

Считаем эффективность в категории «Готовая еда»

20.06.2024

Оксана Езерская, к.э.н., эксперт в области
финансов и поведенческой экономики



FINANCE
ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

Езерская Оксана Михайловна

Профессиональный бизнес-тренер
программ EMBA, MBA, DBA

Научные интересы

- Теория перспектив в процессе принятия инвестиционных решений
- Анализ и оценка бизнес-решений, оценка бизнеса
- Менеджерская результативность и эффективность в бизнесе
- Агентская проблема и медиация отношений собственников и менеджеров с использованием финансовых инструментов

Консалтинг:

- Учет и анализ бизнес-решений
- Управление финансами
- Управление эффективностью и оценка менеджмента
- Оценка стоимости бизнеса



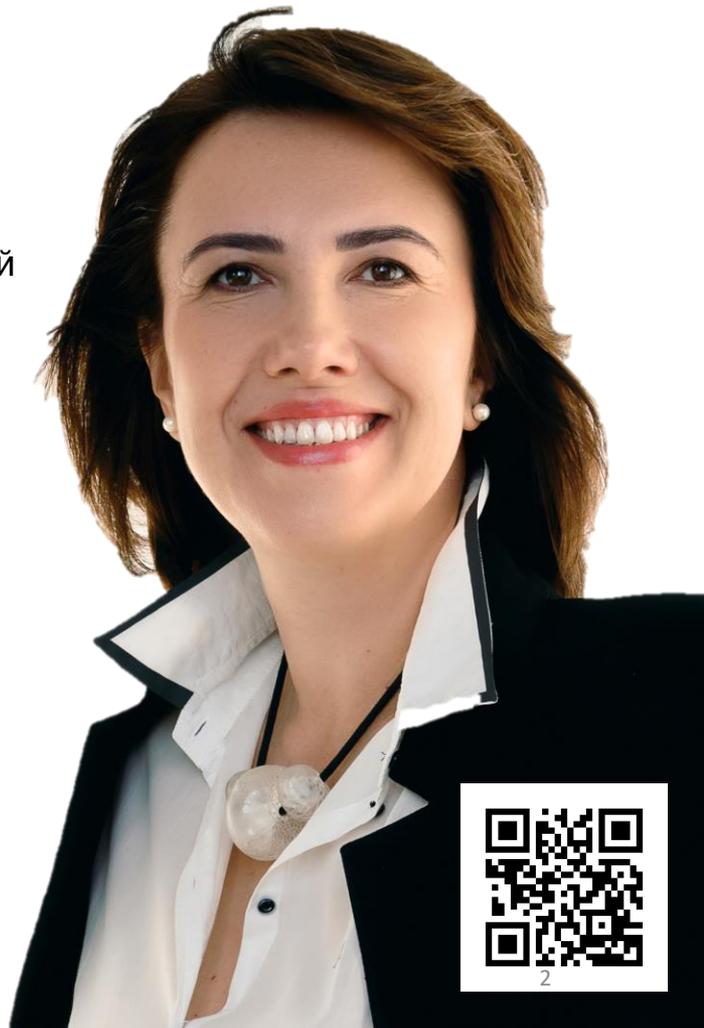
omezerskaya.ru



+7 921 567 00 09



omezerskaya@gmail.com



Невозможная трилемма Дж. М. Кейнса

СПРАВЕДЛИВОСТЬ

+

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

+

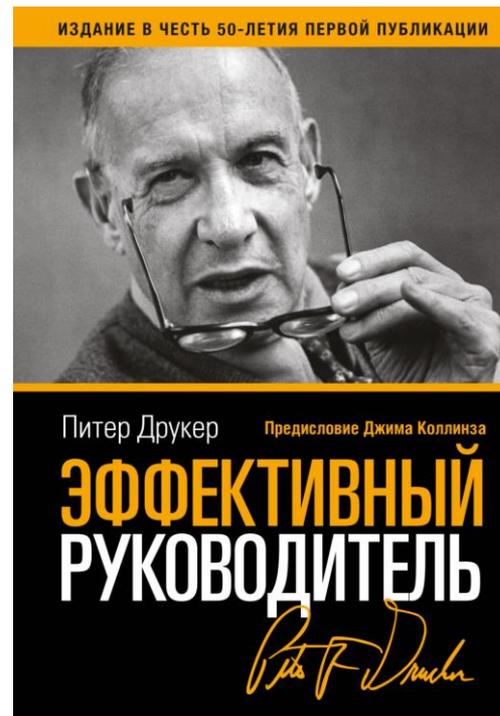
СВОБОДА



Эффективность. Питер Друкер

Основные мысли книги «Эффективный руководитель»

1. Эффективности можно научиться.
2. Перед тем как браться за дело, нужно проанализировать свое время, а потом его контролировать.
3. Хороший руководитель делает ставку на сильные стороны своих сотрудников.
4. Эффективность предполагает создание приоритетов и последовательность реализации задач.
5. Принятие решений представляет собой четко сформулированный процесс.



Результативность и эффективность

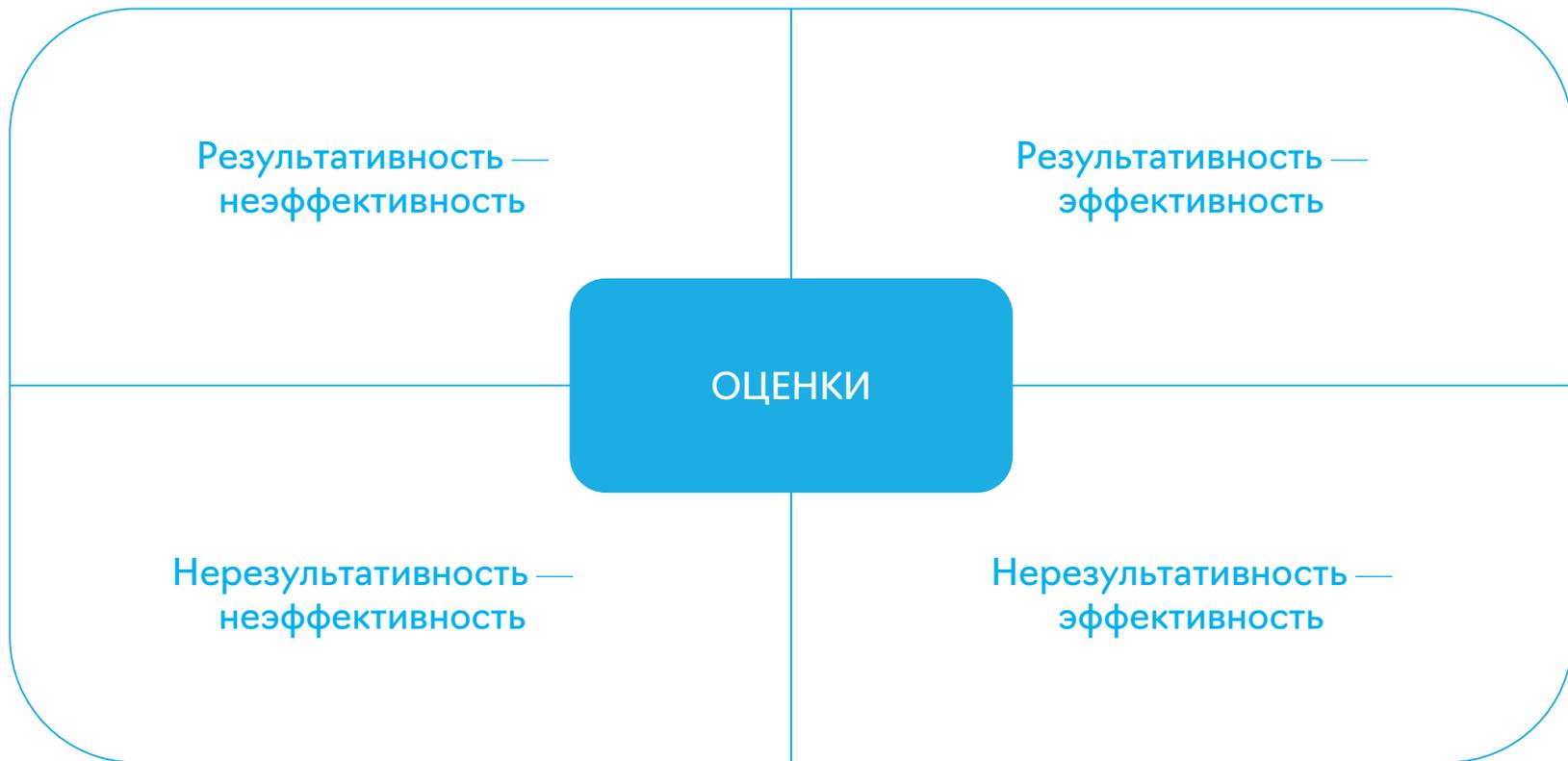


РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ — СТЕПЕНЬ ДОСТИЖЕНИЯ
Пример: динамика EBITDA, динамика объема производства



ЭФФЕКТИВНОСТЬ — МЕРА
Пример: рентабельность продаж по EBITDA

Результативность и эффективность



Эффективное управление

- Минимальные вложения времени. Делать больше за меньшее время
 - Эффективность — то, чего нам стоило достижение результата
 - Достижение необходимых показателей бизнеса, базируясь на анализе финансовых показателей
 - Инструмент для управления управляемостью. Эффективность — это управляемость в долгую.
 - Возврат на вложенный капитал
 - Анализ деятельности на предмет продуктивности и эффективности
 - Сбалансированность. Баланс интересов собственника и управленца. Соблюдение баланса интересов. Работа в коридоре.
 - Игра в долгую и делать результат постоянно
 - Вовремя принятые управленческие решения
 - Попадание в границы EBITDA
 - Работа без излишек, складских запасов
 - Следование выбранному пути. Трудный выбор, где находится твоя зона компетенции, где ты можешь принимать решения. Результат правильно реализованной стратегии
 - Баланс между оборотными активами и EBITDA, хороший маркетинг
 - Правильное распределение ресурсов для достижения нужного результата
 - Соотношение результата к затратам
 - Без существенных вливаний (добиваться большего)
-

Управление эффективностью

- Освоение технологий
