

Формула Прибыли

☰ Уровень	Финансы
🕒 Last edited time	@April 26, 2023 12:14 AM
☰ Блок (Илья)	Формула прибыли
➤ Кейсы Paper Planes	<u>Шоппинг Лайв Shopping Live, Папа Джонс Papa John's, Меланнетт Melannett, Правильная корзинка, Мария Ра_Этап 1, Премьер Фарм Premier Pharm Этап 1, Красный ЯР, АртИст ArtEast 1 этап, Динект Dinect, Евразия стар, Журавли, Кит-Фарма, Телекоммуникационная компания из Центральной Азии, Мартин, Подружки, Пятью пять, РуДента RuDenta, Северный ветер, Финвал, ЦентрСпецАвто, Эбершпехер, Яблонька. Анализ ситуации.</u>
☰ Статус	Готова

Формула прибыли

Из чего состоит прибыль

Способы применения формулы прибыли

1 способ. Памятка о универсальном наборе показателей

2 способ. Постановка задач.

3 способ. Куда инвестировать?

4 способ. Отличать частные данные от системных

Формула Прибыли: интерпретация

Материалы для изучения

Описание инструмента

Примеры

Ката

Разбираемся что такое брейкдаун

При построении брейкдауна стоит учитывать:

Брейкдаун по рычагам

Брайкдаун в power bi: написать меры на каждый показатель

Составить таблицу показателей по данным. Выгрузить из Power BI в Excel

Составить Брейкдаун в Excel

Брейкдаун по городам

Брейкдаун по точкам

Формула прибыли

Формула Прибыли — модель Ильи Балахнина, разработанная 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. **Формула Прибыли** — метод анализа, описывающий ключевые показатели, которые влияют на создание компанией прибыли.

Из чего состоит прибыль

Чтобы получать прибыль, компания параллельно реализует две стратегии — роста и производительности. Каждая из них выражается в соответствующих показателях:

- **M** — маржинальность, экономическая мерность, отражающая успех стратегии производительности.
- **R** — оборотность, параметр определения эффективности стратегии роста.

- **EN** — затраты на энергию
- **FC** - Постоянные издержки
- **General** — общие затраты
- **L (leads)** — лиды
- **LOG** — логистические затраты
- **LTV (lifetime value)** — пожизненная ценность клиента
- **OPEX (operating expense)** — операционные издержки
- **P (price)** — средний чек
- **Pay** — платёжеспособность клиентов
- **Pu (price per unit)** — стоимость одной единицы продукции
- **Q1** — Число сделок на клиента
- **Qs (quantity sucessfui)** — повторные сделки
- **Qsku** — Количество уникальных SKU
- **R (revenue)** — выручка
- **Reach** — охват потенциальных клиентов
- **RM (raw materials)** — сырьевая себестоимость
- **Rt (return)** — возвраты
- **Sales** — коммерческие затраты
- **SG&A** — переменные издержки
- **SKU (stock Keeping unit)** — единица учёта
- **TC (total costs)** — общие издержки
- **US (upsell)** — усилия по upsell
- **VC** - Переменные издержки
- **Wip (work-in-progress)** — затраты на интерлогистику

В этом смысле прибыль компании — оборотность, умноженная на маржинальность:

$$\text{\$} = R \times M$$

Оборотность

Оборотность (R) — количество успешных клиентов (CLs), умноженное на средний lifetime value (LTV), т.е. $R = CLs \times LTV$

Успешные клиенты (CLs) — это клиенты (CL) минус отток (ChR), где:

1. C — конверсия, т.е. какой процент потенциальных клиентов превращается в реальных
2. L — потенциальные клиенты, или лиды
3. ChR — коэффициент, показывающий разницу между количеством наших клиентов в начале периода и в конце

При этом Лиды можно представить как, $L = Reach \times C1$, где:

1. Reach — Охват (число людей, охваченных в результате рекламных активностей)
2. C1 — первичная Конверсия из Охвата в Лиды

Если мы теперь представим Reach как масштаб рекламного воздействия, GRP (медийная метрика, суммирующая все количество показов рекламы) поделенный на частотность (количество рекламных показов на одного человека), то получим развёрнутую формулу: $CLs = (GRP/Freq) \times C1 \times C - ChR$

LIFETIME VALUE (LTV)

1. LTV — средняя жизненная ценность клиента, которую можно выразить через произведение показателей:
2. P — сколько в среднем денег за одну транзакцию оставляет один клиент

Средний чек P:

1. Pu — стоимость одной единицы продукции в чеке (Price per Unit)
2. D — количество единиц продукции или услуг в чеке (Depth — глубина)

Глубина — функция от:

1. Широты ассортиментной матрицы (Wm)
2. Глубины ассортиментной матрицы (Dm)

3. Усилий по кросс-продажам (CSE)
4. Усилий по апселлу (USE)
5. Платёжеспособности привлекаемых Клиентов (Pay)
6. Наценки, взимаемой за бренд, или силы бренда (Brand)

Учитывая перечисленные показатели, можно выписать формулу расчёта оборотности, которая, как мы помним, выражается через произведение CLs и LTV:

$$R = ((GRP/Freq) \times C1 \times C - ChR) \times (Pu \times f(Wm, Dm, CSE, USE, Pay, Brand) \times (Q1s - Rt))$$

Маржинальность

Маржинальность можно выразить или через сумму фронт-маржи (fM) и бэк-маржи (bM), или через оборотность (R) минус все издержки (TC), которые можно разделить на капитальные (CAPEX) и операционные (OPEX).

Операционные издержки — это сумма таких показателей, как:

1. H — Затраты на персонал
2. COGS — Себестоимость произведённого товара
3. MI — Маркетинговые инвестиции

Маркетинговые инвестиции делятся на два типа:

1. CAC — Стоимость поглощения Клиента (Customer Acquisition Cost)
2. CRC — Стоимость удержания Клиента (Customer Retention Cost)

Таким образом, прибыль компании можно представить в виде следующей формулы:

$$\text{\$} = (GRP/Freq \times C1 \times C - ChR) \times (Pu \times f(Wm, Dm, CSE, USE, Pay, Brand) \times (Q1s - Rt)) - (CAPEX + H + COGS + CAC + CRC)$$

Эти показатели влияют на прибыль компании. Чтобы начать считать и понимать, как работает ваша бизнес-система — где в ней узкие места, где точки кратного роста прибыли или выручки — вам необходимо ежедневно или, хотя бы, еженедельно вести учёт этих показателей.

В 2019 году мы выпустили рабочую тетрадь «Формула прибыли: главные цифры вашего бизнеса», в которой вы найдёте описание всех параметров Формулы + 4 главных способа применения этой модели в вашей компании.

Разработка любой маркетинговой стратегии всегда начинается с анализа ситуации (понимание точки А, в которой мы сейчас находимся). В точке А мы должны анализировать прежде всего 6 предметных полей, которые составляют суть и смысл маркетинга.

Первое предметное поле- финансовая модель.

Второе предметное поле- продукт

Третье предметное поле- цена продукта

Четвертое предметное поле- каналы продаж

Пятое предметное поле- целевая аудитория

Шестое предметное поле- продвижение.

