

Контрольный лист

«Ключевые метрики бизнеса»

1. Выручка, прибыль, маржа

Как измерять

Валовой доход (ВД) = выручка - это количество денег, которое Вы получили.

Валовая прибыль (ВП) = Грязная прибыль = Валовой доход - Себестоимость.

Маржа - это грязная прибыль, измеренная в процентах.

$$\text{Маржа одной сделки} = \frac{\text{Грязная прибыль сделки}}{\text{Выручка сделки}} \times 100\%$$

$$\text{Валовая маржа (ВМ)} = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Валовой доход}} \times 100\%$$

Если вы продаете несколько товаров или услуг, например, продаете обувь, ремонтируете обувь, то выручку, валовую прибыль и валовую маржу нужно обязательно считать отдельно для каждой категории, так как суммирование показателей по всем категориям ничего полезного вам не даст, Вы, только лишь определите среднюю температуру по больнице.

Наглядный пример

Например, Вы изготавливаете и продаете резиновые сапоги и продаете крема для обуви.

Стоимость пары резиновых сапог для конечно потребителя составляет 3,000 р.

Причем себестоимость пары сапог, составляет 1,700 р.

В этом случае:

$$\text{Грязная прибыль} = 3,000 - 1,700 = 1,300 \text{ р.}$$

$$\text{Маржа} = \frac{1,300}{3,000} \times 100\% = 43,3\%$$

Если вы продадите 3,000 пар резиновых сапог, то:

$$\text{ВД} = 3,000 \times 3,000 = 9,000,000 \text{ р.}$$

Ваша валовая прибыль будет меньше, из-за увеличения расходов на транспортировку, и составит:

$$\text{ВП} = 3,500,000 \text{ р.}$$

$$\text{ВМ} = \frac{3,500,000}{9,000,000} \times 100\% = 38,8\%$$

Если вы также продали 1,000 кремов для обуви по 200 р. за штуку, то:

$$\text{ВД} = 200,000 \text{ р.}$$

$$\text{ВП} = 50,000 \text{ р.}$$

$$\text{ВМ} = \frac{50,000}{200,000} \times 100\% = 25\%$$

2. Средний чек

Как измерять

Средний чек можно считать по доходу и по прибыли. Действительно объективную картину покажет средний чек, посчитанный по прибыли.

Для того, чтобы посчитать средний чек по доходу, нужно валовой доход разделить на количество продаж:

$$\text{Чек}^D = \frac{\text{Валовой доход}}{\text{Кол} - \text{во продаж}}$$

Соответственно, чтобы посчитать средний чек по прибыли, нужно валовую прибыль разделить на количество продаж:

$$\text{Чек}^П = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Кол} - \text{во продаж}}$$

Чтобы получить объективные данные, необходимые для качественных решений, нужно исключить из расчетов любые аномалии.

Например, вы продаете офисные стулья по 10,000 рублей за штуку, а один единственный стул продали за 300,000. Эта аномалия сильно исказит результат и вы не получите ясной картины. Поэтому из расчета ее исключаем.

Важно! Средний чек обязательно считать отдельно для каждой Вашей категории товаров или услуг, так как у каждой категории разная маржинальность.

Наглядный пример

Валовой доход ресторана за месяц составил 3,000,000 рублей, а валовая прибыль 600,000 рублей. Причем в этом месяце произошло очень редкое событие. Один ужин иностранных бизнесменов принес ресторану сразу 500,000 рублей.

Исключаем эту сумму из расчетов, так как она даст сильную погрешность при расчетах и получаем:

Валовой доход = 2,500,000 рублей.

Валовая прибыль = 500,000 рублей.

Количество продаж = 1117

$$\text{Чек}^D = \frac{2,500,000}{1117} = 2238,1 \text{ р.}$$

$$\text{Чек}^П = \frac{500000}{1117} = 447,6 \text{ р.}$$

3. Средний жизненный цикл клиента

Как измерять

Жизненный цикл одного клиента (ЖЦК) = Дата последней покупки - Дата первой покупки + 1 месяц

$$СЖЦК = \frac{\text{Сумма ЖЦК всех клиентов}}{\text{Количество клиентов}}$$

Важно! СЖЦК измеряется в месяцах.

