

ФИНАНСЫ И UNIT-ЭКОНОМИКА

Бирюкова Вера

д.э.н., профессор



О СЕБЕ:



**БИРЮКОВА
ВЕРА**



доктор экономических наук, профессор, эксперт в области управления продуктом и изменений

ОПЫТ:



- Более 25 лет в преподавании, из которых более 10 в бизнес-образовании (программ MBA);
- Более 20 лет в маркетинге, из которых советник по маркетингу ГК «Нерал», директор по маркетингу и PR автомобильного холдинга «Башавтоком», директор по маркетингу промышленного объединения ОАО «Башкирский холод», консалтинг
- Участник программ развития АНК «Транснефть», Стратегии социально-экономического развития РБ-2030;
- Руководитель бизнес-школы УГНТУ.



ПРОДУКТЫ:

- Бренд мороженого «Сливкин нос» победитель номинации «Новинка года - 2022» по данным Nilsen);
- Черное мороженое «Black Jack» - «Прорыв года -2017»;
- Бренд линии мороженого «Пломбир из сливок» (премия «Бренд года -2012», лидер продаж Приволжского региона в 2012-2013 г. по данным Nilsen);
- Бизнес-школа УГНТУ (@mbaufa).



ФИНАНСЫ СТАРТАПА

Для чего нужен финансовый план



1. Финансовый план нужен для “оцифровки” вашей бизнес-модели, чтобы определить, имеет ли она экономический потенциал в принципе
2. Финансовая модель – обязательная составляющая пакета документов для фандрайзинга.
3. Финансовая модель нужна для управления вашим бизнесом.

Элементы финансовой модели стартапа:

- **Финансовый план доходов и расходов (P&L)**. Показывает ожидаемые доходы и расходы стартапа на определённый период времени (обычно на год). Включает в себя расчёты по продажам, себестоимости продаж, операционным расходам, налогам и прочим финансовым показателям.
- **Отчёт о движении денежных средств (CF)**. Показывает все входящие и исходящие денежные потоки за определённый период времени. Состоит из трёх частей: операционного денежного потока, инвестиционного денежного потока и финансового денежного потока.
- **Балансовый отчёт (BS)** (опционно). Представляет собой обзор всего имущества, которым владеет компания (актив), и источников формирования этого имущества (пассив) на определённый момент времени.

Отчет о прибылях и убытках (P&L)

ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ – это конечный финансовый результат деятельности компании, доступный ее собственникам после расчетов по кредитам, вычета амортизации и выплаты налогов.

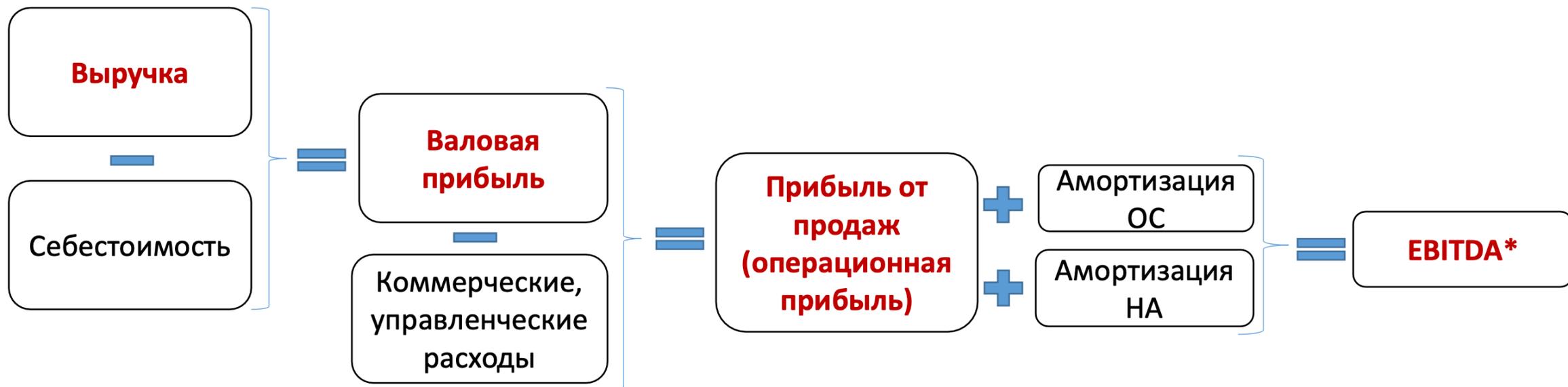


СЕБЕСТОИМОСТЬ – это те прямые затраты, которые непосредственно связаны с производством ваших товаров или услуг.

КОММЕРЧЕСКИЕ, АДМИНИСТРАТИВНЫЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РАСХОДЫ – расходы, не привязанные напрямую к производству, но которые бизнес несет для поддержания своей бесперебойной работы: продаж и маркетинга, исследований и разработок, а также расходы на управленческие и административные процессы.

Отчет о прибылях и убытках (P&L)

ЕВІТDA – это валовая прибыль за вычетом косвенных расходов (не относящихся напрямую к производству товаров или услуг) до вычета процентов по кредитам, налогов и амортизации.



**Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*

Отчет о прибылях и убытках (P&L)

Операционные расходы

ПЕРЕМЕННЫЕ РАСХОДЫ –

расходы, которые зависят от объема выручки.

Это могут быть расходы на закупку материалов, доставку, упаковку, бонусы продавцам — для каждого конкретного вида бизнеса они будут свои.

- расходные материалы;
- упаковка;
- доставка;
- зарплата рабочим, занятым на производстве
- аренда цеха;
- аренда склада;
- доставка;
- зарплата работникам склада.

ПОСТОЯННЫЕ РАСХОДЫ –

расходы, которые не зависят от объема выручки, их бизнес несет независимо от объемов производства и выручки.

- зарплата руководства, бухгалтера, и офисных сотрудников;
- аренда офиса;
- коммунальные платежи;
- логистика;
- расчетно-кассовое обслуживание;
- и т.п.

Отчет о прибылях и убытках (P&L)

Прогноз P&L компании

Финансовые аналитики используют прогноз P&L компании для понимания будущей динамики доходов и расходов по месяцам и годам, для сравнения деятельности компании с ее же историческими (фактическими) данными и с результатами конкурентов.

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

	Ед. изм.	ИТОГО	1 год	2 год	3 год
Выручка	\$	80 401	20 895	27 268	32 238
Себестоимость	\$	36 180	9 403	12 271	14 507
Валовая прибыль	\$	44 221	11 492	14 997	17 731
Валовая маржа	\$	55%	55%	55%	55%
Коммерческие и административно-хозяйственные расходы	\$	38 746	12 179	12 913	13 654
ФОТ и бонусы с налогами	\$	26 197	8 468	8 753	8 976
Аренда	\$	2 160	660	720	780
Реклама (лиды)	\$	2 239	746	697	796
Реклама и маркетинг, фикс	\$	2 335	720	780	835
Прочие расходы, фикс	\$	1 795	540	600	655
Прочие расходы	\$	4 020	1 045	1 363	1 612
EBITDA	\$	6 474	-688	2 084	4 077
Рентабельность EBITDA	%	7%	-3%	8%	13%
Амортизация	\$	2 400	1 079	1 200	121
Проценты по займам и кредитам	\$	0	0	0	0
Налоги	\$	1 130	209	286	635
Чистая прибыль	\$	1 944	-1 975	598	3 321
Чистая прибыль накопленным итогом	\$	1 944	-1 975	-1 377	1 944
Чистая рентабельность	%	2%	-9%	2%	10%

Отчет о движении денежных средств (CF)

показывает все входящие и исходящие денежные потоки за определенный период времени.