Уровни работы с количественными данными

Все компании, с точки зрения работы с количественными данными можно разделить на несколько больших уровней.

1. Первый уровень делится на две группы компаний:

1 группа - компании, которые не считают никаких данных. Таким компаниям очень сложно масштабироваться.

2 группа - компании, которые считают все данные.

2. Второй уровень состоит из таких компаний, которые считают самые главные цифры (СГЦ).

Стратегии для получения прибыли

Абсолютно любая компания в обязательном порядке стремится к тому, чтобы зарабатывать прибыль. Для того, чтобы зарабатывать прибыль, любая компания реализует в обязательном порядке две базовые корпоративные стратегии.

1- стратегия роста

2- стратегия производительности

Основной метрикой, которую используют компании для оценки успеха стратегии роста является выручка (R). Для оценки успеха стратегии производительности используется маржинальность (M). Прибыль компании - выручка умноженная на маржинальность $R \cdot M$. Для некоторых видов бизнеса, например ритейла, маржинальность очень важна. Ее обсчёт позволяет четко различать успех работы коммерсантов и управленцев.

Пример: представим, что у нас есть небольшой магазин, в котором мы продаем фломастеры. Закупаем их на заводе за 5 рублей, и наценим поверх еще рубль. Этот рубль в ритейле называется: фронт маржа (fm). Но при этом производитель фломастеров может с нами договориться. Если мы продадим миллион изделий этой компании, то она нам после продажи миллиона за каждую проданную единицу возвратит назад 10 копеек. Эти десять копеек называются: бэк маржа (bm). Таким образом ритейл различает успех работы коммерсантов и успех работы переговорщиков.

Однако, если у компаний нет привлеченного ассортимента, от маржинальности можно отказаться. В таком случае умножение оборотности на маржинальность заменяется вычитанием из оборотности общих издержек (ТС).

Общие издержки можно представить как сумму постоянных издержек (FC) и переменных издержек (VC): $FC + VC$. Постоянные издержки не зависят от объема продаж производства. Маркетинг не отвечает за постоянные издержки компании.

Переменные издержки можно разложить на три группы:

1 группа- себестоимость COGS (затраты на проданные товары)

2 группа- затраты на персонал (H). К числу издержек на персонал относятся

1. затраты на найм
2. затраты на адаптацию и обучение
3. затраты на удержание- для того, чтобы адекватно работать, желательно либо сохранять текучесть, либо удерживать знания, которые получил сотрудник
4. затраты на оценку
5. затраты на организацию труда

3 группа - маркетинговые инвестиции

1 вид- CAC (стоимость привлечения клиента)

2 вид- CRC (стоимость удержания клиента)

Работу любой компании можно представить следующим образом: есть связанный капитал (CE) , в этот связанный капитал мы засовываем переменные издержки, которые рассматриваются как инвестиции (I). Эти инвестиции засовываются в связанный капитал, в нем происходит превращение этих инвестиций в инвентори (Inv) -складской запас и далее он превращается в деньги (T). Таким образом, конверсия с которой инвестиции превращаются в складской запас может рассматриваться как возврат на связанный капитал, а тот, коэффициент, с которым инвестиции превращаются в деньги называется возврат на инвестиции.

Выручку компании можно представить как произведение двух показателей:

1 показатель- успешные клиенты (CLs). Клиенты, которые передали деньги. Успешных клиентов мы представляем как разность между клиентами и показателем оттока. К оттоку мы причисляем тех клиентов, которые не смогли купить что хотели не по своей вине.

Отток можно разделить на два вида:

- OOS - out of stock, когда клиент пришел за товаром, а этого товара нет в наличии.

1 уровень- частичная потеря сделки

2 уровень- потеря сделки полностью. Этот отток ведет себя по разному в абонентском и не абонентском бизнесе. Когда мы имеем дело с абонентским бизнесом, мы считаем оттоком любого абонента, который в прошлый платёжный период совершил транзакцию, а в новый период не совершил. В не абонентских бизнесах- НТЦ это средняя периодичность, свойственная клиентам с точки зрения интервала времени от покупки до покупки. Если клиент в нормальный торговый цикл еще одну транзакцию не совершил, то вероятность повторной транзакции мала . Таким образом, если мы возьмем всех людей, которые хотят отдать нам деньги и в первый месяц вычтем из них тех людей, которые деньги отдать не смогли, потому что столкнулись с

тем, что мы не смогли обслужить их запрос, а в последующие месяца начнем вычитать из кол-ва людей, отдавших нам деньги людей, которые перестали нам платить, то мы получим после этих вычитаний величину, которая называется успешные клиенты.

Клиенты- это произведение потенциальных клиентов (L) на конверсию (C). Существуют виды бизнесов, в которых разделение между лидами и клиентами является необязательным. Для среднестатистического супермаркета разность между лидами и клиентами будет мала, поэтому формально можно считать лидов и клиентов синонимами. Лиды это все те, кто заинтересовался и пришел в некое место совершения сделки и дал нам разрешение ему что-нибудь продать.

Лиды можно представить как произведение двух величин:

1- охват

2- первая конверсия (C1)

Чем выше первая конверсия в моделях продаж, построенных вокруг скоринга, тем ниже будет конверсия в моделях продаж.

2 показатель - средний LTV (вся сумма денег, которую клиент приносит за всю жизнь).

Пожизненная ценность- произведение среднего чека (P), умноженная на число успешных сделок (Os) за определенный период времени. Средний чек является произведением двух показателей: Pи-сколько в среднем стоит один товар и D- сколько товаров в чеке в среднем у клиента.

Стоимость юнита зависит от нескольких параметров: как часто мы продаем более дорогое и сила бренда.

Количество успешных сделок с одним клиентом-это разность между количеством сделок с одним клиентом (Q1) и возвратами (Rt).

Формула прибыли : $\$ = (\text{охват} * C1 * C - \text{отток}) * F(\text{ПСС}) (Q1 - RT) - (FC + COGS + H + CAC + CRC)$

Способы применения формулы прибыли

1 способ. Памятка о универсальном наборе показателей

Можно использовать как памятку о универсальном наборе показателей, в который можно вкладывать деньги.

reach- увеличение охвата знающих нас людей

C1- конверсия из узнавания в интерес

C- конверсия из интереса в желание купить (в лиды)

B сокращение оттока

B навыки Up-sell, cross-sell

ПСС- привлечение более платежеспособных клиентов

AM-улучшение ассортиментной матрицы

Brad-увеличение силы бренда

Q1-рост увеличения повторных покупок

Rt- снижение возвратов

CAPEX-капитальные издержки

H- затраты на персонал

COGS-себестоимость

CAC- стоимость привлечения клиента

CRC- стоимость удержания клиента

Прибыль компании равна охвату, это значит, что можно вложить больше денег в получении большего количества охвата.

Второй показатель формулы- первая конверсия, следовательно мы можем вложить какое-то кол-во денег в увеличение первой конверсии. На увеличение C1 наилучшим образом влияет качество рекламного послания. Охват, умноженный на первую конверсию представляет лиды.

