

ПРАКТИКУМ

Юнит-экономика и окупаемость: считаем честно

LTV, САС, точка безубыточности и срок окупаемости — простыми формулами, без магии Excel. Плюс три ошибки, из-за которых «окупаемость 8 месяцев» в презентации превращается в три года на практике.

ДЛЯ КОГО ЭТОТ ДОКУМЕНТ

Тем, кто сравнивает бизнесы и хочет один инструмент проверки любых обещаний: формулы, а не впечатления

Тем, кто уже держит в руках чью-то финмодель и хочет пересчитать её окупаемость самостоятельно за вечер

Тем, кто готовит деньги к вложению и хочет чек-лист «посчитай до того, как подпишешь»

01 Юнит-экономика на пальцах

Юнит — это один гость (для событий удобнее считать одну компанию-бронь). Вся юнит-экономика отвечает на два вопроса: сколько денег приносит один гость за всё время и сколько стоит его привести. Если первое устойчиво больше второго — бизнес масштабируется рекламой; если нет — реклама лишь ускоряет убыток.

Три формулы, которых достаточно

01 Средний чек визита = выручка за период / число визитов за период чек = цена визита

Считайте чек визита, а не «цену билета»: в развлекательном центре гость за 1,5–3 часа покупает к якорному аттракциону события и доп. развлечения — из-за этого чек визита в 2–5 раз выше цены одной услуги.

02 Среднее число визитов на гостя = $1 / (1 - r)$, где r — доля возвращающихся за месяц $r = 30\text{--}40\%$

Общая математика: если доля r гостей приходит и в следующем месяце, ряд визитов суммируется в $1/(1-r)$. Ориентир сети: возвращаемость 30–40% в месяц, то есть $r = 0,3\text{--}0,4$ — в среднем 1,4–1,7 визита на гостя.

03 LTV = средний чек визита × среднее число визитов деньги с гостя за всё время

То же самое в развёрнутом виде: $LTV = \text{чек} \times \text{визиты в месяц} \times \text{месяцы жизни гостя}$. LTV — верхняя граница того, что вы можете позволить себе потратить на привлечение и обслуживание одного гостя.

ПРАКТИЧЕСКИЙ ВЫВОД ИЗ ФОРМУЛЫ

Возвращаемость — самый недооценённый множитель. Поднять r с 30% до 40% — это рост среднего числа визитов с 1,4 до 1,7, то есть плюс около 20% к LTV без единого рубля на рекламу. Именно поэтому в операционке центра работа с базой гостей (события, абонементы, дни рождения) — не «маркетинговая активность», а строка экономики.

02 Стоимость привлечения: когда маркетинг окупается

Считаем САС и проверяем его против LTV

01 **САС = расходы на маркетинг за период / число НОВЫХ гостей за период** только новые гости

Две частые подтасовки: делят на всех гостей (включая вернувшихся — САС занижается в разы) и забывают в числителе зарплату маркетолога, подрядчиков и стоимость акций. В числителе — все деньги, потраченные ради привлечения.

02 **Проверка: LTV / САС — с запасом больше единицы** запас, не равенство

При LTV = САС вы работаете в ноль ещё до аренды и ФОТ. Классический ориентир здоровой экономики — LTV в несколько раз выше САС (часто называют «от трёх»): запас нужен, потому что LTV приходит месяцами, а САС платится сегодня.

03 **Срок окупаемости гостя = САС / (маржинальная прибыль с гостя в месяц)**

Маржинальная прибыль с гостя в месяц = чек × визиты в месяц × маржинальность. Показывает, через сколько месяцев вложенный в привлечение рубль вернулся — и когда рекламный бюджет можно наращивать без кассового разрыва.

ПОЧЕМУ ЗДЕСЬ НЕТ «СРЕДНЕЙ СТОИМОСТИ ЗАЯВКИ ПО РЫНКУ»

Любая «рыночная ставка САС» из чужой презентации бесполезна: она зависит от города, сезона, креативов и конкуренции в конкретный месяц. Честный путь один — тестовый бюджет, собственная стоимость заявки и брони из Метрики, и только потом масштабирование. Формулы выше работают с любыми вашими цифрами; чужие цифры не работают ни с чем.

03 Точка безубыточности

Формула в два действия

01 Маржинальность = (выручка – переменные расходы) / выручка

Переменные — то, что растёт вместе с числом гостей: расходники, проценты эквайринга, сдельная часть ФОТ. Аренда и оклады сюда не входят — они постоянные.

02 Безубыточная выручка в месяц = постоянные расходы / маржинальность

Постоянные: аренда, оклады с взносами, бухгалтерия, ТО оборудования, базовый маркетинг. Выручка ниже этой планки — месяц в минус, выше — каждый рубль маржи идёт в прибыль и возврат инвестиций.

03 Проверка устойчивости: безубыточная выручка / плановая выручка ≤ 0,6–0,7

Критерий из методики ТПП РФ по бизнес-планам: если для выхода в ноль нужно больше 60–70% плана, проект слишком чувствителен к спросу — просадка на треть уводит его в минус.

УСЛОВНЫЙ ПРИМЕР (ЦИФРЫ ВЗЯТЫ ДЛЯ АРИФМЕТИКИ, НЕ ИЗ ФИНМОДЕЛИ СЕТИ)

Пусть постоянные расходы центра — 1,4 млн руб/мес, переменные — 20% выручки, средний чек визита — 2 000 руб. Маржинальность: $1 - 0,2 = 0,8$. Безубыточная выручка: $1,4 / 0,8 = 1,75$ млн руб/мес. В визитах: $1\,750\,000 / 2\,000 = 875$ визитов в месяц, то есть около 29 в день.

Дальше сверяете с реальностью: пропускает ли зал столько гостей и даёт ли локация такой трафик. Подставьте свои цифры — расчёт занимает десять минут.

Обратите внимание: точка безубыточности — это про месяц, а не про проект. «Центр вышел на безубыточность» значит, что месячная выручка стабильно выше планки из формулы. Ориентир сети: 10–12 месяцев до этой точки, есть кейсы выхода за 8. Возврат самих инвестиций начинается только после неё — об этом следующая страница.

04 Окупаемость: простая и честная

Формула одна

Срок окупаемости = инвестиции / среднемесячный чистый денежный поток. Чистый поток — то, что остаётся после ВСЕХ расходов и налогов, и считается по месяцам стабильной работы: период разгона до безубыточности в средний поток не входит, он прибавляется к сроку сверху. Это стандартный метод простого срока окупаемости из любого учебника по оценке инвестиций — и именно его чаще всего ломают тремя ошибками ниже.

Три ошибки, которые превращают расчёт в самообман

Ошибка 1: делят инвестиции на выручку

10 млн руб инвестиций и выручка 3 млн руб/мес — «окупимся за 3–4 месяца»? Нет: возвращается не выручка, а чистый поток после аренды, ФОТ, маркетинга и налогов. Разница между этими расчётами — в разы.

поток, не выручка

Ошибка 2: забывают оборотку и разгон

Первые месяцы центр тратит оборотный капитал, а не возвращает инвестиции. Честный срок = месяцы до безубыточности + инвестиции (включая оборотку) / средний чистый поток после неё.

+ месяцы разгона

Ошибка 3: не считают свой труд

Если вы сами стоите управляющим без зарплаты, модель показывает прибыль, которой нет: это ваш неоплаченный труд. Ставьте рыночную зарплату управляющего в расходы — окупаемость должна сходиться и при наёмной операционке.

труд = расход

ОРИЕНТИРЫ СЕТИ — ПОСЧИТАННЫЕ ИМЕННО ТАК

По 15 действующим центрам: выход на безубыточность за 10–12 месяцев (кейсы — за 8), окупаемость инвестиций от 12 месяцев, операционная рентабельность от 40% после выхода на плановую загрузку. Это цифры по чистому потоку, с полным ФОТ и налогами 1–8% оборота. Любое предложение «окупаемость 4 месяца» проверяйте формулой с этой страницы — почти всегда там делят на выручку.

05 Чек-лист «посчитай до вложения»

10 расчётов, которые делаются до подписания чего-либо

☐ Полная сумма входа, включая оборотный капитал

5 статей

Не «стоимость оборудования», а всё: ремонт, запуск, маркетинг, подушка на месяцы разгона. Ориентир структуры по сети: 42% оборудование, 22% стройка, 14% пакет запуска, 12% маркетинг, 10% оборотка.

☐ Средний чек визита — и из чего он складывается

Раскладка по потокам выручки: что якорь, что события, что докупается на месте. Чек «одной услуги» вместо чека визита — заниженный LTV на входе.

☐ Возвращаемость и среднее число визитов на гостя

 $1/(1-r)$

Формула $1/(1-r)$. Спросите у продавца модели его r и чем он подтверждён — это один вопрос, отделяющий данные от фантазий.

☐ LTV = чек визита × среднее число визитов

Верхняя планка допустимых затрат на привлечение. Без LTV любое «реклама окупится» — вера, а не расчёт.

☐ САС по формуле «маркетинг / новые гости» — на тестовом бюджете

Своя цифра из своей Метрики, не «средняя по рынку». До теста в модель ставьте диапазон и проверяйте, что экономика живёт даже по верхней границе.

☐ Маржинальность: постоянные и переменные расходы разнесены

Пока аренда и ФОТ не отделены от расходников и эквайринга, точку безубыточности посчитать невозможно — а значит, модели нет.

☐ Безубыточная выручка — и её отношение к плану не выше 0,6–0,7

тест на прочность

Формула: постоянные / маржинальность. Затем деление на плановую выручку — критерий устойчивости из методики ТПП РФ.

☐ Безубыточная выручка переведена в гостей в день

Деление на средний чек и на 30 дней. Полученная цифра сверяется с трафиком локации и пропускной способностью — здесь умирает большинство красивых моделей.

☐ Срок окупаемости — от чистого потока, с разгоном и своей зарплатой

Все три ошибки предыдущей страницы проверены. Ориентир по сети из 15 центров: от 12 месяцев — цифры заметно ниже требуют железных доказательств.

☐ Пессимистичный сценарий: выручка минус 20–30% — модель выживает?

Пересчитайте пункты 7–9 на сниженной выручке. Если срок окупаемости уезжает в бесконечность — вы нашли реальный риск до того, как заплатили за него.

05 Чек-лист «посчитай до вложения» — продолжение

СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ

Формулы дают каркас, но решение принимается на реальных цифрах: чек, возвращаемость, загрузка и расходы конкретного формата в конкретном городе. Посчитаем финмодель под ваш город на реальных данных 15 действующих центров — бесплатно: team-business.ru, +7 977 715-71-18.