ПЛАН ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

	Ед. изм.	ИТОГО	1 год	2 год	3 год
Денежные средства на начало периода	\$	0	0	115	2 260
+ Денежный поток от операционной деятельности	\$	5 424	-195	2 011	3 608
+ Чистая прибыль	\$	1 944	-1 975	598	3 321
+ Амортизация	\$	2 400	1 079	1 200	121
+ Выплата процентов по кредиту	\$	0	0	0	0
+ Налоги	\$	1 130	209	286	635
- Изменение собственного оборотного капитала	\$	-1 080	-700	-214	-167
- Денежный поток от инвестиционной деятельности	\$	-2 400	-2 400	0	0
+ Капитальные вложения	\$	2 400	2 400	0	0
+ Денежный поток от финансовой деятельности	\$	2 844	2 710	133	0
+ Привлечение / погашение кредита	\$	0	0	0	0
- Проценты по кредиту	\$	0	0	0	0
+ Потребность в инвестициях	\$	2 844	2 710	133	0
Сальдо денежного потока за период	\$	5 868	115	2 144	3 608
Денежные средства на конец периода	\$	5 868	115	2 260	5 868

Балансовый отчет (баланс, или BS)

представляет собой обзор всего имущества, которым владеет компания (актив) и источников формирования этого имущества (пассив) на определенный момент времени.

Баланс		31 янв.	28 фев.
АКТИВЫ			
Внеоборотные активы			
Остаточная стоимость основных средств	\$	3 500	3 400
Остаточная стоимость нематериальных активов	\$	0	0
Оборотные активы			
Денежные средства и их эквиваленты	\$	700	500
Дебиторская задолженность	\$	4 000	4 500
Краткосрочные финансовые вложения	\$	700	600
Запасы	\$	1 100	1 000
Прочие оборотные активы	\$	1 200	200
ПАССИВЫ			
Краткосрочные обязательства			
Краткосрочные кредиты и займы	\$	1 500	1 400
Кредиторская задолженность	\$	1 700	1 900
Долгосрочные обязательства			
Долгосрочные кредиты и займы	\$	3 000	3 000
Прочие долгосрочные обязательства	\$	2 500	900
Капиталы и резервы			
Уставный капитал	\$	500	500
Нераспределенная прибыль по итогам прошлых периодов	\$	1 000	2 000
Нераспределенная прибыль по итогам текущего периода	\$	1 000	500

Пассив в балансе показывает обязательства компании перед контрагентами, сотрудниками, государством и банками.

Актив показывает, как эти средства трансформируются в имущество компании: например, при покупке оборудования, приобретении сырья для производства или отсрочки, предоставляемые клиентам за оказанные услуги.

СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ = Стоимость активов - Внешние обязательства

Показатели эффективности инвестиций в проект

СРОК ОКУПАЕМОСТИ ПРОЕКТА (PAY-BACK PERIOD)— это время, которое нужно, чтобы общая сумма доходов от проекта покрыла все затраты на его реализацию. Показатель важен инвесторам и предпринимателям, он позволяет сделать вывод, насколько быстро вложенные средства вернутся и начнут приносить прибыль.

$$\text{РВР} = \frac{\text{Первоначальные инвестиции}}{\text{Годовой денежный поток}}$$

Расчет показателей эффективности и оценки проекта

NET PRESENT VALUE, ИЛИ ЧИСТАЯ ПРИВЕДЕННАЯ СТОИМОСТЬ (NPV) – метрика, используемая для оценки экономической эффективности инвестиционных проектов. Она позволяет измерить разницу между общим текущим денежным притоком и затратами на проект с учетом временной стоимости денег.

$$NPV = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I$$

или

$$NPV = CF_0 + CF_1/(1+r) + CF_1/(1+r)^2 + CF_2/(1+r)^3... - I$$

где:

CF_t – чистый приток денежных средств за период t ,

r – ставка дисконтирования (годовая), отражающая риск ожидаемых денежных потоков,

n – количество периодов,

I – первоначальные инвестиции

Показатели эффективности инвестиций в проект

ВНУТРЕННЯЯ НОРМА ДОХОДНОСТИ (INTERNAL RATE OF RETURN, IRR, ВНД)— это процентная ставка, при которой уравнивается приведённая стоимость будущих денежных поступлений и стоимость первоначальных инвестиций, чистая приведённая стоимость (NPV) равна 0.

IRR применяют обычно в следующих случаях:

- для сравнения несколько инвестиционных проектов. При прочих равных будет понятно, у какого доходность выше.
- для оценки рисков использования кредитов. Например, если ВНД проекта — 20 %, значит, можно взять кредит с процентом ниже и получить прибыль благодаря разнице ставок.
- для анализа бизнес-плана, чтобы разобраться, какой приток денег окупит инвестиции за конкретный срок

Показатели эффективности инвестиций в проект

ИНДЕКС ДОХОДНОСТИ (PROFITABILITY INDEX, PI) - результат отношения сумм дисконтированного дохода и вложенного капитала. Индекс показывает, сколько копеек приносит каждый рубль, потраченный на реализацию проекта.

$$PI = \frac{NPV}{I}$$

где:

NPV – чистая приведенная стоимость стартапа,

I – первоначальные инвестиции

Интерпретация:

PI > 1 – проект является прибыльным и рекомендуется к реализации

PI = 1 – проект не приносит ни прибыли, ни убытков

PI < 1 – проект убыточен и не рекомендуется к реализации

Алгоритм разработки финансовой модели

1. ВЫРУЧКА

Самый главный блок в финансовом прогнозе – это прогноз доходов. Как мы уже обозначили выше, есть два ключевых подхода к планированию доходов: “сверху вниз” (планируем целевую долю рынка) и “снизу вверх” (планируем продажи, исходя из имеющихся возможностей команды и маркетинговых ресурсов).

2. СЕБЕСТОИМОСТЬ

Себестоимость – это те прямые затраты, которые непосредственно связаны с производством ваших товаров / услуг.

3. КОММЕРЧЕСКИЕ, АДМИНИСТРАТИВНЫЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РАСХОДЫ

4. ИНВЕСТИЦИИ (КАПИТАЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ)

5. ФИНАНСИРОВАНИЕ – это расчет денежных потоков по получению и обслуживанию доступного вам внешнего финансирования (субсидии, гранты, кредиты и займы – обязательно включаем в прогноз процентные выплаты и погашение тела долга по ним). Основная цель – выявить потребность в дополнительном финансировании после того, как вы составите итоговый прогноз движения денежных средств по вашему проекту.