Третьим показателем в формуле является конверсия (потенциальные клиенты превращаются в актуальных). Если точки продаж онлайн, то ключевыми факторами оптимизации конверсии будут являться юзабилити характеристика сайта или магазина, если конверсия оффлайн, то это будет управление карты путешествия потребителя в оффлайновые точки продаж, мерчендайзинг, работа продающего персонала. Мы можем вложить деньги в рост конверсии. Четвертый показатель это отток, он бывает двух

видов и для того, чтобы сократить это можно вложить деньги, например для борьбы в первичным оттоком и вторичным оттоком (инвестируя в программы лояльности).

Существует логика автоворонки, где все товары делятся на 5 групп: линдмагнит, трипвайер, основной продукт, максимизатор, продукт возврата. Также на средний чек влияет сила бренда.

$\$ = (reach + C1 C - \text{Отток}) f(CS; US; ПСС; AM; brand) (Q1-Rt) - (CAPEX + H + COGS + CAC + CRC)$

Для некоторых видов бизнеса существует еще один важный параметр- **оборачиваемость**, то есть скорость превращения товарно-материальных запасов, произведенных по итогам операционной деятельности в деньги. Оборачиваемость важна для тех видов бизнеса, где мы имеем дело либо со скоропортящейся продукцией, либо там, где есть моральная амортизация.

Бизнес- это по сути своей совокупность операционных издержек, прежде всего себестоимость затрат на персонал и маркетинговых инвестиций, в которые засовываются капитальные издержки и выходят оттуда в виде инвентори. Для бизнесов, где скоропортящейся продукции нет, факт возникновения товарно-материальных запасов становится синонимичен возникновению протока(генерация входящего денежного потока). В бизнесах с наличием скоропортящейся продукцией между инвентари и возникновением протока возникает определенный временной лаг, если он слишком долог, мы не можем говорить о том, что между инвентори и протоком можно поставить знак равенства

$OPex \rightarrow CAPex \rightarrow I \rightarrow T$

2 способ. Постановка задач.

С помощью формулы можно ставить своим подчиненным более эффективным образом задачи.

Что такое рост продаж и как им управлять объясняется формулой :

$R = LCP * Q$

Представим, что у нас есть небольшой сельский магазинчик, и у него есть выручка и эту выручку можно схлопнуть до 4 базовых показателей : потенциальных клиентов, конверсии, среднего чека и кол-во повторных

сделок с одним клиентом. Если мы предположим, что каждый месяц в наш магазин приходит 100 разных людей, каждый 10 что-то покупает, платит в среднем 10 руб за покупку и совершает одну покупку за месяц. В итоге магазин заработает 100 рублей. Предположим, что мы хотим в два раза больше людей, из данной формулы ясно, что есть как минимум 4 способа получить 200 рублей. $100 \cdot 0,1 \cdot 10 \cdot 1 = 100$

1 способ- вместо 100 потенциальных клиентов сделать 200. Однако, в таком случае, маржинальность рухнет

2 способ- можно удвоить конверсию. Первая проблема состоит в том, что оптимизация оффлайновой конверсии очень длительная процедура, а улучшение онлайн конверсии является антинаучным методом, потому что не позволяет нам отличить правду от неправды.

3 способ- повышение количества повторных сделок.

4 способ- повысить средний чек.

Также есть и **5 способ**- увеличить каждый из показателей. К примеру на 20 %

$R = 120 \cdot 0,12 \cdot 12 \cdot 1,2 = 207,36$ руб

3 способ. Куда инвестировать?

Представим завод по производству фломастеров. Чтобы произвести фломастер, завод сначала последовательно обрабатывает заготовку на трех станках. Затем он передает произведённый фломастер в отдел продаж, а отдел продаж уже сбывает произведенную продукцию конечному потребителю. Предположим, что первый станок на заводе умеет обрабатывать 12 заготовок в сутки, второй станок -8 , третий станок-10. Отдел продаж умеет продавать 9 заготовок в сутки, а рынок нуждается в 11 фломастерах в сутки. Мы продадим 8 фломастеров, потому что наша компания не может произвести больше фломастеров, потому что второй станок нас в этом нормирует. Ключевым ограничением является второй станок, мы вложили деньги в его улучшение и теперь он производит 15 фломастеров в сутки. Ключевое ограничение переместится в отдел продаж, получилась ситуация ,что мы производим больше, чем способны реально сбыть, при этом общая производственная мощность системы возрастет с 8 до 9 фломастеров. Эффективнее будет инвестировать в обучение продавцов ,

и они научатся продавать 15 фломастеров вместо 9. Наша производственная система увеличится примерно на 11% , а ключевое ограничение вернется в производственную линию в район 3 станка. Вложив деньги в 3 станок мы ключевое ограничение выдворим за пределы компании. Теперь мы производим большее число фломастеров, чем рынок готов потребить.

Вывод: в любой система есть ключевое ограничение, оно мигрирует в зависимости от наших действий между элементами ситсеми, можно предсказать куда будет смещаться ключевое ограничение.

4 способ. Отличать частные данные от системных

В любом наборе данных, которые меняются изо дня в день всегда существуют случайные данные и системные. Уильям Демин говорил: " Раз данные бывают случайные, а бывают системные-значит и ошибки в бизнесе бывают случайные, а бывают системные". Он ввел правило, что случайную ошибку нужно лечить частными способами, а системную ошибку всегда лечить системными способами и не наоборот.

Начнем с ситуации, когда некая системная ошибка лечится частным способом. Приехав на завод Тойота, Деминг обнаружил станок , который подавал деревянный брусок , сверху на деревянный брусок обрушалась гильотина, которая обрезала этот брусок до некоторого размера. Японцы под деревянным бруском размещали плашку из сверхпрочного сплава, которая была покрыта напылением. Когда гильотина обрушалась на дерево, она оставляла на плашке маленькую зарубку, плашка заезжала назад, датчик сканировал расстояние от зарубки до конца пластины, покрывал напылением, и в следующий раз дерево выезжало либо короче, либо длиннее . Такое изобретение японцы называли компенсирующим устройством. Деминг, увидев этот агрегат заявил, что он неэффективен и предложил его устранить. Он предложил убрать компенсирующее устройство и предложил соревнование, где он и они будут обрезать одновременно с этим устройством и без него. Деминг оказался прав.

Японцы считают, что любая ошибка в бизнесе сводима к пяти М:

1- Man

2- Machine

3- Metodes

4- Materials

5- Measurements

Как отличать частные данные от системных данных?

Находим самое большое значение за указанный период , находим самое малое значение, находим между ними разность. Такая разность называется - размах подгруппы. Все значения, выпавшие относительно контрольных границ вверх или вниз можно считать частными(случайными), и их обязательно надо изучать.

Деминг выделял два базовых критерия, демонстрирующих, что стабильность процесса улучшается:

1- рост арифметическое среднего

2- сокращение границ размаха величин.

Ранние сигналы о том, что ситуация ухудшается. Существует два критерия того, что ситуация расшатывается:

- 6 дней и более показатели ухудшаются
- на протяжении 7 и более дней показатели относительно арифметического среднего гуляют то вверх, то вниз.

