

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	7
Маркетинг: настоящий и мнимый .....	13
<b>ЧАСТЬ 1</b> <b>Четыре уровня аналитической культуры</b> .....	15
Зачем вообще переходить с первого уровня аналитической культуры? .....	21
<b>ЧАСТЬ 2</b> <b>Формула Прибыли</b> .....	27
Две стратегии управления прибыльностью .....	31
Маржинальность для розничного бизнеса .....	32
Маржинальность как она есть .....	34
Расходная часть, или инвестиции .....	35
Стратегия роста .....	40
Успешные клиенты .....	42
Отток .....	46
Лиды .....	48
Конверсия .....	48
Reach .....	49
LTV .....	51
Повторные сделки .....	51
Средний чек .....	54
Upsell и Crossell .....	54
Глубина чека .....	57
Свойства ассортиментной матрицы .....	59
Линейный вид формулы .....	62
<b>ЧАСТЬ 3</b> <b>Как это применить</b> .....	63
Зачем это нужно? .....	65
Способ 1 .....	65
Способ 2 .....	67
Способ 3 .....	71
Способ 4 .....	75

## 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.

---

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

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:  $L \times C \times P \times Q$ .***

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 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. Незвестный 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 заказчиков 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 любимых 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 потребуются 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 вашем бизнесе.

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 несетевые 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!



## 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.





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.
1. **Уровень автоматизации процессов:** высокий, данные собираются по всем ключевым процессам, укладываются в процессы, влияние человеческого фактора минимизировано.
2. **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 взвешены 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 регламентирована 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 измеряем 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.

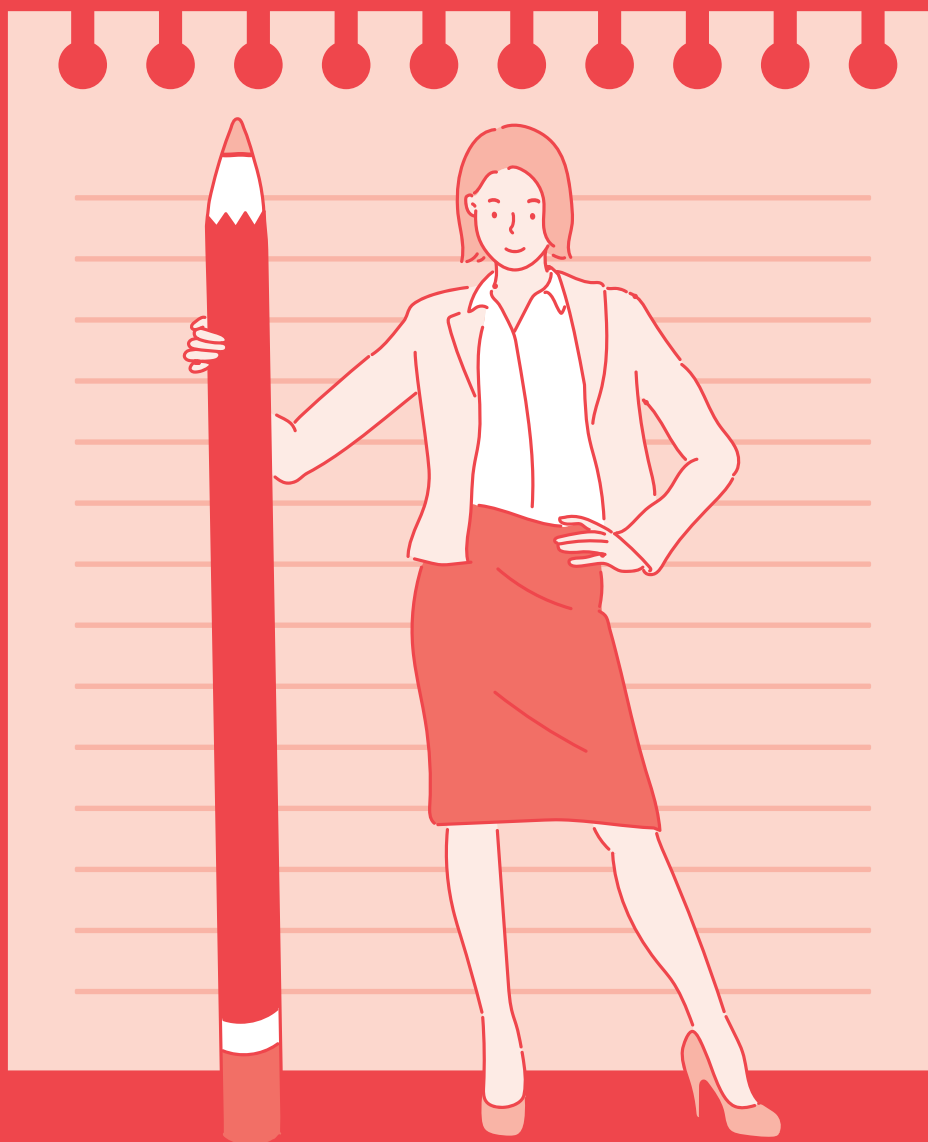
**25–31 балл:** вам нужна точная и тонкая донастройка работы. Скорее всего, ваша компания довольно зрелая, но могут сохраниться несколько слепых зон. Вероятно, они касаются прогнозирования и видения будущего. Информация из этой тетради поможет определить точки роста вашего бизнеса.

