

Мастер-класс на тему: Финансы и unit-экономика

Спикеры

Пташкина

Екатерина



**старший
преподаватель
Департамента
Прикладной экономики
ДВФУ
Модератор;
Сертифицированный
специалист ПМ
Стандарт Уровень
Базовый;
Сертифицированный
трекер**

*ДПО: «Тренинг-менеджер», «Эмоциональный интеллект»,
«Лидерство» и др.*

**80%+ новых компаний
закрываются в первые 3 года.**

Причины?

У них закончились деньги.

Причины?

Что-то пошло не так.

**Команды хорошо проходят
путь от Идеи → Реализации.**

*В 9+ случаев из 10 гипотезы не срабатывают,
метрики не меняются. Кроме расходов —
расходы растут.*

**Измерять, анализировать и
выдвигать идеи, которые
могут дать результат, обычно,
команды умеют не очень.**

Потому что нас этому не учили.



Сколько стоят придуманные вами решения?

Зная, что 9 из 10 гипотез обычно не дают никакого эффекта?

Просчёт ЮНИТ-ЭКОНОМИКИ

Цель и задачи урока

Цель урока

Узнаем принцип расчёта
юнит-экономики

Задачи урока

- Что такое юнит
- Зачем нужна юнит-экономика
- Основные формулы и примеры расчёта
- Принципы оптимизации маркетинговой стратегии

Юнит-экономикой

называют метод расчётов, который помогает оценить прибыльность одного юнита (unit, англ. — единица измерения). В качестве такого юнита выступает единица товара или один клиент. Традиционно метод используется, чтобы оценить прибыльность предприятия и перспективы его масштабирования. Поэтому метрика ассоциируется со стартапами, хоть и подходит для большинства видов бизнеса.

ЮНИТ-ЭКОНОМИКА 



Городская сеть кафе планирует открыть доставку обедов по подписке. В их случае юнит — клиент, который приносит доход, т.е. подписчик. Если подписчик приносит больше денег, чем кафе тратит на его привлечение, приготовление для него обедов и доставку, то модель доходная. Следовательно, требуется рассчитать, сколько должно быть подписчиков, чтобы новая услуга себя окупала.

Что такое юнит

Единица товара

11

Покупка товара
совершается единожды



Клиент

Регулярные покупки
или подписная модель



**Когда вы знаете, сколько приносит один юнит и сколько вы на него тратите, вы можете принимать ключевые для бизнеса решения.
Например:**

- ❖ сколько денег можно потратить на привлечение одного клиента;
- ❖ сколько нужно клиентов, продаж или сделок, чтобы выйти в прибыль;
- ❖ сколько должны стоить товар или услуга, чтобы затраты на их создание окупились;
- ❖ выгодны ли запущенные рекламные кампании;
- ❖ есть ли у бизнеса потенциал для роста.

Применить юнит-экономику можно в любом бизнесе, будь то мебельная фабрика, бар, стартап или частная клиника. Именно юнит-экономика даёт понимание, какова реальная прибыль компании от каждого заказчика или покупателя, какой объём средств целесообразно вкладывать в [рекламу](#), какие каналы маркетинга самые эффективные.

С помощью юнит-экономики можно:

- Рассчитать оптимальное число клиентов, позволяющее выйти на точку безубыточности.
- Точно определить, во сколько обходится привлечение одного покупателя.
- Проанализировать цену на услугу, товар, чтобы понять, насколько окупаются расходы.
- Оценить эффективность всех маркетинговых каналов, успешность реализуемой стратегии.
- Определить потенциал развития предприятия, целесообразность масштабирования.

Продукт устроен просто



Юнит-экономику надо просчитывать, если:

- ✓ необходимо привлечь внешние инвестиции;
- ✓ бизнес скоро будет масштабироваться;
- ✓ запускается стартап;
- ✓ в структуре расходов очень велика доля затрат на рекламу, продвижение, привлечение покупателей.

Краткая история юнит-экономики

По поводу появления юнит-экономики есть несколько точек зрения. Приверженцы одной из них автором идеи называют американского инвестора Дэвида Скока, который вкладывался в стартапы и ждал точных бизнес-планов и конкретных цифр, но начинающие предприниматели вынуждены были все эти цифры выдумывать, поскольку у них не было реальных данных (продукты-то новые). Эти нарисованные показатели не могли удовлетворить инвестора и дать ответы о том, сколько:

- ✓ нужно будет затратить на изготовление и продажу товарной единицы;
- ✓ предстоит вложить в привлечение одного покупателя;
- ✓ прибыли принесёт продажа одной товарной единицы.