6. НАЛОГИ

- единый налог на упрощенной системе налогообложения (если годовой оборот компании не превышает 200 млн руб., количество сотрудников менее 130 человек, а стоимость основных средств на балансе – до 150 млн руб.);
- НДС и налог на прибыль на общей системе налогообложения;
- “зарплатные налоги” – НДФЛ и социальные взносы за сотрудников;
- налог на имущество.

	Ед. изм.	1 год	2 год	3 год
Выручка				
Модель подписки				
Трафик	чел.	10 000	40 000	70 000
Зарегистрировавшиеся пользователи				
Кoeffициент конверсии уникальных посетителей в зарегистрировавшихся пользователей	%	10,0%	10,0%	10,0%
Новые зарегистрировавшиеся пользователи	чел.	1 000	4 000	7 000
Платящие подписчики				
Кoeffициент конверсии зарегистрировавшихся пользователей в платящих подписчиков	%	10,0%	10,0%	10,0%
Новые платящие подписчики	чел.	100	400	700
Уровень оттока платящих подписчиков	%	30,0%	30,0%	30,0%
Отток платящих подписчиков за период	чел.	0	-30	-141
Итого платящих подписчиков на конец периода	чел.	100	470	1 029
Стоимость подписки за период на одного зарегистрировавшегося пользователя	руб	1 500	1 500	1 500
Итого выручка от платной подписки	\$	150	705	1 544



UNIT-ЭКОНОМИКА

Юнит-экономика (unit-economics)

— это упрощенное моделирование главных экономических показателей продукта: доходов и расходов с одного юнита.

Юнит — это то, что приносит доход. Это может быть клиент, сделка, одна продажа продукта или услуги. Другими словами, вы считаете, сколько зарабатываете на одном ученике вашей школы, или на одном проданном велосипеде, или на одном вендинговом аппарате с годовым обслуживанием.

ЧЕК-ЛИСТ

1. Определите юнит

Перед тем как посчитать юнит-экономику, нужно определить юнит — единицу, на которой будут строиться все дальнейшие расчеты. В качестве юнита может выступать:

- **Клиент** — для SaaS-компаний, e-commerce, подписных сервисов и мобильных приложений.
- **Продукт** (единица товара) — для офлайн-бизнеса, производства и розничных продаж.

2. Определите когорты

Перед тем, как перейти к расчету метрик, нужно разделить пользователей на когорты. Когорта в юнит-экономике — это группа пользователей, объединенных по какому-либо признаку: времени, способу привлечения или важному событию в их взаимодействии с продуктом.

3. Определите расходы на привлечение пользователей и продажу товаров для разных когорт

4. Рассчитайте среднюю прибыль с пользователей для разных когорт

Чтобы понять, какую прибыль бизнес получает с одного пользователя из каждой когорты, нужно использовать метрику AMPPU — средняя прибыль с платящего пользователя за единицу времени

5. Рассчитайте метрики прибыли для разных когорт

После того как мы рассчитали расходы на привлечение пользователя, продажу товаров и среднюю прибыль с клиента, можно перейти к расчету прибыли, которую приносит нам каждая когорта пользователей.

User Acquisition (UA) — количество привлечённых пользователей.

Например, по рекламе в Instagram* на сайт перешли 1000 посетителей. Это и будет показатель UA.

Важно: пользователь пришёл на сайт и узнал о продукте, но не обязательно его купил. Покупателей в юнит-экономике называют Buyers или Customers, обозначают буквами В или С.

Acquisition Cost (AC) — затраты на привлечение пользователей. Показывает, сколько денег потребовалось, чтобы привлечь посетителей на сайт.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Conversion Rate — конверсия — соотношение количества посетителей сайта и тех, кто купил товар или услугу.

Из 1000 посетителей товар купили 20 — конверсия составила 2%. Conversion Rate показывает эффективность воронок продаж на всех этапах.

$$\begin{array}{l} \text{Cost per Acquisition (CPA)} \\ \text{стоимость привлечения} \\ \text{одного пользователя} \end{array} = \frac{\text{Все маркетинговые расходы на привлечение}}{\text{Количество привлеченных лидов}}$$

Например, маркетинговый бюджет составил один миллион рублей, онлайн-школа привлекла 10 000 пользователей. CPA = 1 000 000 / 10 000 = 100 рублей. Столько школа тратит, чтобы привлечь одного пользователя.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Customer Acquisition Cost (CAC)

стоимость привлечения
одного клиента

=

Все маркетинговые расходы на привлечение

Количество привлеченных **ПОКУПАТЕЛЕЙ**

Доход с юнита и пользователя

Average Payment Count (APC) — среднее число покупок на одного клиента

Average Price (AvP) — средний чек.

Онлайн-школа по физике предлагает несколько тарифов: 1000, 1500 и 2000 рублей. Представим, что каждый тариф продали 100 раз. Чтобы посчитать средний чек, нужно общее поступление денег поделить на число заказов. В этом примере AvP равняется $(1000 * 100 + 1500 * 100 + 2000 * 100) / 300$. Это 1500 рублей.

Cost of Goods Sold (COGS) — себестоимость проданных товаров.

Бизнес несёт два типа затрат: переменные и постоянные.

Постоянные затраты не увеличиваются с каждой новой продажей. Это аренда офиса, зарплата бухгалтера, хостинг сайта и многие другие подобные расходы. В юнит-экономике они не учитываются. Постоянные затраты включают в P& L — этот документ нужен, чтобы посчитать срок окупаемости вложенных средств.

Переменные затраты увеличиваются с каждой новой продажей. Например, онлайн-школа платит комиссию Robokassa за каждый входящий платёж. Магазин кофе тратит деньги на закупку каждого подарочного набора, который он продал. Издательский дом должен напечатать в типографии каждый экземпляр журнала, который получают подписчики. Если нет продаж — нет переменных расходов. Это и есть COGS.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Average Revenue per User (ARPU) — средний доход на одного пользователя.

Показывает, сколько денег приносит вам один посетитель сайта.

$$\text{ARPC} = (\text{AVP} - \text{COGS}) * \text{APC} - 1\text{COGS}$$

Средний доход на одного клиента = (средний чек заказа – себестоимость продаваемого товара/услуги) * среднее число покупок на одного клиента – дополнительные расходы на первую продажу

1COGS - дополнительные расходы на первую продажу

Средний доход на одного пользователя

$$\text{ARPU} = \text{ARPC} * \text{C}$$

Средний доход на одного пользователя = средний доход на одного клиента * конверсию

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Contribution Margin (CM) — маржинальная прибыль. Показатель демонстрирует, сколько бизнес заработал в целом. Он учитывает и переменные затраты на ваш продукт, и затраты на продвижение.

$$CM = (ARPU - CPA) * UA$$

Маржинальная прибыль = (доход от одного пользователя – стоимость привлечения одного пользователя) * число привлечённых пользователей

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

LTV (Lifetime Value) в маркетинге — это пожизненная ценность клиента, которая определяет, сколько денег приносит заказчик, начиная с первой покупки и заканчивая последней

