

Управленческий учет и unit-экономика. Часть 2

Тимофей Головин

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

Мы уже поговорили о том, из каких блоков состоит unit-экономика и как она считается. Вы уже знаете такие термины, как «доходность на пользователя», «доходность на платящего пользователя», «стоимость привлечения пользователя» и т. д. Теперь поговорим о том, как мы все это можем использовать.

Расчеты с unit-экономикой

Мы понимаем, что на пользователе мы что-то зарабатываем. Но выгоден ли наш бизнес? Как нам учесть наши фиксированные затраты, например, на помещение и персонал? Как понять, пройдем ли мы точку безубыточности с таким количеством пользователей? Или наоборот: какое количество пользователей нам нужно, чтобы мы прошли точку безубыточности? Для этого есть очень простая формула:

Contribution Margin (валовая
прибыль/клиент) = ARPU-CAC-COGS

Contribution Margin Ratio = (ARPU-CAC-COGS)/ARPU

Точка безубыточности = Fixed costs/Contribution
Margin Ratio

...а пользователей = Fixed costs*ARPU/(ARPU-CAC-COGS)

Итак, есть такое понятие, как Contribution Margin (валовая прибыль на одного клиента). Посчитать просто: мы берем доходность на пользователя, вычитаем из нее стоимость привлечения этого пользователя и себестоимость. Получается валовая прибыль на клиента.

Далее мы можем посчитать коэффициент валовой прибыли: мы берем предыдущее значение и делим на доходность на пользователя.

Посчитаем точку безубыточности: если мы знаем нашу фиксированную цену, то нужно разделить ее на коэффициент валовой прибыли.

Когорты

Когорты — это некая группа людей, объединенная по каким-либо признакам. Если мы говорим о пользователях, то они, как правило, объединены по дате их появления в клиентской базе.



Когортный анализ позволяет объяснить тенденции, протекающие в клиентской базе, и напрямую связан с воронкой продаж и действиями по удержанию и возвращению клиентов.

Есть такие типы клиентов, как новые клиенты и старые клиенты. По новым клиентам мы работаем с воронкой продаж и каналами привлечения. У каждого этапа воронки есть определенная конверсия, которая может различаться по разным каналам. По старым клиентам мы работаем на удержание и возвращение.

Типы клиентов:

- Новый

Любой клиент, который зарегистрировался менее недели назад

- Реактивированный

Любой клиент, но не новый, а тот, который за месяц не принес выручку

- Действующий

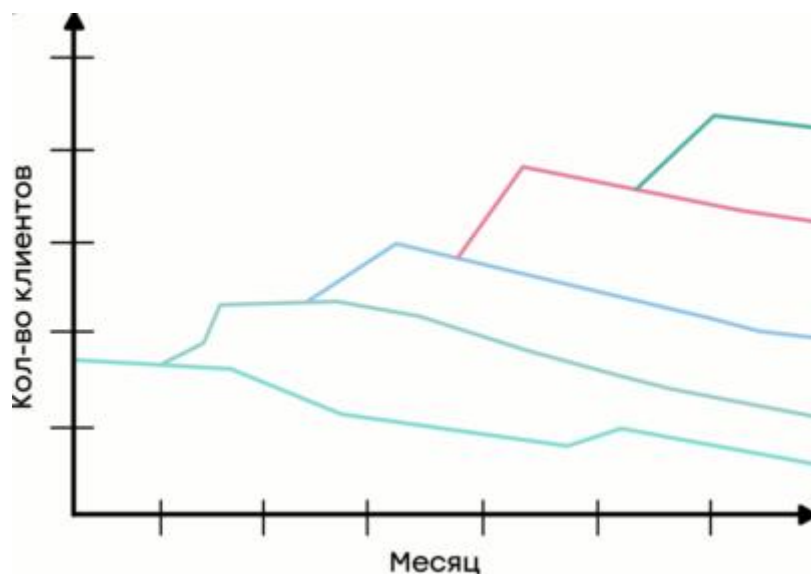
Любой клиент, но не новый, а тот, который за месяц принес какую-то выручку

- Ушедший

Любой клиент, который не генерирует больше двух месяцев

Пример когортного движения

К примеру, в первый месяц мы привлекли какое-то количество пользователей. Со временем они начали «отваливаться», но в какой-то из месяцев мы смогли вернуть часть клиентов, например, рассылкой, акцией, скидкой и т. д. Во второй месяц мы набрали еще клиентов, и опять часть «отвалилась», часть осталась, в третий месяц — еще и т. д. Соответственно, каждый этот набор является когортой, которую мы анализируем: что в этой когорте происходит, сколько мы зарабатываем на этих клиентах, какое качество когорты и т. д.



Очень важно попытаться проанализировать разные каналы, через которые мы эти когорты привлекаем. Поэтому, если вы только запускаете кружок и пытаетесь понять, какой канал эффективнее, имеет смысл под каждую когорту использовать разный набор каналов. Скорее всего, у них будет разная стоимость привлечения, но тут важно понимать, что разные каналы обращаются к разной целевой аудитории, и некоторые каналы для той или иной ЦА просто не работают.

Проблемы

Unit-экономика хороша для быстрых расчетов, когда у вас уже есть показатели по доходности, стоимости привлечения пользователя, конверсии и т. д. Также она хороша для маркетинговых экспериментов.

Посмотрим, где же она работает плохо:

- Работа в B2B-сегменте
- Работа с грантами
- Первичные расчеты бюджета организации