Образовалась юнит-экономика в период 1995-2010 гг. Затем, в 2014-2015 гг., она обрела широкую популярность и распространилась вместе с когортным анализом (который сегментирует потребителей по конкретным параметрам и помогает их анализировать).

Этап 1. Считаем, сколько стоит юнит

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. В нашем примере это сумма, которую потратили на рекламу в Instagram*. Здесь показатель AC будет равен маркетинговому бюджету.)

Этап 1. Считаем, сколько стоит юнит

Conversion Rate (C) —

конверсия. Знакомый любому маркетологу показатель — 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.

Как понять, насколько эффективна ваша система продаж? Конверсию можно сравнить с показателями конкурентов в вашей нише. Цифры можно посмотреть в открытых источниках: например, почитать кейсы в специализированных блогах и медиа, таких как VC. Данные о конверсиях также можно узнать на профильных мероприятиях и конференциях.

Этап 1. Считаем, сколько стоит юнит

Cost per Acquisition (CPA) — стоимость привлечения одного пользователя. Чтобы узнать CPA, нужно весь маркетинговый бюджет (AC) разделить на количество привлечённых пользователей (UA).

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.

Customer Acquisition Cost (CAC) — стоимость привлечения одного клиента. Чтобы посчитать показатель, сначала суммируют затраты на рекламу, выплаты специалистам и расходы на дополнительные услуги. Потом сумму делят на количество привлечённых клиентов

Например: вы потратили на рекламу онлайн-курса 10 000 рублей и заплатили 5000 таргетологу за его услуги. Курс купили 7 человек. Чтобы посчитать CAC, нужно к 10 000 прибавить 5000 и поделить эту сумму на 7 клиентов. Получится, что на привлечение одного клиента вы потратили 2142 рубля.

Этап 1. Считаем, сколько стоит юнит

Как посчитать затраты на привлечение одного пользователя и одного клиента

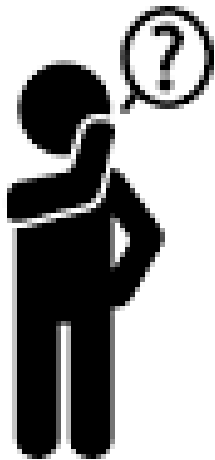
$$CPA = AC / UA$$

Стоимость привлечения пользователя = маркетинговый бюджет / число пользователей

$$CAC = AC / B$$

Стоимость привлечения клиента = маркетинговые расходы / число клиентов

Этап 1. Считаем, сколько стоит юнит



Нужно ли включать в расходы по САС и CPA оплату услуг таргетолога, директолога, других специалистов? Это зависит от типа бизнеса. Если вы привлекали таргетолога или директолога специально для настройки рекламы на конкретный продукт, то выплаты им следует учесть.

Если таргетолог работает в компании за фиксированную зарплату и ведёт много параллельных проектов, то в САС или в CPA по конкретному товару или услуге расходы на него не войдут. Их нужно будет добавить в постоянные расходы — о них мы поговорим ниже.

Этап 2. Считаем доход с юнита

Average Payment Count (APC) — среднее число покупок на одного клиента. Через нашу школу по физике прошло 100 клиентов, они сделали 300 покупок. В среднем один клиент делает три покупки — это и есть APC.

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. Этот показатель немного сложнее остальных. Давайте с ним разберёмся.

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.

Переменные затраты увеличиваются с каждой новой продажей. Например, онлайн-школа платит комиссию Robokassa за каждый входящий платёж, который он продал. Если нет продаж — нет переменных расходов. Это и есть COGS.

Важно! В COGS не включают маркетинговые расходы. Сколько потратили на рекламу или услуги таргетолога — уже подсчитали в CAC и CPA.

Этап 2. Считаем доход с юнита

Average Revenue per Customer (ARPC) — средний доход на одного клиента.

Показывает, сколько вы зарабатываете на одном клиенте, если не вычитаете расходы на маркетинг. ARPC считают по формуле $(AvP - COGS) * APC - 1COGS$.

1COGS - это дополнительные расходы на первую продажу. Во многих компаниях они не возникают. Но иногда они есть: например, вы продаёте программное обеспечение по подписке, но после первой сделки проводите для команды покупателя обучающий вебинар.