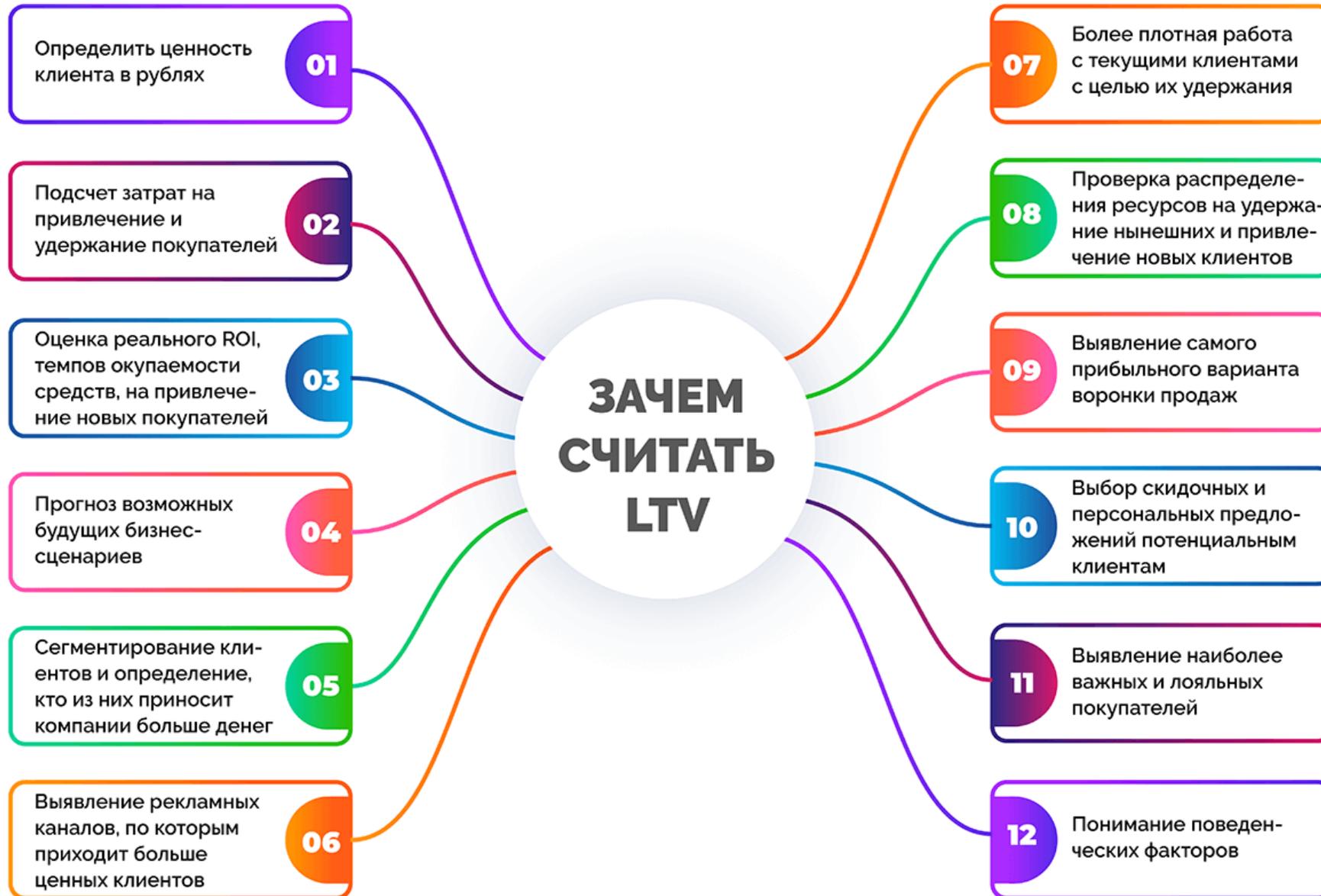
$$\text{LTV} = \text{Количество покупок клиента за жизнь} \times \text{Доход с каждой покупки} = \frac{\text{Кол-во периодов}}{\text{в}} \times \text{ARPU за период}$$

LTV = Доход за весь период «жизни» покупателя – Затраты на его привлечение и удержание

$$\text{LTV} = \text{Средний доход от человека} \times \text{Период сотрудничества} \times \text{Количество повторных заказов}$$



ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ



LTV / CAC (пожизненная ценность клиента / стоимость привлечения клиента) – показатель экономического здоровья продукта

$$\text{LTV} > \text{CAC} = \img alt="Smiling face with hand icon" data-bbox="418 478 488 602"/>$$

$$\text{CAC} > \text{LTV} = \img alt="Frowning face with hand icon" data-bbox="418 716 488 840"/>$$

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Все в итоге должно свестись к подсчету неравенства

LTV **V** **CAC**

ARPU **V** **CPA**

За период

AMPU **V** **CPA**

"margin" за период

Сравнение ARPU с CPA позволяет понять скорость окупания лида, т.к. ARPU – фактический показатель