- Оптимизация процесса
- Установление открытой коммуникации
- Создание сильной команды
- Перепроектирование рабочего процесса
- Приоритизация задач



Миф или реальность экономики компании

Миф 1: Объем производства важнее объема реализации

Миф 2: Прибыль есть, а денег нет

Миф 3: Не бывает капитализма без капитала

Миф 4: Богатство компании не приводит к росту благосостояния ее сотрудников

Миф 5: Когда нет формальных правил игры, сами собой возникают неформальные

Миф 6: Экономисты вмешиваются в экономику фирмы

Миф 7: Дефицит бюджета не опасен

Две основные темы в работах Канемана и Тверски)



ЭВРИСТИКА И КОГНИТИВНЫЕ ИСКАЖЕНИЯ

У мозга не всегда есть время и желание подробно анализировать каждую ситуацию. Это часто ведет к **искажению мышления**.

Эффект сверхуверенности. Люди склонны переоценивать свои возможности. Это когнитивное искажение ограничивает, мешает учитывать сразу несколько вероятных вариантов развития событий.

«**Склонность к подтверждению своей точки зрения**». Стоит нам принять какое-либо решение, пусть даже с трудом — мы начинаем искать информацию, которая подтвердила бы нашу точку зрения. И игнорировать, недооценивать, избегать любую информацию, которая шла бы против принятого решения. **Нужно пересматривать свой взгляд на мир каждый раз, когда появляется новая информация.**

Эффект недавнего. Нам свойственно выносить суждения, основываясь не на значительном объеме выборки, а на недавних событиях.