Average Revenue per User (ARPU) — средний доход на одного пользователя. ARPU показывает, сколько денег приносит вам один посетитель сайта. Чтобы рассчитать ARPU, нужно средний доход на одного клиента (ARPC) умножить на конверсию (C).

Этап 2. Считаем доход с юнита и пог

Как подсчитать доход с одного клиента и с одного пользователя

$$ARPC = (AVP - COGS) * APC - 1COGS$$

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

$$ARPU = ARPC * C$$

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

Этап 3. Отвечаем на ключевые вопросы бизнеса

Contribution Margin (CM) — маржинальная прибыль.

Показатель демонстрирует, сколько бизнес заработал в целом. Он учитывает и переменные затраты на ваш продукт, и затраты на продвижение. Чтобы рассчитать маржинальную прибыль, сначала нужно отнять от среднего дохода на пользователя среднюю стоимость его привлечения. Результат нужно умножить на количество привлечённых пользователей. Формула выглядит так: $CM = (ARPU - CPA) * UA$.

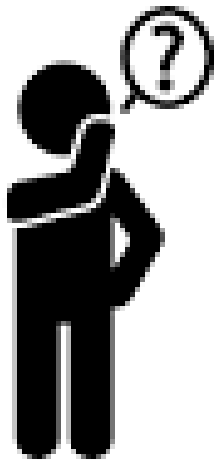
Как рассчитать маржинальную прибыль

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

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

*Данный показатель отвечает на вопрос - сколько зарабатываете на реализации своего продукта или услуги. Показатель можно считать как по пользователям, так и по клиентам. Во втором случае формула будет выглядеть так: маржинальная прибыль = (доход от одного клиента – стоимость привлечения одного клиента) * число привлечённых клиентов.*

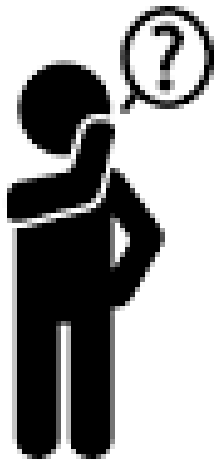
Как понять, выгодна ли рекламная кампания?



Вариант 1. Сравните ARPU и CPA: средний доход с одного пользователя и стоимость его привлечения. Если вы платите за посетителя больше, чем зарабатываете с него, то вы теряете деньги. Если вы платите за переход пользователя на сайт рубль, а ARPU составляет 10 рублей, то с каждого вложенного рубля вы зарабатываете девять.

Вариант 2. Сравнить средний доход с одного клиента (ARPC) и средние затраты на его привлечение (CAC). Если CAC больше ARPC, то бизнес теряет на рекламе, если меньше — напротив, зарабатывает. Это работает так же, как и сравнение ARPU и CPA, поскольку группы показателей различаются только шагом конверсии.

Что делать, если компания не зарабатывает денег?



Представим, что CAC превышает $ARPC$, CPA превышает $ARPU$. Либо компания зарабатывает, но не столько, сколько хотелось бы менеджменту. В таком случае можно экспериментировать с метриками юнит-экономики:

- ✓ повысить средний чек, но это может сказаться и на конверсии;
- ✓ уменьшить $COGS$, если это возможно;
- ✓ увеличить число покупок на одного клиента;
- ✓ отказаться от прямой рекламы в невыгодных каналах.

Кейс



Маркетинговый бюджет составил 200 000 рублей в месяц, а цена клика — 50 рублей. Средняя конверсия по отрасли из трафика в покупку — 2,4%. Средний чек составляет 27 000 рублей. Когда у нас что-то покупают, мы тратим на реализацию наших обязательств 3 000 рублей (это COGS). Дополнительных расходов на первую продажу нет. В среднем каждый клиент совершает две покупки.

Алгоритм расчета Unit экономики

Вот как будет выглядеть расчёт метрик:

UA (количество привлечённых пользователей) = маркетинговый бюджет (AC) / стоимость клика (CPA) = ?

B (число клиентов) = конверсия (C) * количество привлечённых пользователей (UA) = ?

CPA (стоимость привлечения пользователя) = маркетинговый бюджет (AC) / количество привлечённых пользователей (UA) = ?

ARPC (средний доход с клиента) = (средний чек продукта – себестоимость проданных товаров) * среднее число платежей = ?

ARPU (средний доход с пользователя) = чистая прибыль от одного клиента (ARPC) * конверсия (C) = ?

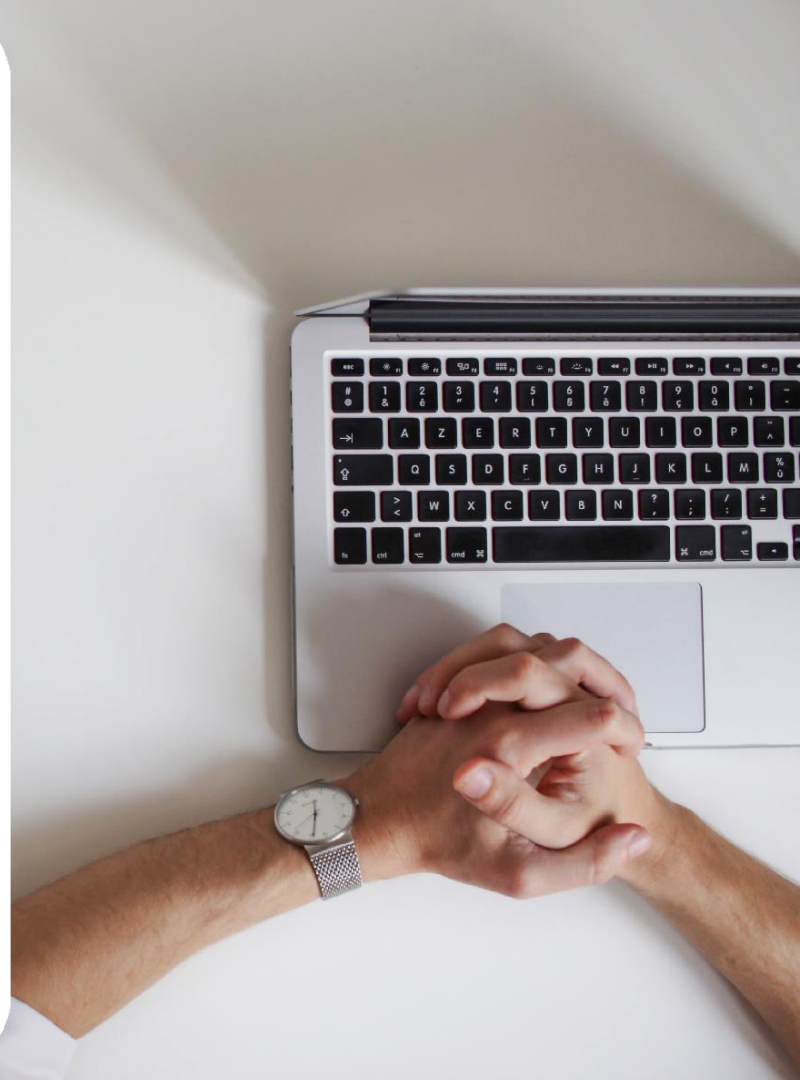
CM (маржинальная прибыль) = (средний доход от одного пользователя — стоимость привлечения одного пользователя) * количество привлечённых пользователей = ?

Маркетинговый бюджет составил 200 000 рублей в месяц, а цена клика — 50 рублей. Средняя конверсия по отрасли из трафика в покупку — 2,4%. Средний чек составляет 27 000 рублей. Когда у нас что-то покупают, мы тратим на реализацию наших обязательств 3 000 рублей (это COGS). Дополнительных расходов на первую продажу нет. В среднем каждый клиент совершает две покупки.

<https://drive.google.com/file/d/1vlixZmvDQsMn9AkN4qoe56JgsXKDyF9O/view>

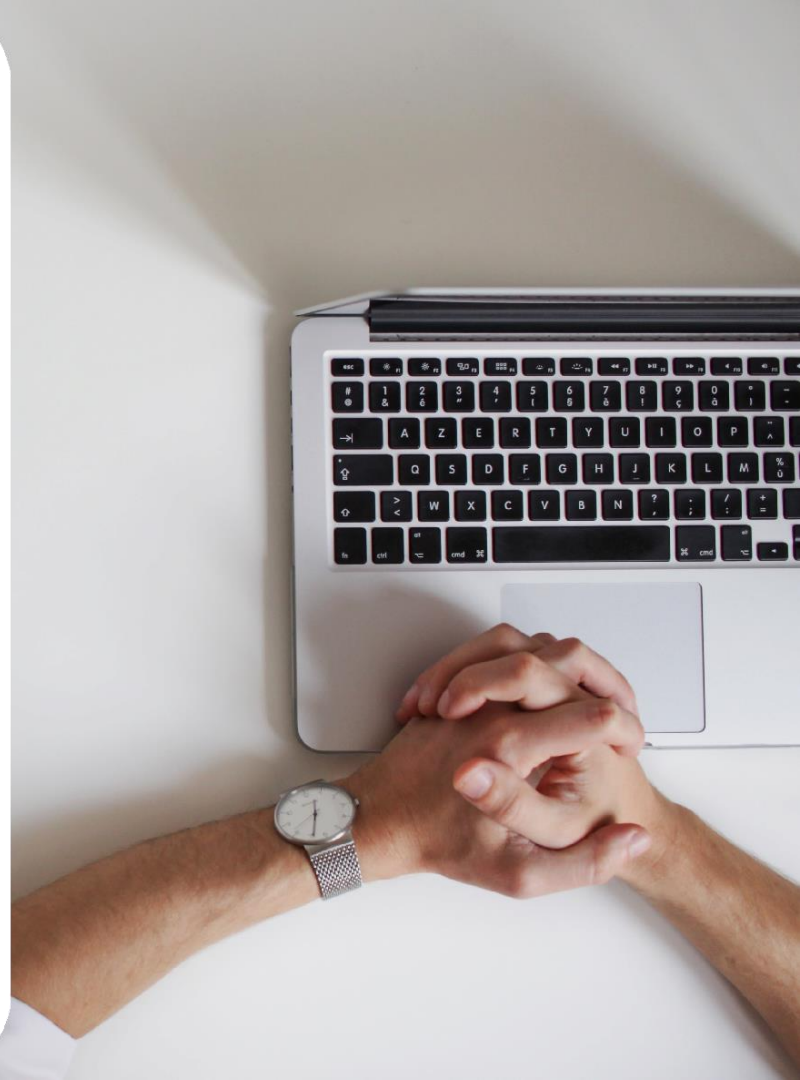
Часто задаваемые вопросы про юнит-экономику:

- ✓ На какой промежуток времени лучше рассчитать юнит-экономику? Для каждого стартапа и давно существующего бизнеса это индивидуально. Обычно юнит-экономику считают на год, полгода, квартал, но можно — даже на неделю и день, всё зависит от количества продаж за месяц.
- ✓ Заменяет ли юнит-экономика классическую? Или это отдельное направление? Оба варианта ложны: юнит-экономика — всего лишь методика расчёта, позволяющая получить дополнительные сведения, чтобы оценить эффективность бизнеса и принять управленческие решения.
- ✓ В компании всегда только один юнит? Нет, их может быть больше. В крупных торговых фирмах, например, юниты — и клиент, и товар. Но ещё более актуален такой подход для стартапа, расширяющегося бизнеса и при выводе новых продуктов на рынок (например, юнит-экономику мобильного приложения нужно считать отдельно от юнит-экономики клиента).