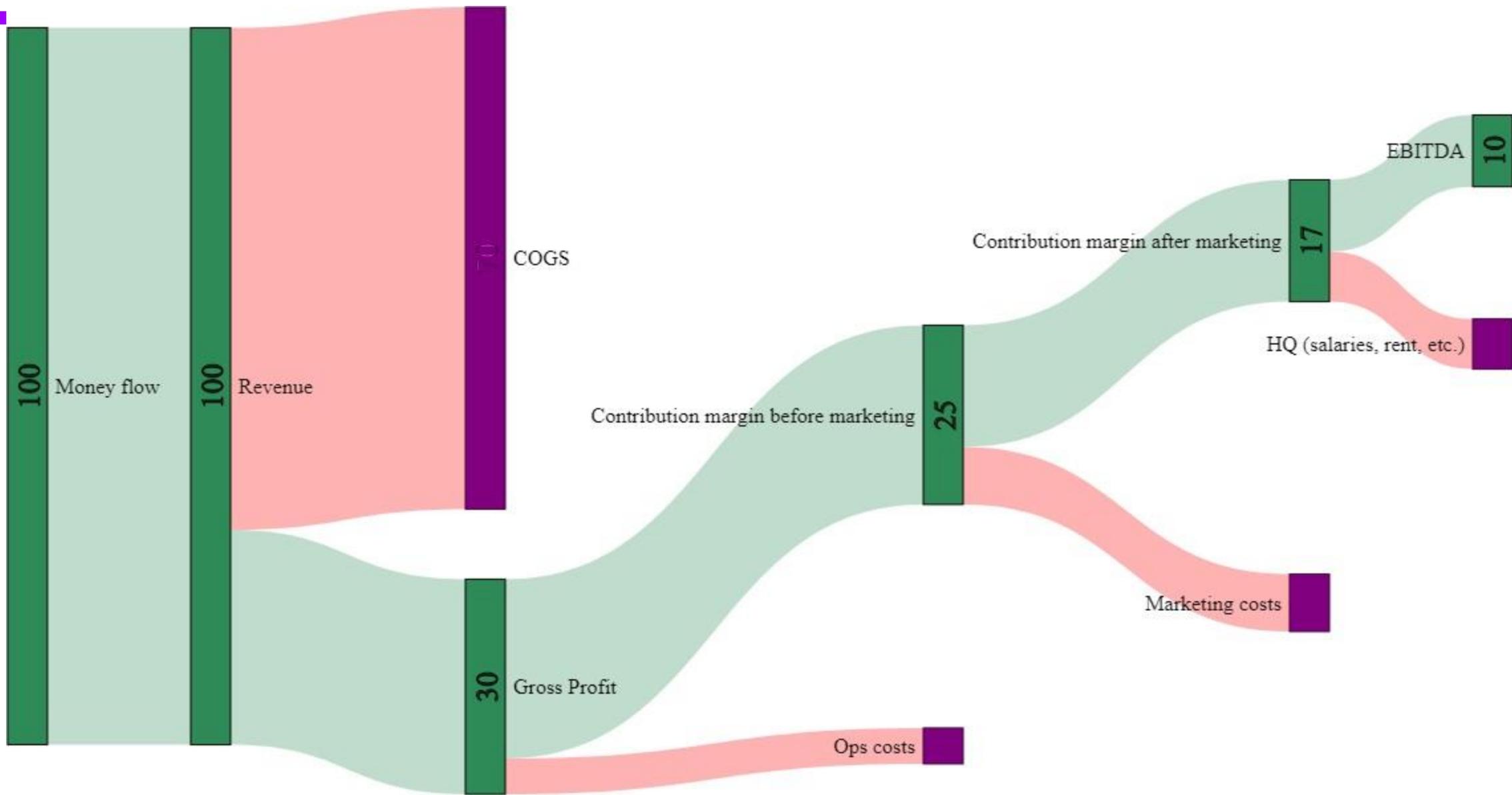


Определение Экономика какой-то атомной / неделимой части (юнита).

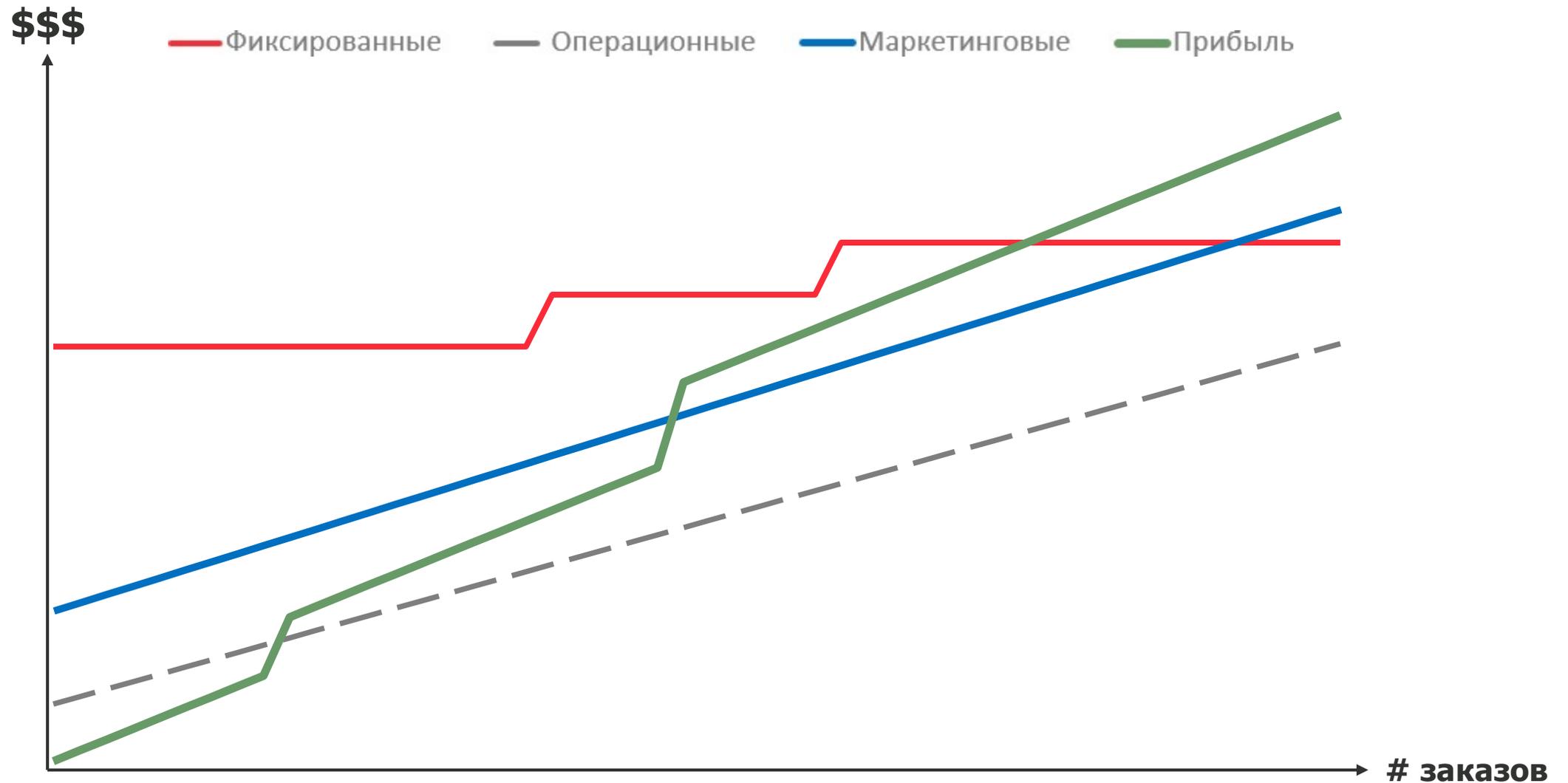
До сих пор мы рассматривали только юнит-экономику клиента, сравнивая **LTV** клиента и его **САС**, однако ее можно декомпозировать:

$$\text{Юнит-экономика клиента} = \text{Юнит-экономика одного заказа} \times \text{Количество заказов у клиента (LT)}$$

ЮНИТ-ЭКОНОМИКА



Фиксированные издержки не волнуют



Кейс: Биглион – увеличение contribution margin before marketing (операционная прибыль)*

Как работает Биглион?