Наглядный пример

Предположим в Вашем салоне красоты есть два постоянных клиента.

Первый клиент совершил свою первую покупку 22.09.2013, а последнюю покупку 08.01.2014.

Второй клиент совершил свою первую покупку 14.03.2012, а последнюю покупку 28.07.2014.

Для начала посчитаем ЖЦК1

В расчетах нам не понадобятся точные даты, поэтому не будем учитывать дни, а оставим только месяцы и года. И приведем даты последней и первой покупки к удобному для расчета виду.

Дата последней покупки - 1.14 (месяц и год)

Дата первой покупки - 9.13

$$ЖЦК1 = \text{Дата последней покупки} - \text{Дата первой покупки} + 1 \text{ месяц} = (1.14 - 9.13) + 1$$

Теперь необходимо представить каждую дату в месяцах.

$$\text{Дата последней покупки: } 1.14 = (14 \times 12 + 1)$$

$$\text{Дата первой покупки: } 9.13 = (13 \times 12 + 9)$$

$$ЖЦК1 = (1.14 - 9.13) + 1 \text{ месяц} = (14 \times 12 + 1) - (13 \times 12 + 9) + 1 \text{ месяц} = 5 \text{ месяцев}$$

Теперь посчитаем ЖЦК2

Дата последней покупки - 7.14 (месяц и год)

Дата первой покупки - 3.12

$$ЖЦК2 = (7.14 - 3.12) + 1 \text{ месяц} = (14 \times 12 + 7) - (12 \times 12 + 3) + 1 \text{ месяц} = 29 \text{ месяцев}$$

Считаем СЖЦК

$$СЖЦК = \frac{\text{Сумма ЖЦК всех клиентов}}{\text{Количество клиентов}} = \frac{ЖЦК1 + ЖЦК2}{2} = \frac{5 + 29}{2} = 17 \text{ месяцев}$$

4. Средняя частота покупок

Как измерять

Для того, чтобы измерить этот показатель, нужно знать частоты покупок каждого клиента в исследуемой группе.

Частота покупок одного клиента измеряется следующим образом:

$$ЧП_{1кл} = \frac{\text{Общее число покупок}}{\text{Жизненный цикл}}$$

Средняя частота покупок складывается из частот покупок каждого клиента:

$$СЧП = \frac{\text{Сумма частот покупок всех клиентов}}{\text{Количество клиентов}}$$

Важно! Не включаем в исследуемую группу клиентов, которые совершили всего одну покупку.

Наглядный пример

Предположим, Вы продаете солнцезащитные очки и, после исключения клиентов, совершивших всего одну покупку, в выбранной Вами исследуемой группе осталось 5 клиентов.

Клиент №1 совершил 4 покупки за 13 месяцев

$$ЧП1 = \frac{4}{13} = 0,308 \text{ покупок/мес.}$$

Клиент №2 совершил 2 покупки за 8 месяцев

$$ЧП2 = \frac{2}{8} = 0,25 \text{ покупок/мес.}$$

Клиент №3 совершил 6 покупок за 22 месяца

$$ЧП3 = \frac{6}{22} = 0,273 \text{ покупок/мес.}$$

Клиент №4 совершил 3 покупки за 2 месяца

$$ЧП4 = \frac{3}{2} = 1,5 \text{ покупок/мес.}$$

Клиент №5 совершил 7 покупок за 15 месяцев

$$ЧП5 = \frac{7}{15} = 0,467 \text{ покупок/мес.}$$

Теперь рассчитаем среднюю частоту покупок:

$$СЧП = \frac{ЧП1 + ЧП2 + ЧП3 + ЧП4 + ЧП5}{\text{Кол. - во клиентов}} = \frac{0,308 + 0,25 + 0,273 + 1,5 + 0,467}{5} = 0,56$$

покупок/мес.

5. Средний доход на первой покупке

Как измерять

Средний доход на первой покупке считается следующим образом:

$$СДПП = \frac{\text{Сумма дохода всех первых покупок}}{\text{Количество клиентов}}$$

Средняя прибыль на первой покупке считается следующим образом:

$$СППП = \frac{\text{Сумма прибыли всех первых покупок}}{\text{Количество клиентов}}$$

Наглядный пример

Предположим, Вы продаете пластиковые окна. Посчитаем средний доход и среднюю прибыль от покупок пяти клиентов.

Клиент №1 принес 25000 р. дохода и 10000 р. прибыли.

Клиент №2 принес 60000 р. дохода и 30000 р. прибыли.

Клиент №3 принес 9000 р. дохода и 4000 р. прибыли.

Клиент №4 принес 19000 р. дохода и 13000 р. прибыли.

Клиент №5 принес 36000 р. дохода и 20000 р. прибыли.

Посчитаем средний доход на первой покупке:

$$СДПП = \frac{25000 + 60000 + 9000 + 19000 + 36000}{5} = 28900 \text{ р.}$$

Посчитаем среднюю прибыль на первой покупке:

$$СППП = \frac{10000 + 30000 + 4000 + 13000 + 20000}{5} = 15400 \text{ р.}$$

В течение следующих трех лет каждый из клиентов покупал только фурнитуру и сервисное обслуживание на сумму 3000 р. в год. Причем сервисное обслуживание клиенты покупали каждый год.

Доход за следующие 3 года = 5 × 3 × 3000 = 45000 р. (т.е. по 9000 р. с клиента)

Как видно из примера первые покупки существенно отличаются от всех последующих!

6. Средний доход жизненного цикла клиента

Как измерять

Простой вид формулы для расчета среднего дохода жизненного цикла клиента, который дает серьезную погрешность, имеет следующий вид:

ДЖЦК = сумма дохода от всех покупок клиента

$$СДЖЦК = \frac{\text{Сумма ДЖЦК всех клиентов}}{\text{Кол. — во клиентов}}$$

Важно! Этой формулой нельзя пользоваться, когда речь идет о принятии решения о вложении денег в маркетинг, так как она дает сильную погрешность.

Из-за того, что первая покупка часто сильно отличается от всех последующих, нам необходимо выровнять разницу между первой и последующими покупками. Поэтому обычно при расчете этой метрики берут доход от покупок клиентов за 36 месяцев (3 года). Так как первые три года жизненного цикла клиента отображают самую ясную картину.

Если нет возможности посчитать доход от клиентов за 36 месяцев, то можно считать за 1, 3, 6, 9, 12, 15, 18, 24 месяца.

Точная формула для расчета среднего дохода жизненного цикла клиента имеет следующий вид:

$$СДЖЦК = \frac{\frac{\text{Сумма дохода от покупок всех клиентов за 36 месяцев}}{36} \times СЖЦК}{\text{Кол. — во клиентов}}$$

Сумма дохода от покупок

всех клиентов за 36 месяцев

36

- это нормирующий коэффициент, позволяющий выровнять разницу между первой и последующими покупками клиентов.

Наглядный пример

Предположим, вы занимаетесь продажей сантехнического оборудования и у вас есть 5 постоянных клиентов. Рассчитаем средний доход жизненного цикла клиента двумя способами: не точным и точным.

Зеленым цветом выделен доход за первый год;

Синим цветом выделен доход за второй год;

Красным цветом выделен доход за третий год.

$$ДЖЦК1 = 5000 + 2000 + 4000 + 6000 + 1000 + 8000 + 5000 + 6000 = 37000 \text{ р.}$$

$$ЖЦК1 = 48 \text{ мес.}$$

$$\text{Доход за 36 мес.} = 26000 \text{ р.}$$

$$ДЖЦК2 = 50000 + 2000 + 1000 + 1000 + 2000 = 56000 \text{ р.}$$

$$ЖЦК2 = 37 \text{ мес.}$$

$$\text{Доход за 36 мес.} = 56000 \text{ р.}$$

$$ДЖЦК3 = 1000 + 2000 + 6000 + 40000 = 49000 \text{ р.}$$

$$ЖЦК3 = 22 \text{ мес.}$$

$$\text{Доход за 36 мес.} = 49000 \text{ р.}$$

$$ДЖЦК4 = 2000 + 2000 + 2000 + 2000 + 2000 + 30000 = 40000 \text{ р.}$$

$$ЖЦК4 = 33 \text{ мес.}$$

$$\text{Доход за 36 мес.} = 40000 \text{ р.}$$

$$ДЖЦК5 = 3000 + 6000 + 1000 + 4000 + 3000 + 50000 = 67000 \text{ р.}$$

$$ЖЦК5 = 46 \text{ мес.}$$

$$\text{Доход за 36 мес.} = 17000 \text{ р.}$$

Способ №1

$$СДЖЦК = \frac{\text{Сумма ДЖЦК всех клиентов}}{\text{Кол. - во клиентов}}$$

$$СДЖЦК = \frac{37000 + 56000 + 49000 + 40000 + 67000}{5} = 49800 \text{ р.}$$

Способ №2

$$СДЖЦК = \frac{\frac{\text{Сумма дохода от покупок всех клиентов за 36 месяцев}}{36} \times СЖЦК}{\text{Кол. - во клиентов}}$$

$$СЖЦК = \frac{ЖЦК1 + ЖЦК2 + ЖЦК3 + ЖЦК4 + ЖЦК5}{5} = \frac{48 + 37 + 22 + 33 + 46}{5} = 37,2 \text{ мес.}$$

$$СДЖЦК = \frac{\frac{26000 + 56000 + 49000 + 40000 + 17000}{36} \times 37,2}{5} = \frac{5222,2 \times 37,2}{5} = 38853 \text{ р.}$$

Как видно из примера, при расчете среднего дохода жизненного цикла клиента первым способом мы получили 49800 р., а вторым (точным способом) 38853 р.

Вывод: если Вам предстоит принять серьезное решение по вложению средств в маркетинг, нужно пользоваться вторым способом расчета СДЖЦК, в противном случае Вы можете не окупить своих вложений и уйти в минус.

7. Средняя прибыль жизненного цикла клиента

Как измерять

Простой вид формулы для расчета среднего дохода жизненного цикла клиента, который дает серьезную погрешность, имеет следующий вид:

ПЖЦК = сумма прибыли от всех покупок клиента

$$СПЖЦК = \frac{\text{Сумма ПЖЦК всех клиентов}}{\text{Кол} - \text{во клиентов}}$$

Важно! Этой формулой нельзя пользоваться, когда речь идет о принятии решения о вложении денег в маркетинг, так как она дает сильную погрешность.

Из-за того, что первая покупка часто сильно отличается от всех последующих, нам необходимо выровнять разницу между первой и последующими покупками. Поэтому обычно при расчете этой метрики берут прибыль от покупок клиентов за 36 месяцев (3 года). Потому что первые три года жизненного цикла клиента показывают самую ясную картину.

Если нет возможности посчитать прибыли с каждой покупки, то можно взять валовой доход и умножить на вашу среднюю маржу.

Точная формула для расчета средней прибыли жизненного цикла клиента имеет следующий вид:

$$СПЖЦК = \frac{\frac{\text{Сумма прибыли от покупок всех клиентов за 3 года}}{36} \times СЖЦК}{\text{Кол} - \text{во клиентов}}$$

$\frac{\text{Сумма прибыли от покупок всех клиентов за 3 года}}{36}$ - это нормирующий коэффициент, позволяющий выровнять разницу между первой и последующими покупками клиентов.

Наглядный пример

Предположим, вы занимаетесь продажей оргтехники и у вас есть 5 постоянных клиентов. Рассчитаем среднюю прибыль жизненного цикла клиента двумя способами: не точным и точным.

Зеленым цветом выделена прибыль за первый год;

Синим цветом выделена прибыль за второй год;

Красным цветом выделена прибыль за третий год.

$$ПЖЦК1 = 3000 + 2000 + 5000 + 1000 + 8000 + 5000 + 6000 = 30000 \text{ р.}$$

$$ЖЦК1 = 46 \text{ мес.}$$

$$\text{Прибыль за 36 мес.} = 19000 \text{ р.}$$

$$ПЖЦК2 = 18000 + 2000 + 1000 + 1000 + 2000 = 24000 \text{ р.}$$

$$ЖЦК2 = 29 \text{ мес.}$$

$$\text{Прибыль за 36 мес.} = 24000 \text{ р.}$$

$$ПЖЦК3 = 1000 + 2000 + 6000 + 25000 + 0 = 31000 \text{ р.}$$

$$ЖЦК3 = 22 \text{ мес.}$$

$$\text{Прибыль за 36 мес.} = 31000 \text{ р.}$$

$$ПЖЦК4 = 6000 + 10000 + 2000 + 0 + 0 = 18000 \text{ р.}$$

$$ЖЦК4 = 10 \text{ мес.}$$

$$\text{Прибыль за 36 мес.} = 18000 \text{ р.}$$

$$ПЖЦК5 = 2000 + 2000 + 2000 + 3000 + 2000 + 17000 = 28000 \text{ р.}$$

$$ЖЦК5 = 40 \text{ мес.}$$

$$\text{Прибыль за 36 мес.} = 11000 \text{ р.}$$

Способ №1

$$СПЖЦК = \frac{\text{Сумма ПЖЦК всех клиентов}}{\text{Кол. - во клиентов}}$$

$$СПЖЦК = \frac{30000 + 24000 + 31000 + 18000 + 28000}{5} = 26200 \text{ р.}$$

Способ №2

$$СПЖЦК = \frac{\frac{\text{Сумма прибыли от покупок всех клиентов за 3 года}}{36} \times СЖЦК}{\text{Кол} - \text{во клиентов}}$$

$$СЖЦК = \frac{ЖЦК1 + ЖЦК2 + ЖЦК3 + ЖЦК4 + ЖЦК5}{5} = \frac{46 + 29 + 22 + 10 + 40}{5} = 29,4 \text{ мес.}$$

$$СПЖЦК = \frac{\frac{19000 + 24000 + 31000 + 18000 + 11000}{36} \times 29,4}{5} = \frac{2861,1 \times 29,4}{5} = 16823,2 \text{ р.}$$

Как видно из примера, при расчете средней прибыли жизненного цикла клиента первым способом мы получили 26200 р., а вторым (точным способом) 16823,2 р.

Вывод: если Вам предстоит принять серьезное решение по вложению средств в привлечение и удержание клиентов, нужно пользоваться вторым способом расчета СПЖЦК, в противном случае Вы можете не окупить своих вложений и уйти в минус.

8. Стоимость привлечения клиентов

Как измерять

Важно! Стоимость привлечения клиентов считается за 1 год.

$$СПК = \frac{\text{Сумма всех расходов на продвижение}}{\text{Количество **новых** клиентов}}$$

Стоимость привлечения клиентов можно также измерить в %, тогда вы будете знать, сколько процентов от валового дохода вы потратили на привлечение новых клиентов.

$$СПК\% = \frac{\text{Сумма всех расходов на продвижение}}{\text{Валовой доход}} \times 100\%$$

Важно! Считаются расходы только на новых клиентов.

Наглядный пример

Предположим, вы занимаетесь изготовлением и продажей шкафов-купе. За последний год ваш валовой доход составил 7,200,000 рублей. При этом вы привлекли 200 новых клиентов.

Расходы на привлечение новых клиентов были следующие:

Комиссии продавцам: 200,000 р.

Комиссии партнерам: 300,000 р.

Работа сайта: 60,000 р.

Реклама: 400,000 р.

Командировки: 40,000 р.

Итого: 1,000,000 р.

$$СПК = \frac{1,000,000}{200} = 5000 \text{ р.}$$

$$СПК\% = \frac{1,000,000}{7,200,000} \times 100\% = 13,9\%$$

9. Окупаемость затрат на привлечение клиентов

Как измерять

Окупаемость затрат на привлечение клиентов можно считать по доходу и по прибыли. Для получения более точных данных, которые можно сразу использовать, лучше считать по прибыли.

Окупаемость затрат на привлечение клиентов по доходу считается следующим образом:

$$ОЗПКД = \frac{\frac{\text{Валовой доход}}{\text{Число новых клиентов}}}{СПК}$$

Окупаемость затрат на привлечение клиентов по доходу считается следующим образом:

$$ОЗПКП = \frac{\frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Число новых клиентов}}}{СПК}$$

Важно! Чем больше значение, тем лучше.