**32 балла и выше:** ваше место — среди кейсов к этой книге. Делитесь опытом 😊



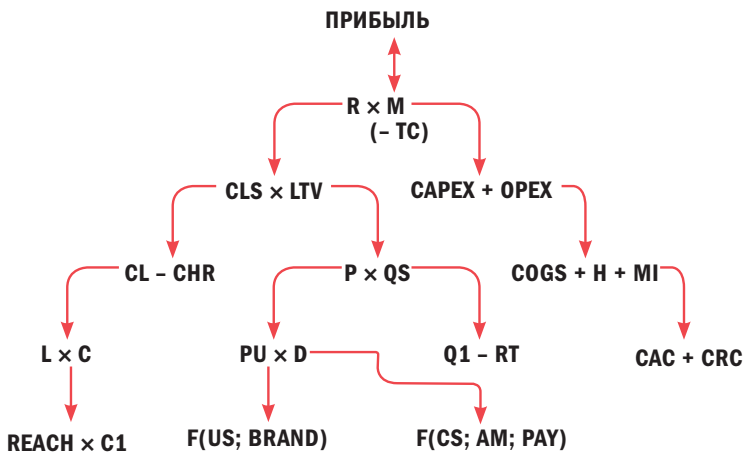
ЧАСТЬ 2

# 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.

---

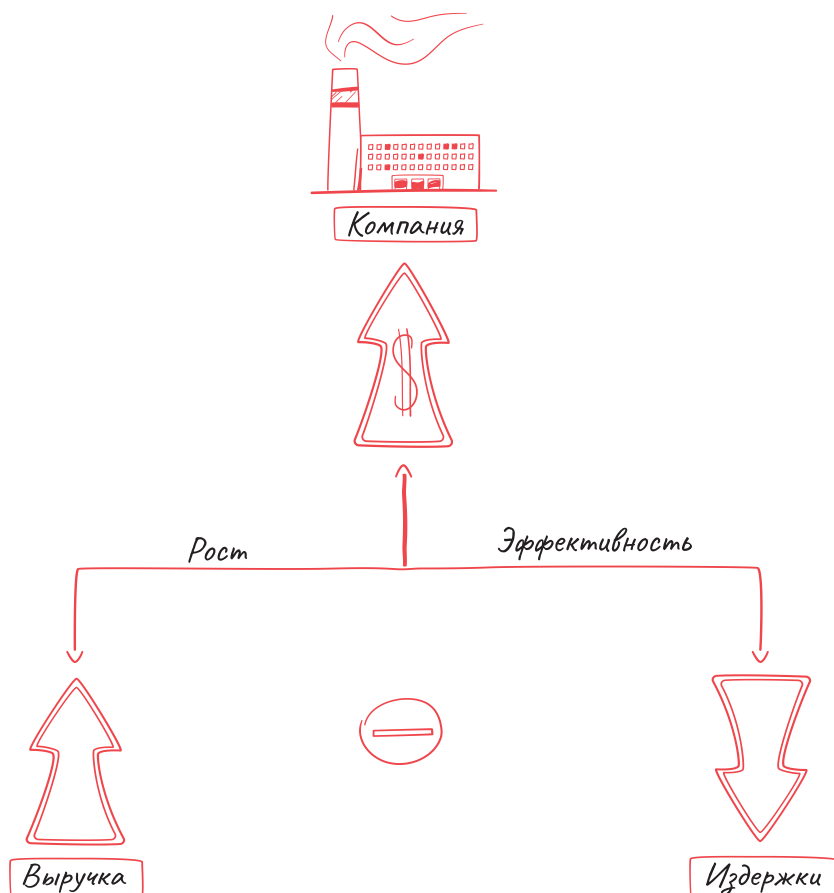
## ДВЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРИБЫЛЬНОСТЬЮ

Для начала ознакомимся с общим видом Формулы.

Чтобы извлекать прибыль, любая компания должна:

- 1) расти;
- 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**

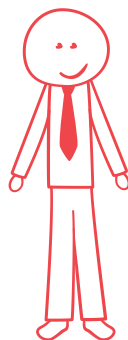
С точки зрения формулы маржинальность — это мнимый параметр. Маржинальностью в чистом виде невозможно управлять, так как рычагов управления просто не существует. Тем не менее маржинальность очень нравится ретейлерам. В их практике использование маржинальности в Формуле Прибыли имеет не только концептуальное,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

## Маржинальность



Поставщик



Ретейлер



$\times 1$   
 $5\text{Р}$

Себестоимость закупки



Наценка,  
или front-маржа



$\times 10\,000$   
 $5\text{Р}$

$0.1\text{Р за } V$



Front-маржа

Back-маржа,  
или ретробонус

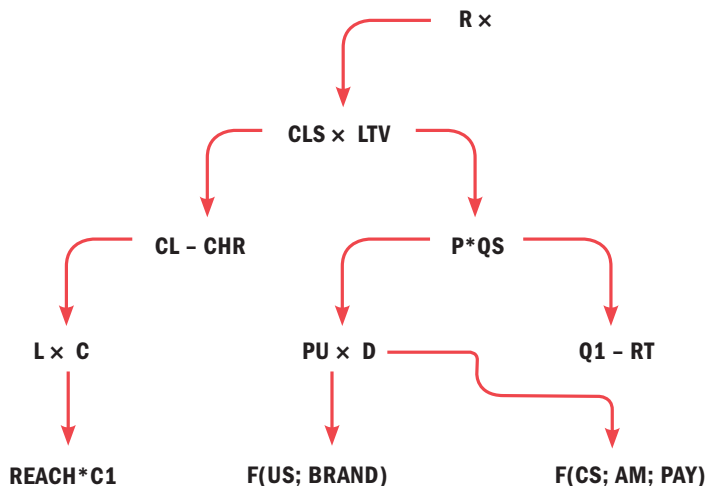


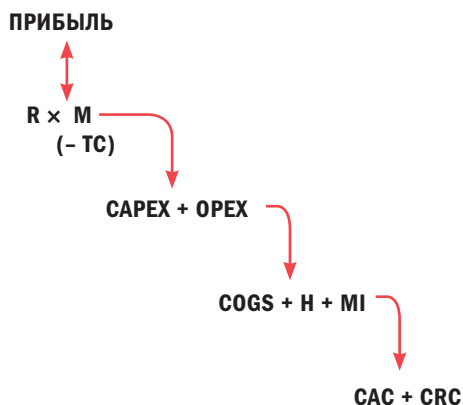
и бэк-маржинальность, так как для ретейла разделение на эти параметры синонимично разделению успеха коммерсантов (продавцов, маркетологов, отвечающих за наценку) и закупщиков (отвечающих за согласованные условия поставки).

## МАРЖИНАЛЬНОСТЬ 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.**



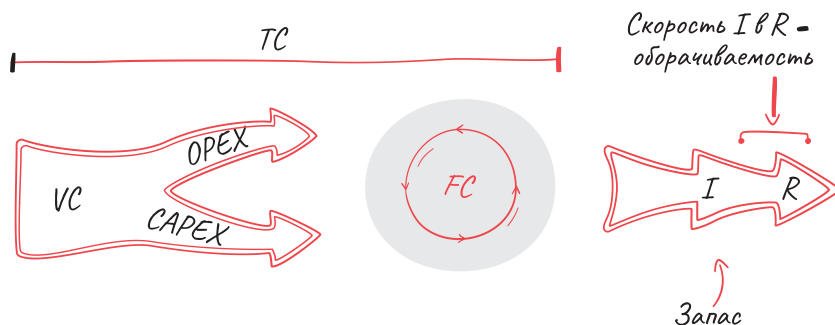


## РАСХОДНАЯ ЧАСТЬ, ИЛИ ИНВЕСТИЦИИ

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 Н (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).



*Новый сотрудник*

- ⊙ *Нанять*
- ⊙ *Ввести в должность / обучить*
- ⊙ *Оценить*
- ⊙ *Удержать*
- ⊙ *Мотивировать*
- ⊙ *Организовать труд*

3. Наконец, существует такой вид издержек, как маркетинговые инвестиции (MI). 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. САС (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 САС 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 САС 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.