Формула Прибыли: интерпретация

Базовые показатели при увеличении оборота



Оборот по аптеке	Средний чек по магазину	Количество чеков	Количество позиций в чеке	Стоимость юнита	
104052370,4	549,3934393	189 395	2,381161065	230,725022	
105052370,4	549,3934393	189 395	2,381161065	232,9424153	2,22 Р Стоимость юнита
105052370,4	549,3934393	189 395	2,404045321	230,725022	0,02 Количество позиций в чеке
105052370,4	549,3934393	191215,1892	2,381161065	230,725022	1820,2 Количество чеков
105052370,4	554,6734097	189 395	2,381161065	230,725022	5,28 Р Средний чек по магазину

Разберем брейкдаун аптечной сети. Поскольку эта компания пока не очень хорошо работает с данными, она не ставила задачу увеличить свою выручку на какую-то сумму, поэтому мы посмотрим с помощью каких манипуляций компания может зарабатывать на 1 млн. рублей больше. Допустим, генерируя на 1820 чеков больше, также продавая на 5,28 рублей больше в каждом чеке или продавая каждый товар в среднем дороже на 2,22. Однако, многие клиенты аптечной сети пенсионеры, и такого рода ценовые манипуляции могут только сократить число чеков. Также можно заработать миллион рублей дополнительно увеличив количество позиций в чеке на 0,02, то есть каждому 50 клиенту провизор нашей аптеки должен продавать какой-то препарат стоимостью 230 рублей. Таким образом, в таком базовом примере мы видим, как выбор между 4 показателями склоняется в сторону простой операции-каждому 50 клиенту продавать еще по одному товару со средней стоимостью товара.

Базовые показатели при увеличении оборота



Дельта по потерям и доходу за период с 1 июня 2016 по 31 мая 2017	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 от основной деятельности на 3 млн. злотых, нужно:
12 051 411	3 259 414	7.10%	231 321	31.74%	73 432	61 655	330	10 614	-797	1 163	134	164	Увеличить средний доход с займа на: 40.85 PLN
15 051 411	3 259 414	7.10%	231 321	31.74%	73 432	61 655	330	10 614	-797	1 163	134	205	Увеличить среднюю переплату по займам пр.к: 2 579.54 PLN
15 051 411	3 259 414	7.10%	231 321	31.74%	73 432	61 655	330	10 614	-797	1 163	2 714	164	Увеличить число займов пр.категорий на: 22 380
15 051 411	3 259 414	7.10%	231 321	31.74%	73 432	61 655	330	10 614	-797	23 543	134	164	Уменьшить среднюю недоплату по in arrears на: 282.65 PLN
15 051 411	3 259 414	7.10%	231 321	31.74%	73 432	61 655	330	10 614	-514	1 163	134	164	Уменьшить число займов in arrears на: 3 764
15 051 411	3 259 414	7.10%	231 321	31.74%	73 432	61 655	379	10 614	-797	1 163	134	164	Увеличить среднюю переплату по займу paid back на: 48.66 PLN
15 051 411	3 259 414	7.10%	231 321	31.74%	73 432	70 742	330	10 614	-797	1 163	134	164	Увеличить число займов paid back на: 9 086.98
15 051 411	3 259 414	7.10%	231 321	31.74%	91 712	61 655	330	10 614	-797	1 163	134	164	Увеличить число выданных займов на: 18 280
15 051 411	3 259 414	7.10%	231 321	39.65%	73 432	61 655	330	10 614	-797	1 163	134	164	Увеличить конверсию в займы на: 7.90%
15 051 411	3 259 414	7.10%	288 905	31.74%	73 432	61 655	330	10 614	-797	1 163	134	164	Увеличить число входящих заявок на: 57 584
15 051 411	3 259 414	8.86%	231 321	31.74%	73 432	61 655	330	10 614	-797	1 163	134	164	Увеличить конверсию в заявки на сайт на: 1.77%
15 051 411	4 070 791	7.10%	231 321	31.74%	73 432	61 655	330	10 614	-797	1 163	134	164	Увеличить число посетителей сайта на: 811 377

По данной таблице мы можем увидеть, что одну и ту же задачу -увеличение на 25% выручки можно решить совершенно разными способами. Например: увеличить переплату по прочим займам со 134 условных единиц до 2714 условных единиц. Также можно уменьшить число просроченных займов на 3764 штуки, то есть с 10614 просроченных займов, которые мы имеем сейчас, можно было бы довести портфель просроченных займов до 6850, и это тоже привело бы к положительному результату.

Того же самого результата можно добиться, увеличив текущую конверсию из посетителей сайтов в заявки с 7,1% до 8,86%, то есть нарастить эту конверсию на 1,77%. Таким образом, мы видим как начинает работать принцип ключевого ограничения. Можно достигать результата разными путями, но есть один путь, с помощью которого достижение результата осуществляется более легко. В данном случае- конверсия из посетителей в заявки.

Таким образом, если мы построим брейкдаун и выберем для себя на какую величины мы хотим нарастить нашу текущую выручку, то мы сможем таким несложным способом оценить какие показатели влияют на выручку быстрее всего.

Логика увеличения на 20% каждый показатель исходит из двукратного роста в целом:

Если

$$LCP*Q=R, \text{ то } **L(+20\%)C(+20\%)P(+20\%)Q(+20\%)=2,073R$$

На правой стороне таблицы описывается, на сколько нужно увеличить каждый показатель, чтобы получить необходимый рост (например, количество Клиентов необходимо увеличить на 40, средний чек на 500 рублей и т.п.). В зависимости от специфики бизнеса Клиента предлагаются гипотезы по самому простому варианту роста (например увеличить количество Клиентов на 40 человек проще, чем повысить средний чек на 500 рублей). Для этого необходимо понимать предполагаемые маркетинговые ресурсы для увеличения каждого из рычагов.

LCPQ - минимальный набор параметров. При необходимости их количество можно увеличивать или же менять некоторые. Чаще всего добавляются LTV (средний чек на количество покупок), средний чек разбивается на количество SKU в чеке и среднюю стоимость SKU.

💡 ВАЖНО

При построении брейкдауна необходимо учитывать показатели как по опознанным, так и по неопознанным Клиентам;

Необходимо строить отдельные брейкдауны для основных и дополнительных продуктов Клиента;

Если у Клиента несколько точек (сайт, магазин и т.п.), то брейкдауны строятся по отдельности по каждой точке, а также один по всем точкам.

Пример 3 (для B2B)

Брейкдаун по типам клиентов							
Тип контрагента	Число покупателей	Число чеков	Выручка	Ср.чек	Покупок на клиента	Ср. глубина чека	Ср. цена за ед.
Юридическое лицо	2372	4592	106 076 741	23 100	2,00	166,12	139,06
Индивидуальный предприниматель	742	2273	51 655 270	22 726	2,96	173,79	130,76
Физическое лицо	547	1224	15 120 682	12 353	2,21	87,36	141,42
Всего	3661	8089	172 852 692	21 369	2,23	156,36	136,67

Материалы для изучения

- Формула прибыли (изображение)

[Формула прибыли.pdf](#)

- Тетрадь "Формула Прибыли"

[formula_pribili_block10 \(1\).pdf](#)

- Ссылка на геткурс

[https://paper-](https://paper-planes.academy/teach/control/lesson/view/id/135984184)

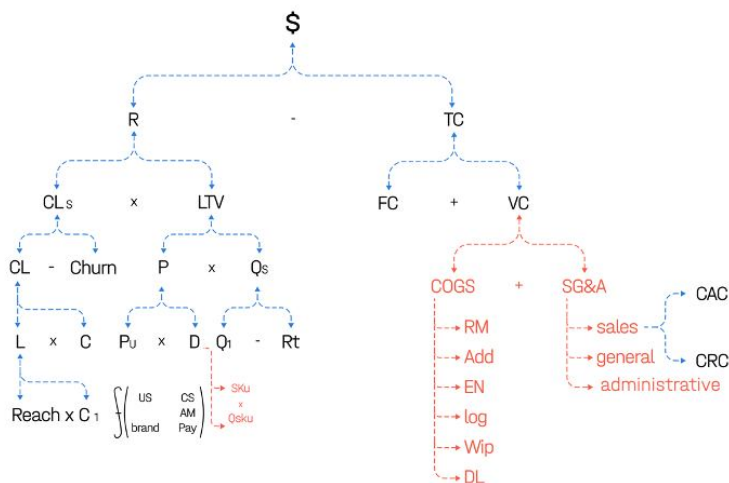
[planes.academy/teach/control/lesson/view/id/135984184](https://paper-planes.academy/teach/control/lesson/view/id/135984184)
[https://paper-](https://paper-planes.academy/teach/control/lesson/view/id/135984191)
[planes.academy/teach/control/lesson/view/id/135984191](https://paper-planes.academy/teach/control/lesson/view/id/135984191)

- Илья Балахнин. Формула прибыли 4.0

<https://www.youtube.com/watch?v=D4-MIHAYO0&t=530s>

Описание инструмента

Брейкдаун – инструмент, показывающий рычаги роста компании по конкретным показателям - L (количество лидов), C (конверсия в покупки), P (средний чек), Q (количество покупок). Это параметры минимальной версии Формула Прибыли. Определение основных рычагов роста компании необходима для формирования дальнейшей стратегии. Важно учитывать, что брейкдаун дает понимание, какие рычаги дают самый быстрый прирост.



Формула прибыли 4.0

По сути брейкдаун - это таблица, где по столбцам и строкам указаны показатели. В каждой строке один из показателей увеличивается на 20%

(увеличить можно и на другой коэффициент, при необходимости).



20-20-20-20

Логика увеличения на 20% каждый показатель исходит из двукратного роста в целом:

Если

$$L * C * P * Q = R,$$

то

$$L(+20\%) * C(+20\%) * P(+20\%) * Q(+20\%) = 2,073 * R$$

На правой стороне таблицы описывается, на сколько нужно увеличить каждый показатель, чтобы получить необходимый рост (например, количество Клиентов необходимо увеличить на 40, средний чек на 500 рублей и т.п.). В зависимости от специфики бизнеса Клиента предлагаются гипотезы по самому простому варианту роста (например увеличить количество Клиентов на 40 человек проще, чем повысить средний чек на 500 рублей). Для этого необходимо понимать предполагаемые маркетинговые ресурсы для увеличения каждого из рычагов.

LCPQ - минимальный набор параметров. При необходимости их количество можно увеличивать или же менять некоторые. Чаще всего добавляются LTV (средний чек на количество покупок), средний чек разбивается на количество SKU в чеке и среднюю стоимость SKU.



ВАЖНО

При построении брейкдауна необходимо учитывать показатели как по опознанным, так и по неопознанным Клиентам;

Необходимо строить отдельные брейкдауны для основных и дополнительных продуктов Клиента;

Если у Клиента несколько точек (сайт, магазин и т.п.), то брейкдауны строятся по отдельности по каждой точке, а также один по всем точкам.

Примеры



ГрандМед_(GrandMed). Проект

Пример визуализации:

Базовые показатели при увеличении оборота

Дельта по потерям и доходу за период с 1 июня 2016 по 31 мая 2017	Число пользователей ей, 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 от основной деятельности на 3 млн. злотых, нужно:
12 051 411	3 259 414	7.10%	231 321	31.74%	73 432	61 655	330	10 614	-797	1 163	134	164	
15 051 411	3 259 414	7.10%	231 321	31.74%	73 432	61 655	330	10 614	-797	1 163	134	205	Увеличить средний доход с займа на: 40.85 PLN
15 051 411	3 259 414	7.10%	231 321	31.74%	73 432	61 655	330	10 614	-797	1 163	2 714	164	Увеличить среднюю переплату по займам пр.к: 2 579.54 PLN
15 051 411	3 259 414	7.10%	231 321	31.74%	73 432	61 655	330	10 614	-797	23 543	134	164	Увеличить число займов пр.категорий на: 22 380
15 051 411	3 259 414	7.10%	231 321	31.74%	73 432	61 655	330	10 614	-514	1 163	134	164	Уменьшить среднюю недоплату по in arrears на: 282.65 PLN
15 051 411	3 259 414	7.10%	231 321	31.74%	73 432	61 655	330	6 850	-797	1 163	134	164	Уменьшить число займов in arrears на: 3 764
15 051 411	3 259 414	7.10%	231 321	31.74%	73 432	61 655	379	10 614	-797	1 163	134	164	Увеличить среднюю переплату по займу paid back на: 48.66 PLN
15 051 411	3 259 414	7.10%	231 321	31.74%	73 432	70 742	330	10 614	-797	1 163	134	164	Увеличить число займов paid back на: 9 086.98
15 051 411	3 259 414	7.10%	231 321	31.74%	91 712	61 655	330	10 614	-797	1 163	134	164	Увеличить число выданных займов на: 18 280
15 051 411	3 259 414	7.10%	231 321	39.65%	73 432	61 655	330	10 614	-797	1 163	134	164	Увеличить конверсию в займы на: 7.90%
15 051 411	3 259 414	7.10%	288 905	31.74%	73 432	61 655	330	10 614	-797	1 163	134	164	Увеличить число входящих заявок на: 57 584
15 051 411	3 259 414	8.86%	231 321	31.74%	73 432	61 655	330	10 614	-797	1 163	134	164	Увеличить конверсию в заявки на сайт на: 1.77%
15 051 411	4 070 791	7.10%	231 321	31.74%	73 432	61 655	330	10 614	-797	1 163	134	164	Увеличить число посетителей сайта на: 811 377

Оборот по аптеке	Средний чек по магазину	Количество чеков	Количество позиций в чеке	Стоимость юнита	
104052370,4	549,3934393	189 395	2,381161065	230,725022	
105052370,4	549,3934393	189 395	2,381161065	232,9424153	2,22 Р Стоимость юнита
105052370,4	549,3934393	189 395	2,404045321	230,725022	0,02 Количество позиций в чеке
105052370,4	549,3934393	191215,1892	2,381161065	230,725022	1820,2 Количество чеков
105052370,4	554,6734097	189 395	2,381161065	230,725022	5,28 Р Средний чек по магазину