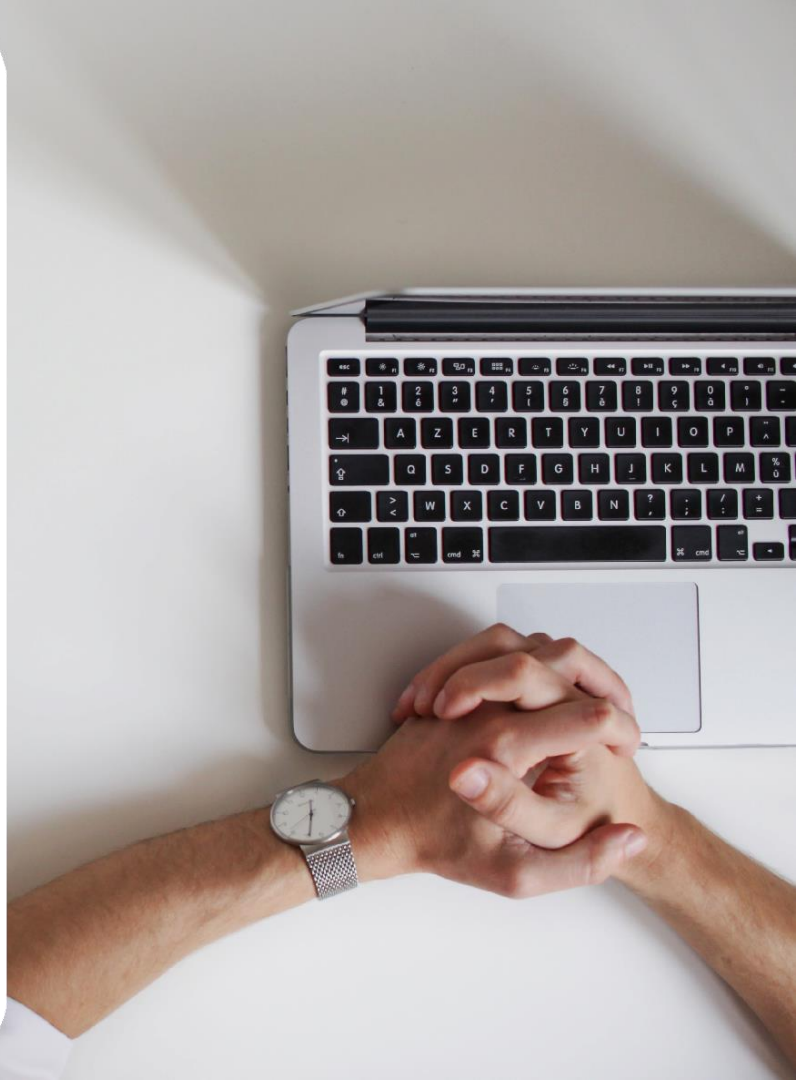
Преимущества юнит-экономики:

- Бизнес-модель с юнит-экономикой становится прозрачнее и управляемее, поскольку понятны объёмы затрат на привлечение клиентуры, суммарные расходы, и их можно сопоставить с доходом от единицы товара или одного клиента.
- Юнит-экономика помогает найти и выявить риски, спрогнозировать их, взглянуть более трезво на деятельность фирмы. Обычно этому мешает мышление в стиле «маржа простит всё». Прибыль перекрывает затраты на привлечение, дела вроде идут нормально, на практике финансовая модель сходится с расчётами. Системные ошибки на данном этапе незаметны, но если масштабировать такой бизнес, то обнаруживается, что многие платежи (как бы много их ни было) — отложенные, и есть кассовые разрывы.



Недостатки юнит-экономики:

- Первый расчёт юнит-экономики (в Excel или любым другим способом) всегда очень трудоёмок и требует подробной проработки каждого заказчика и рекламного канала. Для бизнесов, у которых основные продажи в офлайне и B2C, а не B2B, сложнее всего.
- Точность очень важна в юнит-экономике. Но метрики, по факту, часто подгоняются под желаемые. Например, распространено мнение, что надо стремиться к соотношению 3:1 и более между LTV и САС (притом, что этот показатель даже не характеризует жизнеспособность бизнес-модели), и хотя на презентации стартапа потенциальным инвесторам озвучивается, что эта пропорция у фирмы составляет 2 к 6, в расчётах она округляется до трёх. Эти калькуляции мало чем полезны.
- Некоторые издержки имеют значение в долгосрочном периоде, а в краткосрочных расчётах, как кажется, ни на что особо не влияют. Но округлять их всё равно нельзя: этим вы снижаете точность юнит-экономики и делаете её нереалистичной.
- Нужны специальные сервисы, чтобы просчитать абсолютно всё.



Калькулятор unit экономики Даниила Ханина

Калькулятор позволяет определить величину маржинальной прибыли (Даниил в статье называет ее «грязной прибылью»), при заданных показателях привлечения посетителей сайта и продаж, и в дальнейшем подобрать показатели, которые приводят к желаемой прибыли.

В целом неплохая возможность просчитать, каких результатов вам нужно добиться, чтобы ваш стартап приносил желаемую прибыль.

Основные возможности и порядок работы с калькулятором описан в статье Даниила Ханина на VC.RU. [Прямая ссылка на статью — https://vc.ru/tribuna/25073-ue-calc](https://vc.ru/tribuna/25073-ue-calc)

Главный минус — калькулятор платный и даже в режиме ограниченной функциональности не позволяет вводить свои значения.

The screenshot shows the web interface of 'UE Calc 4.1β'. The top navigation bar is purple and contains the text 'Beta version. Free of charge. Direct mail to'. On the left, a dark sidebar menu lists 'New calc', 'Profile', 'Help', and 'Sign out'. The main content area has a white background with a purple header. It features a 'Save' button, the title 'Untitled', and a subtitle 'description of your calculation'. A yellow box contains the text 'User acquisition (UA) — The number of users in the cohort.' Below this is a table with four columns: 'UA', 'C₁', 'B', and 'Av.'. The 'UA' column has a yellow input field, while the others are grey. A green 'New line' button is positioned below the table.

