

Управленческий учет и unit-экономика. Часть 1

Тимофей Головин

Партнер. Директор по корпоративным сервисам Winno Moscow. Генеральный директор NUMA Invest. Лектор ВШЭ, РАНХиГС, РЭУ им. Плеханова

Продолжаем обсуждать управленческий учет. В этот раз поговорим про unit-экономику.

Управленческая отчетность

Итак, мы уже обсудили, что управленческий учет может касаться разных вещей в организации. Так, он может касаться операционного учета и отчетов: например, когда у вас есть складская деятельность. Допустим, вы делаете лодки на солнечных батареях, и вам нужен склад для хранения дерева и прочих материалов. Или вы собираете роботов из отдельных компонентов. В таком случае вам нужен склад, и вы ведете отдельный учет прихода товара на склад.

Управленческий учет может касаться стратегической деятельности. Он может включать в себя стратегический план развития и план привлечения инвесторов. Наконец, управленческий учет может включать финансовую отчетность, и сегодня мы сконцентрируемся именно на этом.



В основном финансовая отчетность повторяет по форме управленческую отчетность, которая используется для бухгалтерского учета, но отличается детализацией. Кроме того, она часто бывает еще и прогнозной.

Мы уже разобрали небольшой пример, как можно быстро составить финансовую модель. Но составление даже такой простой формы, которую мы рассмотрели, требует какого-то количества времени и наличия определенных навыков. Этому можно научиться, потратив какое-то время. Но каждый раз, когда вы что-то меняете в деятельности или монетизации кружка, вам приходится составлять новую финансовую модель.

Однако существует финансовый инструмент для быстрых расчетов, который позволяет этого избежать и помогает принимать управленческие решения.

Напомню простую формулу для расчета прибыли. У вас есть выручка (сколько ваши ученики, партнеры и гранты приносят вам денег). Есть себестоимость (сколько вы тратите на производство единицы товара, в вашем случае это будет урок). У вас есть

операционные расходы (помещение, зарплаты). Есть налоги и пени. Все, что остается, — это ваша чистая прибыль. Желательно, чтобы она была выше нуля — иначе зачем вы вообще ведете деятельность?

Unit-экономика

Unit-экономика — это метод экономического моделирования, используемый для определения прибыльности бизнес-модели путем оценки прибыльности единицы товара или одного клиента. При помощи unit-экономики вы можете легко переключаться между разными моделями монетизации, изменять ценник. Все это вы делаете в перерасчете на одну единицу товара либо клиента. Как правило, когда мы говорим про стартапы, unit-экономика считается в расчете на одного клиента.

Вспомним трех китов финансовой отчетности: отчет о прибылях и убытках, баланс и БДДС. К unit-экономике имеет отношение только один из них — отчет о прибылях и убытках.

Золотая формула

$$\frac{LTV^*}{CAC^{**}} > 1$$

*LTV — Life-Time Value = сколько мы всего зарабатываем с одного пользователя

**CAC — Customer Acquisition Cost = сколько мы тратим на привлечение пользователя

Таким образом, отношение LTV к CAC должно быть больше 1 — или LTV минус CAC должно быть больше 0.

Термин Life-Time Value обычно подразумевает ваш доход с платящего пользователя, умноженный на то, как долго этот пользователь будет с вами находиться. В реальности, конечно, все сложнее. Когда вы считаете приток пользователей, некоторые из них могут с вами оставаться несколько лет, а другие отвалятся через день.

Обычно этот показатель высчитывается в среднем, с какой-то когортой. Но, как правило, у нас все же есть некое представление о том, что пользователи в среднем отваливаются через 3 месяца. Мы берем с клиента за кружок 500 рублей, умножаем 500 рублей на 3 месяца. Значит, LTV составляет 1500 руб. для одного клиента.