- Группа продаж находит партнеров для заведения акции и получает бонус за их привлечение
- Группа контента создает акцию и вносит изменения по требованию партнера
- Группа поддержки Биглион консультирует пользователей по условиям акции и работает с рекламациями
- Биглион принимает оплату и оставляет себе часть суммы, полученной от пользователя



Всё меню кухни от ресторанов «Якитория»

г. Москва

Куплено 770

скидка 25 % за **50 руб.**

* Основано на реальных событиях

Кейс: Биглион – увеличение contribution margin before marketing (операционная прибыль)*

Разберемся с OPEX

Привлечение партнера для создания акции (в расчете на 1 лида)	1,2₽
Обслуживание клиента (поддержка 1 лида)	0,75₽
Создание акции (в расчете на 1 лида)	1,5₽

OPEX
(операционные
затраты)

Кейс: Биглион – увеличение contribution margin before marketing (операционная прибыль)*

Разберемся с OPEX

Привлечение партнера для создания акции (в расчете на 1 лида)	1,2₽
Обслуживание клиента (поддержка 1 лида)	0,75₽
Создание акции (в расчете на 1 лида)	1,5₽

$$\text{OPEX} = 3,45\text{₽}$$

(операционные затраты)

Кейс: Биглион – увеличение contribution margin before marketing (операционная прибыль)*

Разберемся с CPA

ОРЕХ	3,45₽
Затраты на маркетинг (CPA)	7₽
в т.ч затраты на промо	4₽

10,45₽

Столько стоит пользователь, который просто пришел к нам посмотреть акции

Кейс: Биглион – увеличение contribution margin before marketing (операционная прибыль)*

Разберемся с ARPU (средний доход на одного пользователя)

$$\text{ARPU} = \frac{\text{Количество покупок} \times \text{AOV}}{\text{Количество лидов}}$$

$$\text{AMPU} = \text{AOV} \times \text{Конверсия} \times \text{Маржинальность}$$

Кейс: Биглион – увеличение contribution margin before marketing (операционная прибыль)*

Разберемся с ARPU:

AOV	800₽
CR	3,5%
Маржинальность	30%

AMPU = 8,4₽

Столько мы зарабатываем с пользователя, который просто пришел к нам посмотреть акции

Кейс: Биглион – увеличение contribution margin before marketing (операционная прибыль)*

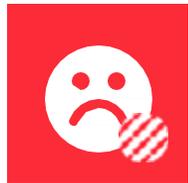
AMPU **8,4₽** < CPA **10,45₽**



-2,05 ₽ теряем с каждого лида в период промо

Кейс: Биглион – увеличение contribution margin before marketing (операционная прибыль)*

AMPU **8,4₽** < CPA **10,45₽**



-2,05 ₽ теряем с каждого лида в период промо

А что если за промо заплатит кто-то другой?

Кейс: Биглион – увеличение contribution margin before marketing (операционная прибыль)*

ОРЕХ	3,45₽
Затраты на маркетинг	7₽
в т.ч затраты на промо	4₽

ОРЕХ	3,45₽
Затраты на маркетинг	3₽
в т.ч затраты на промо	0₽

Договорились с партнерами проводить промо за их счет

Кейс: Биглион – увеличение contribution margin before marketing (операционная прибыль)*

ОРЕХ	3,45₽
Затраты на маркетинг	7₽
в т.ч затраты на промо	4₽
Тратим на клиента	10,45₽

ОРЕХ	3,45₽
Затраты на маркетинг	3₽
в т.ч затраты на промо	0₽
Тратим на клиента	6,45₽

Кейс: Биглион – увеличение contribution margin before marketing (операционная прибыль)*

OPEX 3,45₽

Затраты на маркетинг 7₽

в т.ч затраты на промо 0₽

Тратим на клиента 10,45₽

AOV 800₽

CR 3,5%

Маржинальность 30%

AMPU = 8,4₽

OPEX 3,45₽

Затраты на маркетинг **3₽**

в т.ч затраты на промо **0₽**

Тратим на клиента 6,45₽

AOV 800₽

CR 3,5%

Маржинальность 30%

AMPU = 8,4₽

Кейс: Биглион – увеличение contribution margin before marketing (операционная прибыль)*