UA	C ₁	B	Av.

Калькулятор расчета точки безубыточности

Какой будет результат у вашего стартапа, при заданных вами значениях переменных и постоянных затрат, а также показателей продаж. Не лишне будет посмотреть, как будет меняться прибыль при изменении этих значений.

Напрямую этот калькулятор к моделям юнит-экономик не относится, но его также можно использовать для планирования финансового результата стартапа.

		Расчет финансового результата	
		Валовой доход	Пример
		Число покупателей	1000
		Средний чек	1200
		ВД всего	1 200 000
		Переменные затраты	
Средний уровень наценки	50%	Себестоимость товара	800 000
% премии продавцу	1%	Премии	12 000
Средняя ст-ть привлечения покупателя	25	Затраты на привлечение	25 000
Прочие переменные расходы	5%	Прочее	60 000
		Всего	897 000
		Маржинальная прибыль	303 000
		Рентабельность по МП	25,3%
		Постоянные затраты	
		Аренда	10 000
		Зарплаты	50 000
		Прочее	25 000
		Всего	85 000
		Затраты всего	982 000
		Результат	218 000

Простые калькуляторы для некоторых моделей unit economics

Англоязычный сайт [planprojections.com](https://www.planprojections.com) предлагает различные калькуляторы для стартапов. В том числе несколько расчетных моделей для юнит экономики.

Saas Revenue Model

Модель дохода от SAAS — это та, где клиент платит периодическую абонентскую плату за использование размещенного онлайн программного обеспечения и за поддержку вместо того, чтобы покупать программное обеспечение для своего компьютера.

<https://www.planprojections.com/industry-templates/saas-revenue-model/>

Прогноз доходности на основе подписки

В калькуляторе можно задать динамику увеличения числа подписчиков. Шаблон позволяет вводить ставки посетителя / регистратора и регистрации / клиента, а также скорость оттока клиентов.

<https://www.planprojections.com/industry-templates/subscription-based-business-revenue-projection/>

Калькулятор стоимости приобретения клиента

Этот калькулятор рассчитывает стоимость приобретения клиента и может использоваться стартапом для оценки допустимой стоимости, за которую он может приобрести нового клиента, стоимости жизни клиента и ряда полезных финансовых коэффициентов, включая отношение LTV / CAC.

<https://www.planprojections.com/calculators/customer-acquisition-cost-calculator/>

Калькуляторы для стартапов

На англоязычных ресурсах можно найти различные калькуляторы для предпринимателей от учебных заведений. В качестве примеров можно привести калькулятор от Harvard Business School

«Lifetime Customer Value Calculator — Harvard Business School»

<https://hbswk.hbs.edu/archive/hbs-toolkit-lifetime-customer-value-calculator>

Или калькуляторы для малого бизнеса от финансовой организации NAB.

<https://www.nab.com.au/business/calculators/business-tools>

Калькуляторы безубыточности и еще пару десятков шаблонов.



Элияху М. ГОЛДРАТ
Джефф КОКС

ПРИЗНАНА
ОДНОЙ
ИЗ ЛУЧШИХ
СРЕДИ КОГДА-ЛИБО
НАПИСАННЫХ
КНИГ
ПО БИЗНЕСУ!

цель

ПРОЦЕСС НЕПРЕРЫВНОГО
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

УВЛЕКАТЕЛЬНЕЙШИЙ
БИЗНЕС-РОМАН,
ПОЗНАКОМИВШИЙ АМЕРИКУ С
**ТЕОРИЕЙ
ОГРАНИЧЕНИЙ**
И НАВСЕГДА ИЗМЕНИВШИЙ
ПРАВИЛА ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

Теория ограничений Эляху Голдрата

*Увлекательно написано
(читается за вечер)*

**Покажет как находить
узкие места в системе,
чтобы существенно влиять
на ее поведение.**

Алгоритм поиска точек роста

1. Посчитать 4 метрики в экономике
2. **Диагностика:** найти метрику, изменения которой дают наибольший эффект
3. Выдвинуть гипотезы
4. Реализовать гипотезы
5. Посчитать эффект, сделать выводы