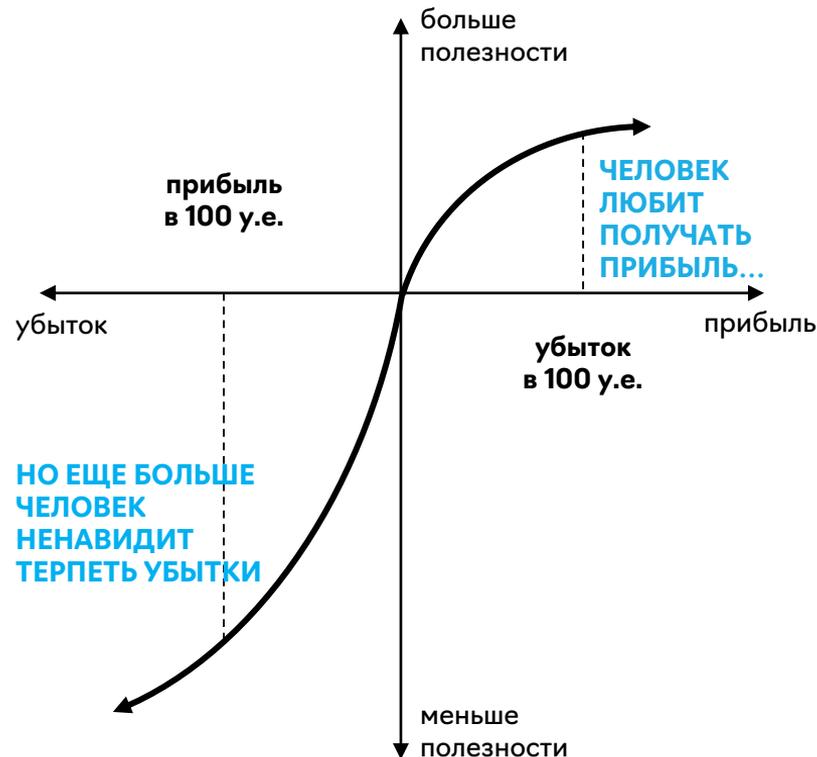
ТЕОРИЯ ПЕРСПЕКТИВ

Теория выбора в ситуации риска, основанная на эмпирических психологических наблюдениях.

В отличие от теории ожидаемой полезности, предполагает различную реакцию человека на проигрыши и поражения: проигрыш определенной суммы для человека имеет значительно большее значение, чем выигрыш такой же суммы, но с увеличением размера проигрыша отрицательная полезность растет медленнее, чем размер проигрыша.

Функция полезности (1970-1978 гг.)

- В этой S-образной кривой сосредоточена **величайшая мудрость о человеческой натуре**.
- Верхняя часть рисунка, относящаяся к прибыли, повторяет форму графика обычной функции полезности богатства, отражая идею **уменьшающейся чувствительности**.
- Отличие от стандартной модели в том, что, начиная с определенного уровня благосостояния, убытки фиксируются как движение вниз по оси полезности богатства, означая, что **каждая потеря ощущается более болезненно** *т.е. о приросте благосостояния мы беспокоимся все меньше и меньше, а о приросте потерь в благосостоянии мы волнуемся все больше и больше*.
- Причина, по которой люди стремятся к риску, зная, что потерпят убытки, опирается на ту же логику, что и причина, по которой они стремятся избежать риска для получения прибыли.
- Кривая функции убытков более отвесная функция убытков прирастает быстрее, чем функция прибыли.



Ричард Талер. Теория ментального учета. Нобелевская премия 2017

Если человек преимущественно поступает как Рационал, когда дело доходит до ментального расчета, часто возникают склонности, свойственные простым людям.

Если в какую-то работу **вложено много усилий, то ее будет сложно бросить** даже при очевидной верности принятого решения.

Как только **становится ясна поведенческая проблема**, можно изобрести для нее **поведенческое решение**. Ментальный учет — это не всегда плохо.



Процесс принятия решения потребителем

Важность принятых решений о расходовании денег гораздо выше, когда бюджет ограничен.

Когда издержки становятся убытками?

Убытки причиняют нам дискомфорт вдвое-трое больший, чем равнозначная прибыль доставляет удовольствия.



- Существуют два вида полезности: **потребительская** и **транзакционная**.
- **Потребительская полезность** исходит из стандартной экономической теории и эквивалентна тому, что экономисты называют «потребительский излишек».
- **Излишек** — это то, что остается после того, как мы измеряем полезность приобретенного товара и вычитаем из нее издержки альтернативной возможности, от которой приходится отказаться.
- Для Рационала потребительская полезность — основной критерий принятия решения в ситуации выбора. В результате покупки получается излишек полезности приобретения только в том случае, если потребитель оценивает что-то выше, чем сам рынок.
- В отличие от Рационалов, люди также берут в расчет другой аспект покупки: **субъективное качество сделки**. Это то, что отражает **транзакционная полезность**. Этот вид полезности определяется как разница между текущей стоимостью товара его обычной стоимостью.
- «**Грабеж**» — эффект от отрицательной транзакционной полезности.
- «**Хорошая сделка**» — если цена сделки оказывается ниже обычной цены, транзакционная полезность будет положительной).

Эффект ментального бюджетирования

У каждого департамента есть свой **бюджет** и есть лимиты по категориям расходов внутри этих бюджетов.

Существование бюджета нарушает действие основополагающего принципа: **деньги многофункциональны** их можно потратить на что угодно.



- Бюджет существует по вполне разумным причинам: руководитель не хочет тратить время на одобрение каждой статьи расходов, а бюджет в целом позволяет контролировать расходы, одновременно позволяя сотрудникам тратить деньги по своему усмотрению.
- Тем не менее бюджетные правила могут привести к неразумным поступкам. Любой, кто имеет опыт работы в крупной компании, знаком с ситуацией, когда средств бюджета не хватает на какую-то срочную покупку, а взять деньги, которые лежат без дела в другом бюджете, нельзя.
- Деньги следует тратить в соответствии с нуждами организации. Если эти нужды меняются, мы должны забыть о ярлыках. Но мы не забываем. Эти ярлыки — ПМФ Предположительно малозначимый фактор.

Невозвратные издержки

- Обычные люди не всегда уживаются с невозвратными издержками.
- Когда вы совершаете покупку по цене, которая не приносит никакой транзакционной полезности или бесполезности, покупка не воспринимается как убыток.
Прежние затраты компенсируются последующей выгодой.
- Когда вы покупаете что-то, а потом не используете, вам нужно **«отменить убыток»** в своей ментальной бухгалтерской книге.
- Чем **дольше** вы используете то, за что заплатили, тем **большее удовольствие** вы испытываете от совершенной сделки.
- В некоторых случаях невозвратные издержки могут **смешиваться** с издержками альтернативной возможности.

**Игнорировать невозвратные издержки —
совершенно нормальное и даже рекомендуемое поведение.**

ВЫБОР: ЗАКРЫВАТЬ ЛИ РЕСТОРАН ИЛИ НЕТ?

В настоящий момент пропускная способность ресторана равна объему реализации, цена блюд фиксирована рынком.



ВЫБОР: ЗАКРЫВАТЬ ЛИ РЕСТОРАН ИЛИ НЕТ?

В настоящий момент пропускная способность ресторана равна объему реализации, цена блюд фиксирована рынком.

Объем, равный реализации = 100 ср.чеков;

Цена среднего чека = 1.5 у.е.;

Совокупные издержки ресторана = 160 у.е.,
включая постоянные в размере = 20 у.е.



Вычислим прибыль ресторана по формуле

*Выручка (Цена*Объем)-Издержки:*

$$100*1.5 - 160 = - 10 \text{ у.е. (убыток)}$$

Закрытие ресторана и отказ от продаж приведут к увеличению убытка до 20 у.е. (постоянные издержки)

Рассчитаем средние переменные издержки:

$$160/100 - 20/100 = 1.6 - 0.2 = 1.4 \text{ у.е.}$$

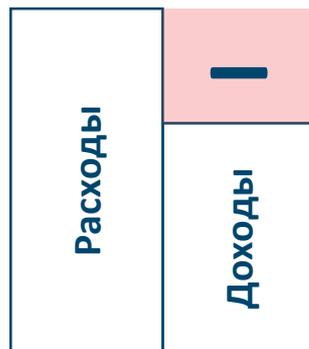
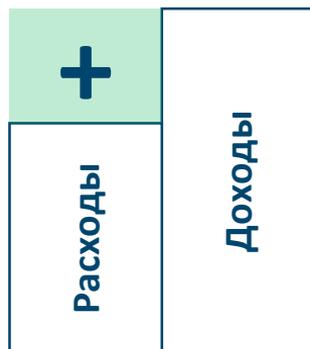
Сопоставим цену и средние переменные издержки:

цена 1.5 VS 1.4 ср. переменные издержки

Прибыль – показатель результативности работы компании, подразделения или отдельного процесса



Прибыль = Доходы – Расходы



Вопросы, возникающие в связи с определением прибыли:

- Что считать доходами?
- Что считать расходами?

Модели прибыли и эффективность

ИНДУСТРИАЛЬНАЯ ЭПОХА

- Цена
- Объем
- Себестоимость
- Расходы периода

Прибыль = Доходы — Расходы

ПОСТИНДУСТРИАЛЬНАЯ ЭПОХА

- Ценность
- Время
- Информация
- Трансакционные издержки

Прибыль = ?



Показатели

Показатели являются прямым следствием выбранной цели.

Невозможно выбрать критерии, характеризующие деятельность компании, до определения цели.

Финансовые показатели оценки деятельности фирмы:

Эти показатели дают возможность оценить воздействие **единичного управленческого решения** для достижения цели фирмы.

- 1. Чистая прибыль (NP)**
(абсолютный показатель)
- 2. Рентабельность инвестиций (ROI)**
(относительный показатель)
- 3. Денежный поток**
(абсолютный показатель)



Маржинальная прибыль

Маржинальная прибыль (marginal revenue)

— это разность между доходом, полученным от реализации продукции работ, услуг и переменными затратами.

 **Выручка**
Переменные затраты

 **Маржинальная прибыль**
Постоянные затраты

Операционная Прибыль

 **Выручка**
Себестоимость

 **Валовая прибыль**
Переменные коммерческие расходы

Маржинальная прибыль
 Постоянные коммерческие расходы
 Административные расходы

ЕБИТДА
 Амортизация
 Расходы на выплату процентов

 **ЕВТ**
Налог на прибыль

Чистая прибыль

Юнит-экономика

LTV vs CAC



FINANCE
ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

Grow Food: доставка
готовой еды



GF: «Мы начинали как ИТ компания. Бизнес по подписке: мин LTV 28 дней. Выручка 6 млрд. Время есть для себя»

Что такое юнит-экономика простыми словам?

Юнит-экономика описывает, как бизнес будет зарабатывать в будущем и масштабироваться

- Простыми словами, юнит-экономика помогает масштабировать платящих пользователей и их дальнейшее привлечение в конкретную компанию
 - Также юнит-экономика развивает идеи того, как привлекать пользователей: какие будут платить, как можно заработать
 - В диджитал продукте юнит — это платящий пользователь/покупатель
 - Финансы отвечают за то, сколько денег будет в одном месяце и как с ними поступать, а юнит-экономика отвечает за то, сколько денег будет в будущем.
-

В современной бизнес-литературе понятие «юнит-экономика» описывается по-разному

Юнит-экономика — метод экономического моделирования, используемый для определения прибыльности бизнес-модели, путем оценки прибыльности единицы товара или одного клиента.

Юнит-экономика — прямые доходы и расходы в расчёте на единицу продукции или на одного клиента.

Юнит-экономика — это моделирование главных экономических показателей проекта.

Юнит-экономика (unit economics) — метод экономического моделирования, используемый для определения прибыльности бизнес-модели, путем оценки прибыльности единицы товара или одного клиента

Юнит (Unit) — пользователь, клиент, статья или товар, то что удобно считать вашему бизнесу

Метрика — качественный или количественный показатель, который отражает ту или иную характеристику и уровень успешности продукта или бизнеса

LTV (Lifetime Value) — показатель, который отражает сколько средний пользователь принесет валовой прибыли за все время использования продукта

CAC (Customer Acquisition Cost) — стоимость привлечения клиента, сумма всех маркетинговых усилий, потребовавшихся для привлечения одного клиента

Воронка продаж — последовательность действий клиента до совершения ключевого действия

Конверсия — отношение количества клиентов ко всему количеству пользователей

Когорта — группа пользователей, сформированных по какому-либо признаку

Когортный анализ — это анализ поведения пользователей в группах

Пользователь — любой человек, который взаимодействовал с вашим продуктом

Старые пользователи — аудитория, которая уже пользовалась продуктом и вернулась

Точка безубыточности — объём производства и реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать прибыль

Операционный рычаг (производственный левверидж) — это потенциальная возможность влиять на прибыль компании, путем изменения структуры себестоимости и объём производства



Главные метрики юнит-экономики

- CRUSER — стоимость привлечения пользователей
- C1 — конверсия пользователя в покупателя
- AV Price — средний чек от пользователей
- MARGIN — маржинальность
- AV PAYMENT COUNT — среднее число покупок



C1: Воронка продаж



Принцип кратного роста и его возможности

Свойство кратного роста юнит-экономики —
в **операциях вычитания**

- Простыми словами, юнит-экономика помогает **масштабировать платящих пользователей** и их дальнейшее привлечение в конкретную компанию
 - Основная работа юнит-экономики — **найти перекоc с малыми колебаниями метрик**, чтобы достичь существенного прироста в бизнесе.
 - **Точки роста** обожают смещаться в зону некомпетентности команды.
Когда доход от покупателей вырастет и на нем можно будет зарабатывать, выгодно станет инвестировать в конверсию. Поработав с конверсией и получив больше дохода с привлеченного пользователя, выгодно будет класть часть денег в маркетинг.
-

Конверсия — самая несчастная метрика

Конверсия — это соотношение пользователей сайта, совершивших целевое действие, к общему числу посетителей страницы.

К целевым действием относится покупка товара, подписка на группу в соцсетях, на рассылку, переход по ссылке.



- Инвестору не важны такие мелкие метрики, как конверсия
- Многие неправильно работают с конверсией и считают её неправильно. Неправильно отделять «новых» и «старых» пользователей
- Конверсию нужно считать из человека в человека и охарактеризовать, сколько людей не купило продукт и действительно ли схема рабочая

Операционный рычаг

Показатели юнит-экономики выражаются на единицу продукции или на одного клиента. Поэтому, когда дело доходит до анализа экономической эффективности компании, необходимо определить базовую единицу или юнит.

Операционный рычаг — потенциальная возможность влиять на прибыль компании, путем изменения структуры себестоимости и объем производства.



Операционный рычаг показывает:

- Что будет с бизнесом при масштабировании
- Что будет при существенном росте или снижении выручки
- Что произойдет с затратами компании
- Что произойдет с прибылью

LTV (Lifetime Value) — это прибыль, которую приносит вам пользователь за всё время работы с ним.

$$LTV = ARPU \times LT$$

ARPU (Average revenue per user) — средняя прибыль от одного клиента за период (регулярный доход за период количество клиентов за этот же период).

LT (Lifetime) — это метрика, которая показывает, в течение какого времени человек остается активным пользователем продукта (цикл от первого до последнего запуска сервиса).

Стоимость привлечения клиента (Customer Acquisition Cost, CAC) — это сумма, в которую обходится каждый новый клиент. Чаще CAC считают по разным маркетинговым каналам, чтобы правильно оценивать эффективность каждого из них.

$$CAC = \frac{\text{Все маркетинговые расходы за период}}{\text{Количество привлеченных клиентов за период}}$$

Маркетинговые расходы = Расходы на рекламу + ФОТ службы маркетинга + Дополнительные расходы непосредственно связанные с привлечением клиентов

Важно знать отношение того, сколько вы получаете от одного клиента, к тому, сколько вы тратите на его привлечение. После того, как получили значение этих метрик, проанализируйте отношение LTV:CAC. Этот показатель условно называют качеством клиента, то есть насколько клиент выгоден для бизнеса финансово.



Когортный анализ

Когортный анализ — то анализ поведения пользователей в группах. Когортный анализ необходим для того, чтобы разобраться сколько из пришедших пользователей в конкретном месяце остались в компании и совершили покупки.

Возвращаемость пользователей (retention) — какой процент пользователей остается с компанией в будущем.

Отток пользователей (churn) — какой процент пользователей перестает пользоваться продуктом/услугой.



Когортный анализ позволяет:

- Проанализировать компанию на ранней стадии развития
- Проанализировать и понять перспективы продукта
- Понять, что происходит с релизом новых версий продукта
- Понять, как ведут себя пользователи

Компания производит и продает кофемашины и уникальные кофейные капсулы к ним. Продажи осуществляются через собственный интернет-магазин.



Цены продаж и расходы

Розничная цена кофемашины 15 000 руб., капсулы продаются по 30 руб./шт. Расходы на производство и доставку до клиента кофемашины составляют 14 000 руб., а капсулы – 10 рублей.

Профиль жизни клиента

Типичный клиент приобретает 300 кофейных капсул в первый год использования кофемашины, 200 шт. во второй и 100 шт. в третий.

Маркетинг

Основной канал продвижения – реклама в соц. сетях. Стоимость 1000 показов составляет 25 руб. Статистика показывает, что на каждую тысячу показов происходит один переход на страницу интернет-магазина, а каждые 300 заходов на страницу интернет-магазина заканчиваются покупкой кофемашины.

1. Рассчитать ценность клиента (LTV)
2. Рассчитать стоимость привлечения клиента (CAC)
3. Определить отношение $LTV : CAC$ и ответить на вопрос «сходится» ли юнит-экономика продаж?

1. Рассчитать ценность клиента (LTV)

$$\text{LTV} = \text{количество продаж одному клиенту} * \text{прибыль с каждой продажи} =$$
$$= 1 * (\underbrace{15\,000 - 14\,000}_{\text{кофемашина}}) + (\underbrace{300 + 200 + 100}_{\text{капсулы}}) * (30 - 10) = 1000 + 600 * 20 = \mathbf{13\,000 \text{ руб.}}$$

2. Рассчитать стоимость привлечения клиента (CAC)

$$\text{CAC} = \text{Цена 1 показа} * \text{количество показов, необходимых для 1 продажи} = \frac{25 \text{ руб.}}{1000} * 1000 * 300 = \mathbf{7500 \text{ руб.}}$$

3. Определить отношение LTV : CAC и ответить на вопрос «сходится» ли юнит-экономика продаж?

$$\text{LTV} : \text{CAC} = 13\,000 : 7500 = 1,73:1$$

LTV > CAC -> юнит-экономика «сходится»

Главные ошибки компаний в расчетах

1

Время на принятие решения — прямая потеря денег

2

Ошибки в **целеполагание бизнеса** — поставили цели не сопрягаясь с реальными возможностями

3

Юнит-экономика не сходится — расходы на привлечение пользователей и их обслуживание занимает больше денег, чем пользователи генерируют бизнесу

Благодарю за внимание!

Финансы – это про деньги

Последнее свободное искусство интерпретации данных



FINANCE
ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