи и более дней наблюдается негативная тенденция в значениях (неважно, сверху или снизу), то бизнес постепенно дестабилизируется.

### **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

Теоретическая часть настоящей тетради подошла к концу. Настало время перейти к практике.

1. Внимательно изучите Формулу Прибыли с сотрудниками.
2. Обдумайте, что каждый из показателей означает именно в вашей компании (даже если данные по этому показателю не собираются!).
3. Попробуйте переписать Формулу применительно к вашей компании. Если у вас возникнут проблемы, напишите нам на [info@paper-planes.ru](mailto:info@paper-planes.ru) с темой письма «ПОМОЩЬ ПО ФОРМУЛЕ ПРИБЫЛИ».
4. Обсудите с коллегами, какие данные в вашей компании уже собираются или по крайней мере могут начать собираться.
5. Посчитайте текущие значения параметров.
6. Обсудите, какие данные пока не собираются и с помощью каких инструментов их можно начать собирать. Где-то будет достаточно просто добавить новое поле в CRM, где-то перестроить процесс, где-то не обойтись без новой системы учета или установки специальных датчиков.
7. Сопоставьте параметры Формулы с картой ваших бизнес-процессов и схемой ответственности. Обдумайте, какие службы влияют на каждый показатель. Особое внимание уделите кросс-функциональным параметрам, находящимся в ведении более чем одного подразделения.
8. Попробуйте переложить эти показатели в систему KPI подразделений и сотрудников (обратите внимание, что не все KPI должны напрямую влиять на зарплату сотрудника, иногда они просто могут давать линию видимости – понимание в конце дня/недели, хорошо работал сотрудник или нет).
9. Взяв текущие показатели Формулы, посчитайте целевой прирост прибыли (или хотя бы выручки) в вашем бизнесе. Разложите его с помощью метода 20–20–20–20 на составляющие. Объясните эти расчеты сотрудникам компании.
10. Постройте revenue breakdown и оцените, где находятся «бутылочные горлышки» вашей прибыли и куда они будут смещаться в ближайшем будущем.
11. Составьте список из пяти – семи конкретных шагов, нацеленных на преодоление этих ограничений.
12. Посчитайте контрольные границы карт Шухарта для всех доступных показателей Формулы (или хотя бы для четырех основных параметров из методики 20–20–20–20) и начните хотя бы раз в неделю (а лучше ежедневно) измерять их колебания и соответствие контрольным границам.

<https://youtu.be/LqhrYKBgT9I>