-2,05 ₺

теряли с каждого лида в период промо



1,95₺

зарабатываем с каждого лида в период промо

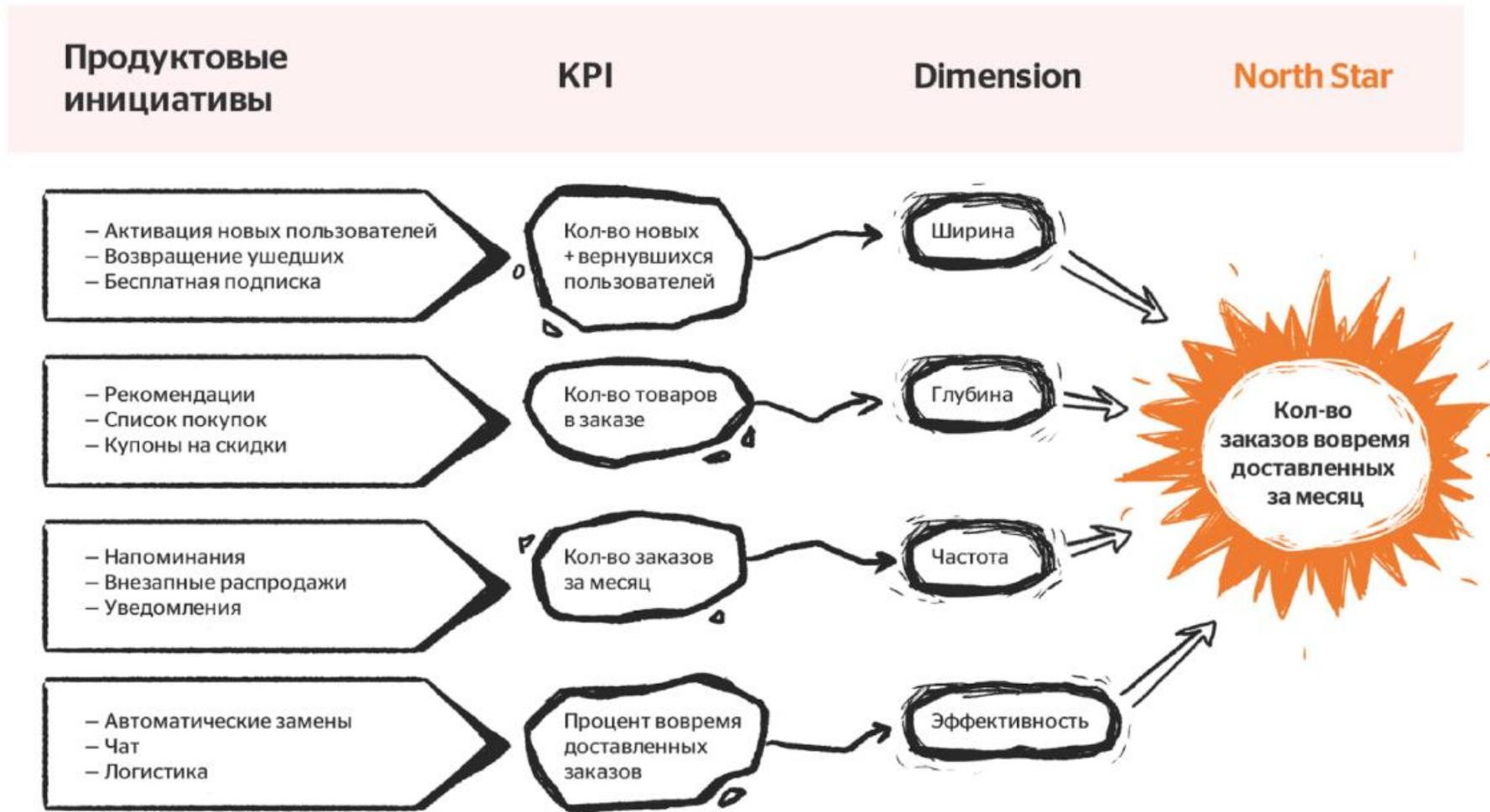


Ищем кратный рост



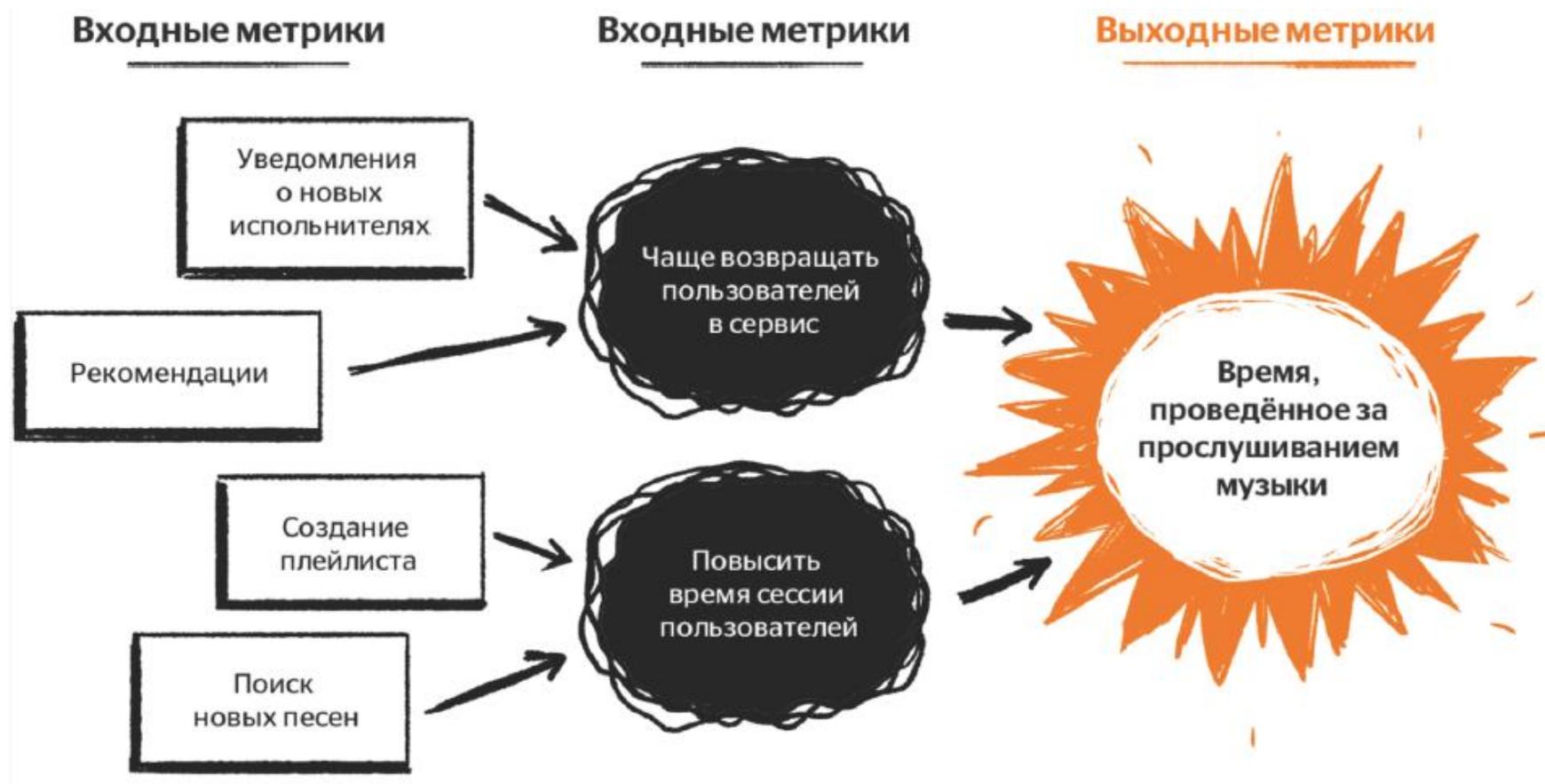
Плечо метрики - это когда малые колебания одной метрики дают очень большой рост другой

Ищем кратный рост



Существует большое количество способов приоритезации фичей, но все они сводятся к **оценке потенциала (влияния на юнит-экономику) и сложности реализации**

Ищем кратный рост



Метрика роста — всегда выходная метрика. Выходные метрики — это показатели, которые демонстрируют конкретный результат от проделанной работы, в то время как входные метрики отражают выполненные действия. Например, количество заявок или время, проведенное в приложении.

Ищем кратный рост

1 Если конверсия меньше 1%, точкой кратного роста точно будет конверсия

2 Экономика продукта рассчитывается по формуле

$$\text{UserAcq} \times (-\text{CPA} + \text{AMPU}) = \text{Profit}$$

3 Точки роста обычно скрываются в зонах некомпетентности команды.

4 Если конверсия меньше 1%, точкой кратного роста точно будет конверсия

5 Решайте задачи с конца и увеличивайте конверсию в покупку.

Как сформировать гипотезу роста?

1

Проанализируйте, откуда приходят ваши пользователи и посчитайте unit-экономику по каждому каналу (email и push тоже)

2

Считайте относительные цифры, а не абсолютные - конверсии шага, долю платящих клиентов, CTR элементов интерфейса

3

Сегментируйте пользователей по “старости”, гео, частоте покупок и общей “полезности” для бизнеса

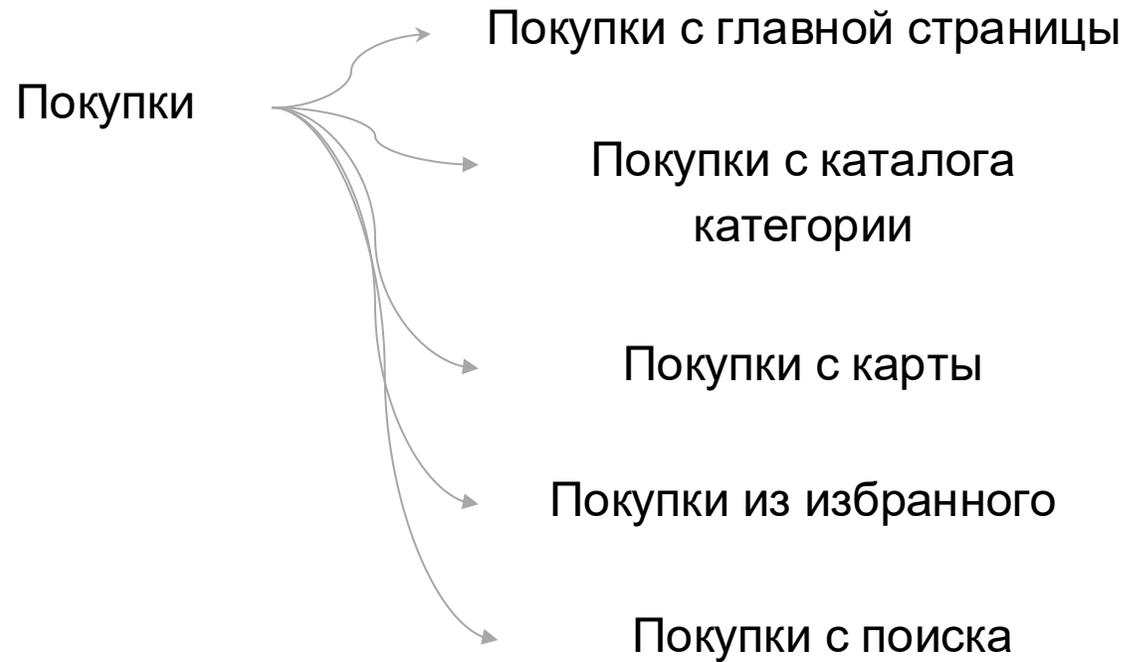
4

Честно оценивайте предположительное влияние на метрику и не “накручивайте” его, если вам очень нравится идея