Для увеличения прибыли на 20% рекомендуется сосредоточить усилия на снижении оттока

Happy Nappy
Анализ рентабельности

Количество лидов	Конверсия из лида в клиента	Пришедшие	Количество детей в начале	Отток	Средний LTV	Расходы	Постоянные издержки	Зарплата персонала	Себестоимость ребенка	Маркетинговые инвестиции	Для увеличения прибыли за месяц на 20% до 1,062 млн. рублей нужно:
266	6,09%	16,2	114,4	4,6	23 234 Р	2 041 835 Р	493 462 Р	1 046 882 Р	157 114 Р	344 377 Р	Необходимо:
266	6,09%	16,2	114,4	4,6	23 234 Р	1 864 700 Р	493 462 Р	1 046 882 Р	157 114 Р	344 377 Р	Уменьшить расходы на маркетинг на 177 135 Р
266	6,09%	16,2	114,4	4,6	23 234 Р	1 864 700 Р	493 462 Р	1 046 882 Р	157 114 Р	344 377 Р	Уменьшить себестоимость ребенка на 177 135 Р
266	6,09%	16,2	114,4	4,6	23 234 Р	1 864 700 Р	493 462 Р	1 046 882 Р	157 114 Р	344 377 Р	Уменьшить расходы на ЗП персонала на 177 135 Р
266	6,09%	16,2	114,4	4,6	23 234 Р	1 864 700 Р	316 377 Р	1 046 882 Р	157 114 Р	344 377 Р	Уменьшить постоянные издержки на 177 135 Р
266	6,09%	16,2	114,4	4,6	24 840 Р	2 041 835 Р	493 462 Р	1 046 882 Р	157 114 Р	344 377 Р	Увеличить средний LTV на 1 406 Р
266	6,09%	16,2	114,4	3,0	23 234 Р	2 041 835 Р	493 462 Р	1 046 882 Р	157 114 Р	344 377 Р	Уменьшить отток на 1,6
266	6,09%	16,2	114,4	4,6	23 234 Р	2 041 835 Р	493 462 Р	1 046 882 Р	157 114 Р	344 377 Р	Увеличить количество детей на 8
266	6,09%	16,2	114,4	4,6	23 234 Р	2 041 835 Р	493 462 Р	1 046 882 Р	157 114 Р	344 377 Р	Увеличить конверсию на 2,87%
266	6,09%	16,2	114,4	4,6	23 234 Р	2 041 835 Р	493 462 Р	1 046 882 Р	157 114 Р	344 377 Р	Увеличить количество лидов на 125

Для увеличения оборота возможно сосредоточить усилия на следующих показателях:

1. Увеличить средний LTV на 1406 руб., т.е. допродавать дополнительные услуги на указанную сумму.
Использовать данный инструмент возможно только после изменения позиционирования «Все включено»;
2. Уменьшить отток на 2 человека;
3. Увеличить количество детей на 8 человек;
4. Увеличить конверсию на 2,9% в клиентов.

Мы рекомендуем сосредоточить усилия на снижении показателя оттока, но параллельно работать с конверсией за счет обновленных POS-материалов, скриптов, сайта.

Шаблон_Брейкдаун.xlsx

Ката

После того, как мы разобрались с , нам надо сделать Брейкдаун.

Сперва важно понять бизнес-направления клиента. Их может быть несколько, они могут быть категорически разными и показатели по ним схлопывать нельзя!

Дальнейшие инструкции подходят и для бизнеса с одним направлением и для бизнеса с несколькими.

Разбираемся что такое брейкдаун

Брейкдаун делает на основе **формулы прибыли**.

Таким образом для декомпозиции доходной части формулы нам нужны показатели:

- Выручка (R)
- Число клиентов (CIs)
- Отток (если есть) - довольно продвинутая метрика, не рассматривается в этой статье (ChR)
- Лиды (если есть (L)
- Конверсия из лидов в клиенты (C)
- LTV
- Число сделок на клиента (Qs)
- Возвраты (если есть) - как правило помечаются в базах True/False меткой либо отрицательными ценами, не рассматриваются в этой статье (RT)
- Средний чек (P)
- Цена единицы предложения (цена за sku) (Pu)
- Глубина чека (D)

Таким образом, ценность для клиента заключается в ответе на простой вопрос: **насколько надо поднять конкретный показатель при неизменности остальных, чтобы общая выручка поднялась на нужную величину.**

Все меры надо рассчитать в power bi по базе и перевести в эксель таблицу.

При построении брейкдауна стоит учитывать:

1. В зависимости от специфики бизнеса могут быть основные товары и дополнительные;
2. Скидку, ср/стоимость sku и глубину необходимо выводить отдельно в зависимости от проекта;
3. Если есть опознанные и неопознанные клиенты, по ним необходимо выводить отдельные брейкдауны;
4. Необходимо узнать у клиента заранее целевые показатели, которые он хочет достичь относительно выручки и в целом (увеличить на 10 млн, на 20% от текущей выручки, обеспечить по 1 млн рост в месяц). Целевые показатели могут планироваться на 1 год, более.

Брейкдаун по рычагам

Брайкдаун в power bi: написать меры на каждый показатель

```
_LTV = DIVIDE([_Выручка];[_Число клиентов])
_Число покупок на клиента = DIVIDE(DISTINCTCOUNT('ОтчетОРозничныхПродажах Запасы'[ДокументПродажи]) ; [_Число клиентов])
_Средний чек = DIVIDE([_LTV];[_Число покупок на клиента])
_Цена за SKU = DIVIDE([_Выручка]; SUM('ОтчетОРозничныхПродажах Запасы'[Количество]))
```

В большинстве баз данные собираются только для расчета таких показателей
Код на проекте будет идентичен с точностью до названия полей в формулах мер.

Составить таблицу показателей по данным. Выгрузить из Power BI в Excel

На этом шаге **необходимо учитывать** разделение бизнес-направлений. Их может быть несколько с совершенно разными числами. Для учета специфики необходимо вывести фильтр бизнес-направления на страницу. Позже вы с помощью этого фильтра разделить брейкдаун на несколько, не создавая дополнительных таблиц.

Помимо разделения брейкдаун по бизнес-направлениям возможно разделение по номенклатуре. Например, в бизнесе медицинских учреждений есть дорогостоящая номенклатура (операции и некоторые препараты) и дешевая побочная номенклатура (осмотры пациента, анализы, перевязки и прочее обслуживание). В таком случае следует вывести фильтр цены номенклатуры (из справочника) и обсудить величину отсечения в команде проекта. Поставив в фильтре стоимость “выше 4000” вы увидите пересчитанные показатели.

После того, как все меры будут переброшены в PowerBI надо вытащить числа и перевести это в Excel для дальнейшего расчета.