Customer Acquisition Cost — это то, сколько мы тратим на привлечение одного клиента. Базовая формула рассчитывается так: берем количество средств, которые мы потратили на рекламную кампанию или кампанию по продвижению, и делим его на количество пользователей, которых мы в результате получили. В реальности опять же все сложнее, обычно это считается по разным каналам, разным конверсиям, когортам. Тем не менее вы можете запомнить эту формулу, она полезная и легко запоминается.

Если отношение LTV к САС выше 1, значит, такую модель монетизации мы можем для нашего кружка использовать.

Важно!

Необходимо учитывать, что в САС не включаются фиксированные расходы, такие как аренда и ФОТ (если только нет прямой связки с продажей — например, вы нанимаете менеджера по продажам, который получает процент от приведенных клиентов). Поэтому если у вас очень большая фиксированная цена (скажем, аренда, которая обходится вам в миллион рублей), то даже при самых лучших показателях unit-экономики вы все равно можете остаться в убытке.

Как правило, САС разбивают по каналам продаж и когортам. Об этом мы поговорим чуть позже. Через различные каналы САС может различаться LTV. К примеру, мы привлекли часть клиентов по партнерской рассылке через вузы, к нам пришли замотивированные, заинтересованные люди, и они с нами остаются долго. Запустили рекламу в интернете, через соцсети, и эти клиенты отвалились уже через месяц.



В САС обычно не учитываются затраты на удержание клиента. Это важно, потому что удержание клиента — это одна из стратегий, которые вы можете использовать для того, чтобы ваша клиентская база была устойчивой и помогала вам зарабатывать.

Если у вас нет исторических данных, LTV высчитывать сложно. Вы можете попробовать найти аналогию — например, кто-то запустил схожий кружок в схожем городе, на схожую аудиторию, со схожим ценником. Вы понимаете, сколько там держится клиент, и можете использовать этот кружок для аналогии. Если подобных аналогий нет, то не стоит брать LTV более 2–3 лет. В разных случаях LTV может значительно отличаться. Для кружка по подписке это точно будет меньше года. А для подписочных интернет-проектов — от 1 до 3 лет. Но я вам советую, если вы пока только предполагаете и не можете найти аналоги, ставить LTV меньше года.

Кроме того, необходимо учитывать, что LTV может подразумевать разную скорость churn rate (% отваливания).

Масштабируема ли модель с таким LTV? Она не всегда масштабируется простым перемножением.

Что учитываем в LTV?

Доход:

- Кто клиент? Какие характеристики? Лояльность?
- Как часто клиент совершает покупку (раз в год, раз в месяц, раз в квартал)?
- Какой обычно размер транзакции? Сколько продуктов покупает за раз?
- Какая цена каждого продукта? Корзины?

Время:

- Какой churn rate у пользователя (% отваливания)?
- Сколько длится полезность от продукта?

Что учитываем в САС?

Каналы:

- Какие каналы используются?
- Можно ли проследить разделение по каналам?
- Разделяются ли затраты на маркетинг и затраты на продажи?

Конверсия:

- Меняется ли конверсия в зависимости от канала?
- Меняется ли конверсия со временем?
- Какие вообще конверсии?
- Информация собственная (по продукту на данном рынке), аналитическая с рынка или прогнозная

Churn rate

$$\text{Churn rate} = \frac{\text{Клиентов отвалилось}}{\text{Клиентов в начале}} \times 100\%$$

Считается за период (как правило, месяц). Если берем за год = $(1 - \text{churn rate})^{12}$.

Churn rate может быть индикатором как неправильной аудитории для набора, так и проблем с продуктом.

Базовая формула

$LTV - CAC = \% \text{ маржи от прибыли} / COGS \times ARPU^* \times (1 / \text{churn}^{**}) - (\text{переменные затраты на продажи и маркетинг}^{***} / \text{новые клиенты}) > 0$

*Средний доход на одного пользователя

**Churn rate = сколько клиентов отваливается

***Могут учитываться «внештатные» переменные — зарплаты, покупка компаний, оплата софта, A/B-тестирования, консультации и т. д.