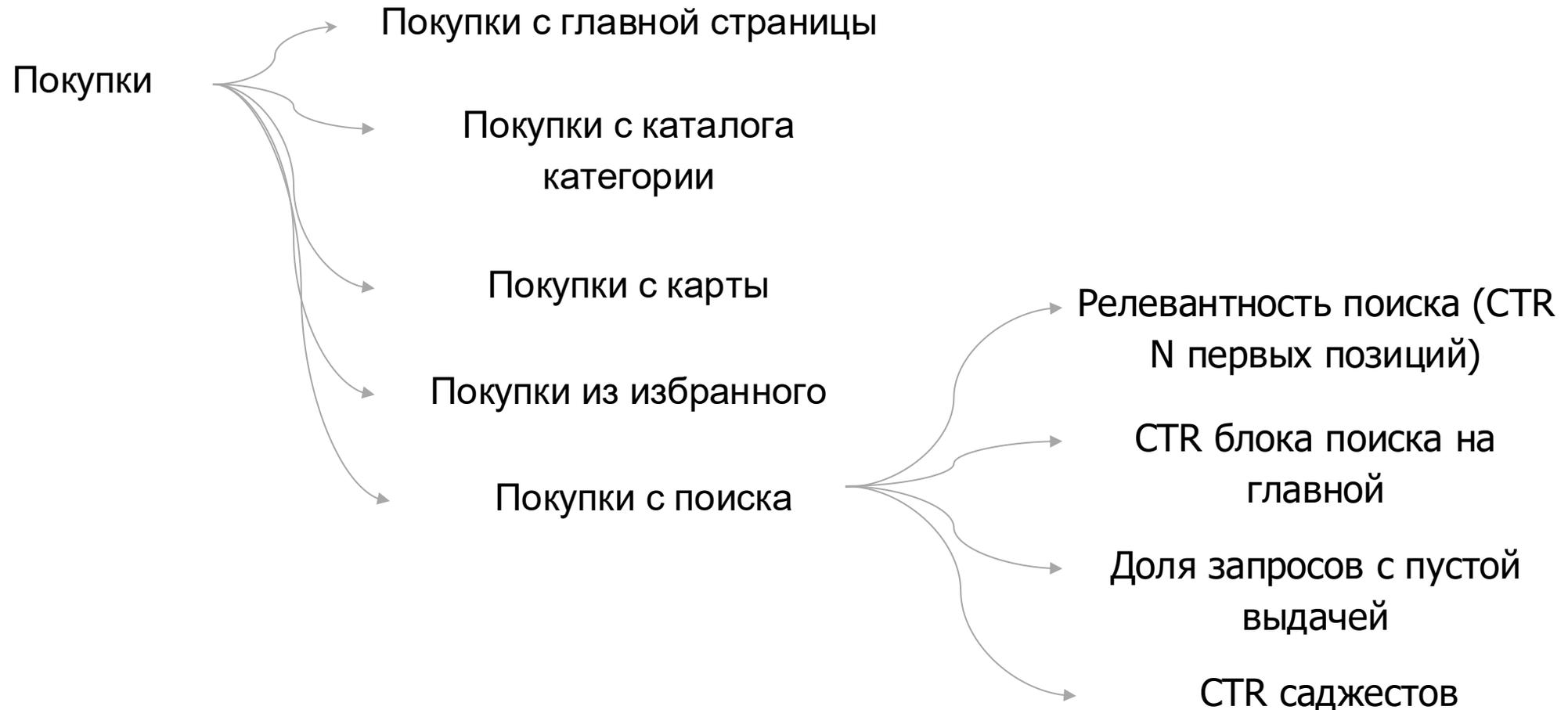
5

Разберите ваш бизнес на много маленьких метрик и определите, на какие из них проще влиять

Расщепление метрик по пути пользователя



Расщепление метрик по пути пользователя





Выводы и полезные материалы

Правильный выбор метрик и анализ юнит-экономики помогают принимать решения:

- 1 Привлечь больше пользователей через маркетинговые каналы
- 2 Поднимать конверсию в покупку
- 3 Повысить средний чек
- 4 Поднимать C2, C3, количество повторных покупок; работа с реактивацией и удержанием
- 5 Снизить стоимость привлечения
- 6 Постараться увеличить маржинальность



Скачать шаблон
расчёта юнит-
экономики в Excel

Что нужно вынести из лекции

1

Всегда держите в голове сравнение **LTV** и **CAC**; А где нужно – считайте юнит-экономику **одной транзакции**

2

Раскладывайте основные метрики (такие как LTV) на подсоставляющие **максимально гранулярно**

3

В первую очередь ищите **плечи метрик** для кратного роста

4

Каждая **фича обязана** проходить через анализ **влияния на юнит-экономику**

5

Прежде чем анализировать / разрабатывать фичу, имейте в голове **сформированные гипотезы**



Калькуляторы и инструменты расчета юнит-экономики

1. [UnitCalc](#)

Позволяет на базовом уровне оценить окупаемость бизнес-модели и рассчитать ключевые показатели в маркетинге и продажах. С помощью калькулятора вы можете определить:

- Маржинальную прибыль
- Необходимый маркетинговый бюджет
- Точки безубыточности
- Оптимизацию бизнес-модели (точки ее роста)

2. [Калькулятор расчета юнит-экономики от журнала «Генеральный директор»](#)

Помогает найти предельные значения метрик для достижения целевого значения маржинальной прибыли. Вы сможете оценить влияние каждой метрики на Contribution Margin и понять, как показатели сейчас проседают.

3. [Omnicalculator](#)

С помощью инструмента вы можете посчитать LTV на основе данных по средней стоимости заказа, количестве повторных продаж, средней марже, времени удержания и среднему проценту пользователей, которые отказываются от услуг компании.

4. [Likestats](#)

Этот калькулятор юнит-экономики создан специально для бизнеса на Wildberries. Он позволяет найти оптимальную цену продажи, рассчитать стоимость реализации товара и оценить маржинальность каждого юнита. Вы сможете определить расходы на хранение и логистику, а также на налоги и рекламу. Удобно, что в калькулятор уже вшита комиссия для разных товаров, схемы сотрудничества с маркетплейсом и адреса складов.

СПАСИБО!

КОНТАКТЫ

8 9177591404

v.birukova@yandex.ru

@BirukovaVera