Составить Брейкдаун в Excel

Брейкдаун шаблон .xlsx

Шаблон. Шаги:

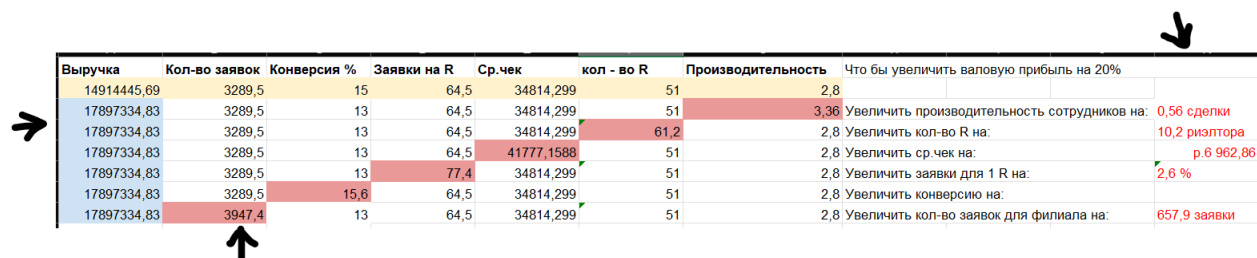
Данные по брейкдауну из power вставляются в шаблон, желтые ячейки заполняются формулой в зависимости от того, насколько должна увеличиться выручка (в процентном соотношении или на определенную сумму. В первой строке находятся значения из power bi по брейкдауну. Со 2й строки в колонке выручки данные увеличиваются на % или конкретную целевую сумму. В остальных столбцах все значения из первой строки, кроме красных ячеек, в которых находится формула:

| (выручка целевая/выручка текущая)*кол-во заявок текущее

Аналогично для каждой красной ячейки в столбце, в произведении столбец кол-во заявок на следующий.

Крайний правый столбец показывает рычаги, которые актуальны для компании. Пример:

Увеличить количество клиентов на 5 млн для роста выручки на 20% в условии сохранения оставшихся текущих показателей сложнее, чем увеличить конверсию на 0,02 понатыми инструментами.



The screenshot shows a table with 10 columns: Выручка, Кол-во заявок, Конверсия %, Заявки на R, Ср.чек, кол - во R, Производительность, and two empty columns for additional analysis. The first row is a summary row with yellow background. Subsequent rows show data for different entities, with some cells highlighted in red. Arrows point to the 'Выручка' column header, the 'Кол-во заявок' column header, and the 'Производительность' column header.

Выручка	Кол-во заявок	Конверсия %	Заявки на R	Ср.чек	кол - во R	Производительность	Что бы увеличить валовую прибыль на 20%		
14914445,69	3289,5	15	64,5	34814,299	51	2,8			
17897334,83	3289,5	13	64,5	34814,299	51	3,36	Увеличить производительность сотрудников на:	0,56 сделки	
17897334,83	3289,5	13	64,5	34814,299	61,2	2,8	Увеличить кол-во R на:	10,2 ризлтора	
17897334,83	3289,5	13	64,5	41777,1588	51	2,8	Увеличить ср.чек на:	р.6 962,86	
17897334,83	3289,5	13	77,4	34814,299	51	2,8	Увеличить заявки для 1 R на:	2,6 %	
17897334,83	3289,5	15,6	64,5	34814,299	51	2,8	Увеличить конверсию на:		
17897334,83	3947,4	13	64,5	34814,299	51	2,8	Увеличить кол-во заявок для филиала на:	657,9 заявки	

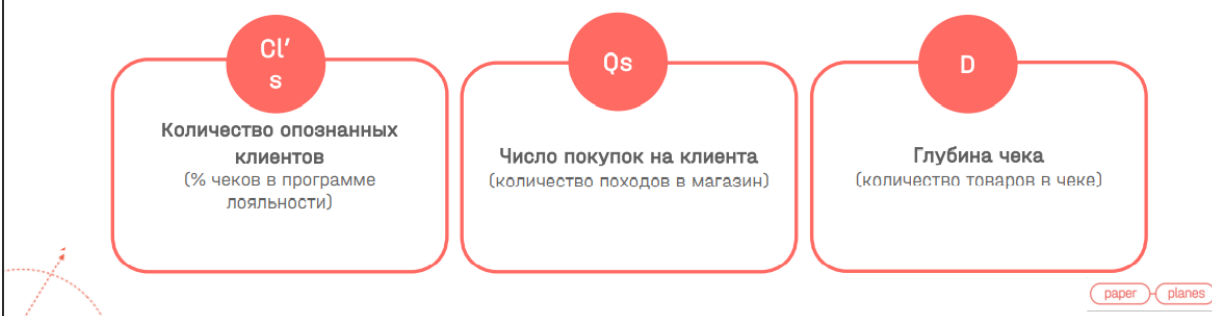
- Посчитать базовые показатели (оборот, средний чек, среднее количество позиций в чеке): Вставка - Сводная таблица - Оборот = Сумма по полю "Сумма чека"/"Сумма по позициям в чеке", Средний чек = Среднее по полю "Сумма чека", Среднее число позиций в чеке = Среднее по полю "Глубина чека"
- Вставить получившиеся параметры в шаблон в соответствующие желтые ячейки
- В зависимости от задачи (увеличить оборот на 1 миллион, увеличить на 30% и др.) В первой голубой ячейке оборота изменить формулу (если + 1 миллион, то формула должна выглядеть: =A\$3+1000000, если + 10%: =A\$3*1,1)
- Скопировать таблицу под каждый филиал/город и повторить для каждого шага 1-3

После того, как вы воспользовались шаблоном, то в результате у вас получится такая картинка:

Увеличения глубины чека, повторных транзакций и количества опознанных клиентов являются основными задачами при формировании программы лояльности

Выручка	Число чеков	Средний чек	Средняя глубина чека	Средняя цена за sku	Чтобы увеличить на 20%, необходимо увеличить:	
7 820 737 943,90	24 233 539,00	322,72	4,17	77,45		
9 384 885 532,68	29 080 246,80	322,72	4,17	77,45	Число чеков	4 846 707,80
9 384 885 532,68	24 233 539,00	387,27	4,17	77,45	Средний чек	64,54
9 384 885 532,68	24 233 539,00	387,27	5,00	77,45	Средняя глубина чека	0,83
9 384 885 532,68	24 233 539,00	387,27	4,17	92,94	Средняя цена за sku	15,49