Наглядный пример

Предположим, вы занимаетесь изготовлением и продажей шкафов-купе. За последний год ваш валовой доход составил 7,200,000 рублей. При этом вы привлекли 200 новых клиентов, а валовая прибыль составила 2,500,000 рублей.

Рассмотрим два случая и сравним результаты: в первом случае стоимость привлечения клиентов равна 5000 р., а во втором 2700 р.

Посчитаем окупаемость затрат на привлечение новых клиентов по доходу:

$$ОЗПКД1 = \frac{\frac{7,200,000}{200}}{5000} = 7,2$$

$$ОЗПКД2 = \frac{\frac{7,200,000}{200}}{2700} = 13,3$$

Во втором случае бизнес работает намного эффективней, так как значение получилось намного больше.

Теперь посчитаем окупаемость затрат на привлечение новых клиентов по прибыли:

$$ОЗПКП1 = \frac{\frac{2,500,000}{200}}{5000} = 2,5$$

$$ОЗПКП2 = \frac{\frac{2,500,000}{200}}{2700} = 4,6$$

Во втором случае бизнес так же работает эффективней, но рассчитывая окупаемость затрат на привлечение клиентов по прибыли, мы получили более консервативные данные, дающие более объективную оценку эффективности бизнеса.

10. Коэффициент монетизации

Как измерять

Коэффициент монетизации (КМ) показывает связь между средней прибылью от первой покупки и средней прибылью за жизненный цикл клиента.

$$KM = \frac{СПЖЦК}{СППП}$$

Если $KM = 1$ – это очень плохо и значит, что кроме первой покупки вы больше ничего не продали клиенту;

Если $KM > 1$ – это хорошо и означает, что вы принесли клиенту много пользы.

Наглядный пример

Сравним коэффициент монетизации в двух разных бизнесах:

В первом бизнесе средняя прибыль от первой покупки составляет 4500 р., а средняя прибыль жизненного цикла клиента составляет 18000р.

Во втором бизнесе средняя прибыль от первой покупки составляет 1200 р., а средняя прибыль жизненного цикла клиента составляет 48000р.

Рассчитаем коэффициент монетизации для этих двух бизнесов:

$$KM1 = \frac{18000}{4500} = 4$$

$$KM2 = \frac{48000}{1200} = 40$$

$KM2 > KM1$, следовательно, второй бизнес работает намного лучше, в нем есть допродажи, перекрестные продажи, повторные продажи, клиенту получает намного больше пользы и приносит бизнесу намного больше прибыли.

После того как вам будут известны 8 ключевых метрик, вы сможете добавит свой ресурс в рейтинг быстрорастущих ИТ проектов по ссылке:

<https://infiniti.stream/enquiry.html>

Задания, которые необходимо выполнить в контрольном листе «Ключевые метрики бизнеса»

Задание №1

Разбить все товары и услуги по категориям и для каждой категории сделать выборку из 10-20 клиентов.

Для каждой категории заполнить, по возможности, все необходимые исходные данные в таблице «Расчет метрик». Если нет точных данных, то поля оставлять пустыми, не нужно писать от себя! Для каждой категории создавайте отдельный лист.

Дата:

Подпись клиента:

Подпись консультанта:

Задание №2

Используя исходные данные рассчитать все указанные в таблице метрики, для каждой из выбранных категорий товаров и услуг. Если для расчета каких-то метрик не хватает данных, то оставляйте поля пустыми.

Дата:

Подпись клиента:

Подпись консультанта:

Задание №3

Поставьте галочки напротив тех метрик, которые у вас в компании уже ежедневно измеряются.

- Расходы на привлечение новых клиентов
- Сумма каждой покупки клиента
- Себестоимость покупки клиента
- Дата первой покупки клиента
- Дата последней покупки клиента
- Сумма дохода с одного клиента
- Прибыль с одного клиента за 36 месяцев
- Количество новых клиентов
- Валовой доход за день
- Валовая прибыль за день

Если у Вас нет учета необходимых метрик, то необходимо их начать измерять. Внедрите отсутствующие метрики на повседневный контроль и замер.

Дата:

Подпись клиента:

Подпись консультанта: