

Как сделать кружок финансово жизнеспособным и устойчивым?

Тимофей Головин

Партнер, директор по корпоративным сервисам Winno Moscow, генеральный директор NUMA Invest, лектор ВШЭ, РАНХиГС, РЭУ Плеханова

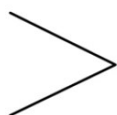
Простая формула выживаемости

Мы будем говорить о том, как сделать ваш кружок финансово устойчивым и жизнеспособным. На самом деле, никакой магии тут нет. Для того чтобы ваш кружок был устойчивым, надо, чтобы доходы, который ваш кружок генерирует, превышали расходы, которые уходят на его содержание.

Простая формула выживаемости



Доходы



Расходы



Обсудим более детально, что это значит. С расходами все относительно просто. Большинство затрат вы можете найти по аналогии в интернете.

Все немного сложнее

Если вам для кружка требуется помещение, вы всегда сможете найти в интернете, сколько примерно стоит аренда подобного места. Если же помещение ничего не стоит

потому, что вы делаете кружок на базе университета или вам кто-то предоставляет его по бартеру, соответственно, эта статья у вас будет равна нулю.

Затраты	Доходы
Административные затраты	Доходы с продаж
Зарплаты	
Цена производства	
Маркетинг	
Сервис	
Прочие	Прочие

Зарплаты персонала — тоже довольно простая вещь. Кто-то должен в кружке работать, эти люди должны получать деньги. Возможно, у вас также будет цена производства. Например, если ваш кружок связан с расходными материалами либо с результатами переработки расходных материалов, то тоже будет некая статья расходов.

Конечно, необходимо учитывать расходы на продвижение, иначе как вы получите клиентов, которые будут вам приносить деньги. Существуют различные другие сервисы и прочие расходы. Все это можно найти в интернете и посчитать объем ваших расходов.

С доходами все немного сложнее. Доходы мы обычно выводим. Пока мы не начали продавать и пока не поняли, сколько мы можем брать с клиентов и сколько клиентов мы сможем получить, все наши предположения — это всего лишь предположения. Тем не менее, доходы мы тоже высчитываем. Все, конечно же, несколько сложнее.

Все сложнее и сложнее

Когда мы говорим про расходы, они у нас делятся на фиксированные и переменные. Фиксированные расходы — это те, которые мы несем независимо от того, какое количество клиентов к нам приходит. К примеру, если наш кружок связан с авиамоделированием, нам нужны расходные материалы на создание моделей самолетиков или моделей квадрокоптеров. Тогда затраты на покупку набора для каждого ученика будут переменные. Чем больше у нас учеников, тем больше расходных материалов. Но затраты на помещение, на зарплаты, на содержание кружка — это затраты фиксированные. Даже если у нас ноль клиентов, они все равно будут.

Если у нас будет тысяча клиентов, то расходы будут если не такими же, тократно увеличатся после появления определенного количества клиентов.

Итак, для чего нам все это нужно знать? Самое страшное для устойчивости организации с точки зрения финансов — это «кассовый разрыв». Представьте себе, что вы открыли кружок. У вас появляются первые клиенты. Все хорошо, клиентов приходит все больше и больше. У вас были какие-то накопления, на которые вы этот кружок открыли, но вдруг в какой-то момент вы оказываетесь в ситуации, когда накопления сгорели, а денег, чтобы покрыть текущие платежи, у вас нет. Наступает «кассовый разрыв». И «кассовый разрыв» приводит обычно к закрытию организации.

Все сложнее и сложнее

Фиксированные Переменные

Общие затраты

Кассовый разрыв

Источники доходов

Где же брать доходы для кружка? Есть три основных направления, которые вы можете использовать. Первое — гранты, субсидии. Сейчас это направление популярно. Все больше и больше вузов про это говорят. Государство выдает гранты на кружки. Но есть один маленький минус. Гранты не являются устойчивым источником дохода. Вы не можете построить устойчивый бизнес только лишь на грантах. Они могут быть полезны для запуска проекта, но никак не для его дальнейшего продвижения и тем более не для масштабирования.

Поэтому сосредоточимся на двух других источниках. Это могут быть те, кто у вас учится, при этом в качестве учащихся могут быть и сами преподаватели, которых вы готовите для работы в кружке.

Также вы можете сделать доходной статьей бизнес — некоторых партнеров, которые будут вам оплачивать, например, продажу их продукции через ваш кружок. Например,

вы делаете кружок по 3D-печати. У вас есть расходные материалы. Возможно, вы также будете их предлагать вашим учащимся, если у них есть свой 3D-принтер. Если ваш партнер — бизнес, которые производит эти расходные материалы, он может вам выплачивать процент с продажи этих материалов. Так что бизнес тоже может быть источником доходов.



Монетизация

Очень важная вещь в разговоре о доходах — это модель монетизации, то, на чем именно вы зарабатываете. Самая простая и понятная для кружка модель — фиксированная цена за подписку. То есть учащиеся платят каждый месяц определенную фиксированную сумму. Она может быть разбита на месячную или годовую оплату. Годовая оплата может быть дисконтом, но, тем не менее, это фиксированная цена. Но это не единственный возможный способ.

Например, цена может быть фиксированной, когда учащийся покупает набор стартовых материалов и после этого получает право бесплатно ходить в кружок и что-то делать.

- Это может быть процент от платежа: например, когда ваш кружок приглашает преподавателей, а преподаватели сами приглашают клиентов, сами с них берут оплату, а вы — как оператор площадки — получаете какой-то процент с этих платежей.
- Это может быть формат «плати сколько хочешь»: учащимся предлагается заплатить ту сумму, которую они считают справедливой.
- Это может быть реклама.

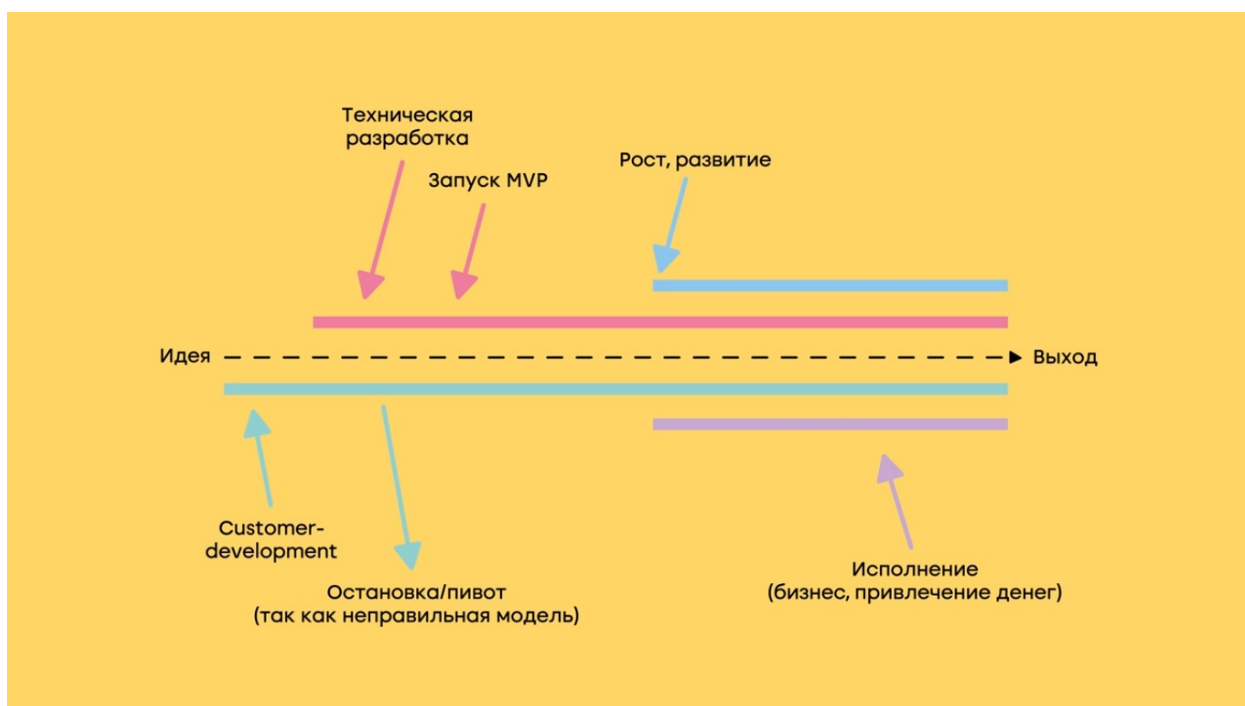
- Это может быть партнерство. Здесь подходит пример с расходными материалами.



Это может быть даже модель «фримиум», которая сейчас популярна среди приложений, но также может пригодиться и для кружков. К примеру, базовые курсы вы делаете бесплатно, но за дополнительные курсы или курсы с определенным оборудованием (к примеру, с платформами для робототехники) уже придется заплатить. Но у вас уже есть лояльная аудитория, есть какое-то наполнение, которое потом конвертируется в платящих клиентов.

Итак, когда мы говорим про устойчивую модель, важно подходить к кружку не как ко временной организации, а как к стартапу. Стартап тоже является временной организацией, но его цель — уйти от временной организации и стать бизнесом, устойчивым и, главное, масштабируемым. А кружок имеет все шансы на то, чтобы к нему относились похожим образом.

Кружок стоит воспринимать с позиции не просто стартапа, а так называемого «бережливого стартапа» (Lean Startup). Это методология, которая подразумевает создание бизнеса с постоянной оглядкой на клиента, с минимальными затратами на запуск и с итерационным подходом, когда мы постоянно улучшаем существующую бизнес-модель, в том числе и модель монетизации.



Бутстрэппинг

Бутстрэппинг — это построение бизнеса с минимальными затратами. Когда мы говорим про запуск кружка как стартапа, мы говорим, что на начальном этапе, пока мы еще не подтвердили потребность подобного кружка и потребность клиентов платить именно в таком формате (например, во «фримиуме»), это подразумевает, что мы тратим минимум. В идеале — на начальном этапе мы не тратим ничего. В крайнем случае — собственные накопления и деньги друзей.

Problem-solution fit

Рассмотрим три основных этапа. Problem-solution fit — это начальный этап, когда мы не понимаем, есть ли потребность в таком кружке, и применяем различные инструменты глубинных интервью, тестирования гипотез, подтверждения проблем. Не подтвердили — меняем модель кружка.

Product-market fit: когда мы уже подтвердили проблему, нам надо понять, готовы ли пользователи в определенном объеме за нее платить (за определенный набор сервисов этого кружка и т. д.). Не подтвердили — меняем бизнес-модель, монетизацию или стоимость этого кружка.

И только когда мы все это подтвердили, только когда у нас есть платящие клиенты и мы понимаем, что количество этих платящих клиентов может быть увеличено — только после этого мы начинаем масштабировать проект.

Problem-solution fit



Сделал ли я то, что нужно людям?

Если нет — меняем бизнес-модель!