*Брейкдаун построен за месячный период

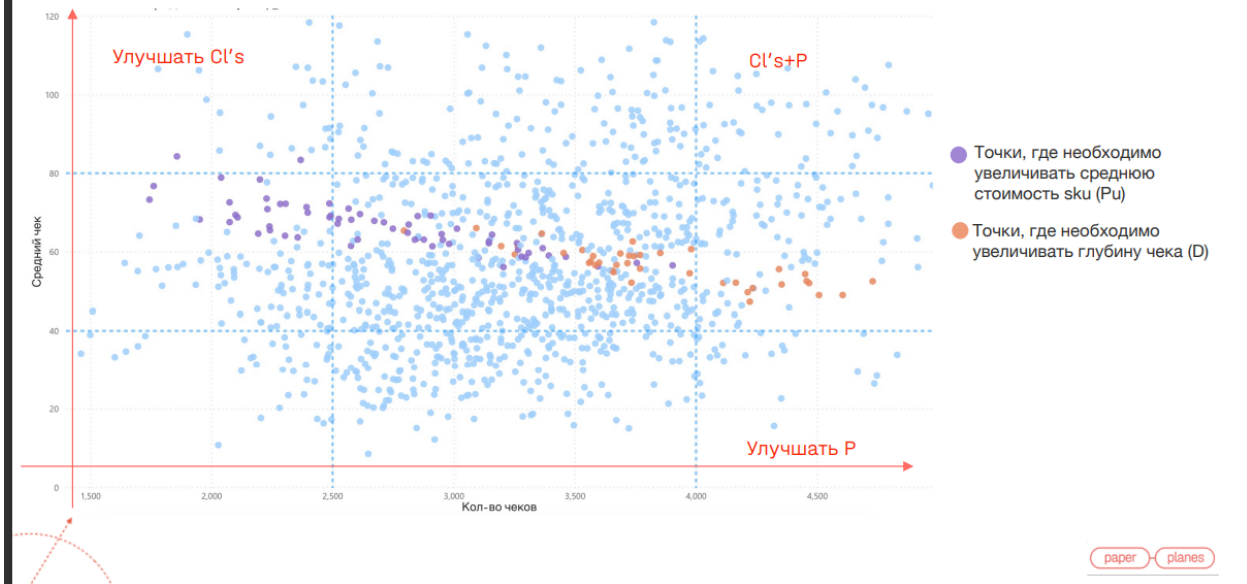


Брейкдаун по городам

Для построения брейкдауна по городам необходимо использовать аналогичную инструкцию выше, но в разрезе городов, в которых представлены офисы/точки клиента.

Брейкдаун по точкам

Основным рычагом увеличения выручки в малых городах является средний чек, а в больших и средних городах – количество покупок



Построение:

Брейкдаун. Шаблон.xlsx

- Открыть пример брейкдауна по точкам (торговым точкам, офисам, магазинам компании)
- Сделать копию шаблона, заполнить его своими данными из power bi
- Построить брейкдаун по точкам в таблице, добавить данные насколько должна измениться выручка
- Проверить настройку условного форматирования ячеек на основе нижней части таблицы (рассчитывается среднее, среднее отклонение, меньше: среднее - ср.отклонение, больше: среднее+ср.отклонение), затем настраивается условное форматирование.
- Создаем отдельный столбец, где выбираем точки, по которым одна из точек в колонках цена за sku и число покупателей зеленая, в новый столбец проставляем 1, где одна из точек зеленая, 0, где текущие точки не зеленые.

AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO
Первые NameF	Число клиентов	Средний чек опоз	Глубина чека опозн	Цена за SKU опс	Число покупок i LTV		Средний чек не	Количество чек	Глубина чека не	Цена за SKU не
Курино п. Туль	48.28	8.29	0.05	2.06	0.34	240.21	24.18	2880.56	0.20	8.31
Калуга г. ул. Ма	108.32	8.13	0.04	2.87	0.28	145.96	7.89	3270.94	0.06	3.62
Люденово г. Ка	95.74	8.08	0.05	2.89	0.40	182.58	15.34	4027.85	0.13	7.24
Серпухов г. Мос	76.96	7.54	0.04	2.42	0.29	167.98	7.47	2516.15	0.05	2.98
Калуга Братеев	197.77	7.32	0.05	2.90	0.26	98.54	6.38	2917.42	0.04	2.74
Тула г. Скуратов	104.79	6.24	0.03	1.74	0.14	92.21	5.79	2342.13	0.04	2.06
Теплое п. Тульс	50.16	5.31	0.03	1.41	0.29	174.98	8.13	2948.37	0.06	3.12
Тула г. ул. Вилья	152.69	4.27	0.02	1.35	0.06	40.73	5.34	2022.11	0.03	2.07
Средн	234.22	39.88	0.22	12.86	0.56	309.59	29.41	2909.70	0.22	12.23
Ср откл	90.76470635	23.36829213	0.126346515	7.818701299	0.2889137728	146.3238974	18.59052052	580.9477288	0.1489914543	8.253187203
Меньше	143.45	16.51	0.09	5.05	0.27	163.27	10.82	2328.75	0.07	3.98
Больше	324.98	63.25	0.35	20.68	0.85	455.92	48.00	3490.65	0.37	20.48

- Копируем часть шаблона, где отражены дельты изменений - (часть шаблона, в которой настроено условное форматирование), насколько должен измениться показатель, чтобы увеличить выручку.

- Переносим данные с дельтами из экселя в Power bi

ПК. БД по точкам2.85.681.0 (20.09).pbix

- Открываем визуализацию координатная плоскость
- Выбираем меры рычага на координатной плоскости - обычно средний чек или LTV, переносим меры количество покупателей + LTV
- В разделе форматирования визуальных элементов выбираем маркеры

Визуализации

Форматирование визуально...

Поиск

Визуальн...
элемент

Об... ...

> Ось X

✓

> Ось Y

✓

> Условные обозначения

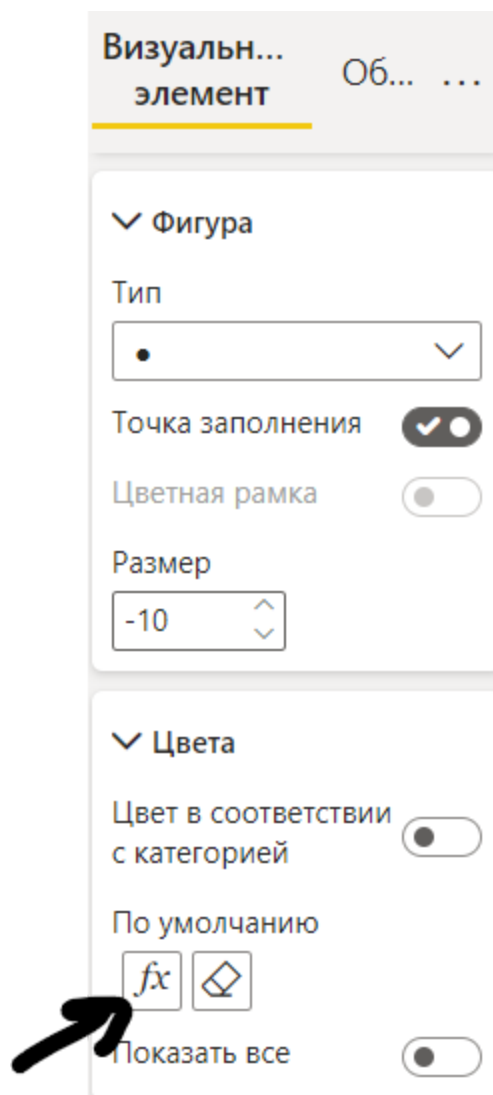
> Линии сетки

> Ползунок масшт...

> Маркеры

> Подпись категор...

> Фон области построения



11. Настраиваем формулу

Цвет по умолчанию - Маркеры

Стиль формата

Правила

Какое поле следует использовать в качестве основы?

Сумма Что улучшить (P - 1, Q - 2)

Суммирование

Сумма

Правила

↕ Обратить порядок цвет...

+ Новое правило

Если значение	=	1	Число	то		↑ ↓ ×
Если значение	=	2	Число	то		↑ ↓ ×

Применяем настройки, должна получиться следующая визуализация:

