

Mennyi marad?

Egy magyar webshop-rendelés valódi fedezete tételről tételre, és mit lépj a kijövő számmal

Rovó Viktor

rovo.hu · 1.0 kiadás, 2026. szeptember · most díjmentes

Tartalom

1	A forgalom nem a te pénzed	1
2	A rendeléskarton, egy rendelés teljes költségsora	7
3	A csomag, ami visszajön, utánvét és visszáru	14
4	A szállítási küszöb a saját kosáradatodból	22
5	Az ár és a kedvezmény, a fedezet, amit te adsz oda	29
6	Mennyi hirdetést bír el egy feladás	37
7	Mennyit ér, ha a vevő újra rendel?	44
8	A készlet és a pénz időben	51
9	A tulajdonos órabére és a nullszaldó	59
10	Kilencven nap, egy beavatkozás	67
	Függelék	75

A könyv webes változatában egy számoló is van, ami ezt a kartont a te adataiddal számolja:
<https://fedezet-ebook.rovo.hu/#szamolo>

Szerző és kiadó: Rovó Viktor, rovo.hu. © 2026 Rovó Viktor. Minden jog fenntartva. Ez az 1.0 kiadás díjmentes: a PDF-et és a linkjét szabadon megoszthatod, és a saját boltodban bármelyik számítását felhasználhatod. A következő, bővített kiadás várhatóan fizetős lesz, 2990 forint körüli áron, de ez a példány a tiéd marad. A szöveg újraközléséhez, fordításához vagy részletének saját név alatti felhasználásához írásos engedély kell.

A könyvben minden szám példaszámítás. Ügyfélbolt adata nincs benne. A díjtételek szerződésfüggők. Ez gazdasági számítás, nem jogi vagy adótanács: a saját helyzetedet könyvelővel vagy jogással egyeztesd.

Előszó: Mielőtt számolni kezdesz

Ez a könyv egyetlen kérdésre válaszol. Egy feladott rendelésből mennyi pénz marad a boltodban, miután minden költség kifizetődött, a hirdetéssel együtt? A forgalmat mindenki látja, a ROAS-t a hirdetési fiók kiírja, a konverziót a platform méri. Ezt a számot viszont senki nem számolja ki helyetted, a könyvelőd sem, mert nem az ő dolga. A könyv végén ki fogod tudni számolni, és tudni fogod, mit lépj vele.

Kinek írtam

Webshop-tulajdonosnak, aki maga dönt az árról, a szállításról, a fizetési módokról és a hirdetési keretről. Nem kell hozzá könyvelői tudás. Kell egy táblázatkezelő, a saját rendelés-exportod, a futár és a fizetési szolgáltató havi kimutatása, és egy szabad délután.

Ki írta

Rovó Viktor vagyok, Shopify-fejlesztő és webshop-tanácsadó. Magyar webshopokat építek, költöztetek és nézek át, és a legtöbb átnézés ugyanazzal a mondatral kezdődik: a forgalom megvan, a pénz nincs sehol. Ez a könyv abból a módszerből áll össze, amivel ilyenkor dolgozom, az ügyfeleim számai nélkül. A cikkeimet a rovo.hu oldalon olvasod, a könyvben többre hivatkozom is.

Ez az 1.0 kiadás díjmentes, és az is marad annak, aki most tölti le: a PDF-et és a linkjét szabadon megoszthatod. A következő, bővített kiadás várhatóan fizetős lesz, 2990 forint körüli áron. Ha hasznos volt, add tovább annak, akinek a boltja ugyanezt a kérdést nem tette még fel.

Hogyan olvasd

Tíz fejezet, mindegyik egy döntés. Az 1. és a 2. fejezet az alap: a két példabolt és a rendeléskarton, ezt a kettőt sorban olvasd. A 3.-tól a 9.-ig tematikus fejezetek jönnek (utánvét, szállítási küszöb, kedvezmény, hirdetés, második rendelés, készlet, a saját idő), ezek közt ugorhatsz oda, ahol a te boltod éppen fáj. A 10. fejezet összerakja a sorrendet és a kilencven napos tervet.

Minden fejezet végén ugyanaz a négy kérdés áll: mit csinálj, mit számolj ki, mit mérj és meddig, és mikor állj vissza. Ez nem díszítés. A könyv arra tanít, hogy a boltodon egyszerre egy dolgot változtass, mérd, és előre tudd, milyen számnál állsz vissza.

Két bolt kísér végig, a Pracli és a Vakkancs. Mindkettő kutyafelszerelést árul, és a példák végig ugyanazon a terméken futnak, egy ortopéd kutyafekhelyen. Ugyanaz az ár, ugyanannyi feladás, és a hónap végén hatszázezer forint a különbség köztük. A Pracli előre fizetést kér, csomagpontra küld, kupont nem ad, a Vakkancs utánvéttel dolgozik, házhoz szállít a vevőnek ingyen, és kupont is ad. A könyv arról szól, hogy ez a hatszázezer hol keletkezik, és melyik beállításnál.

Mire épül a könyv

Minden szám a könyvben példaszámítás, és annak van jelölve. A két bolt, a Pracli és a Vakkancs, és a példatermékük, az ortopéd kutyafekhely, kitalált. Valódi bolt egyikük mögött sem áll, a nevek és a számok a könyv kedvéért készültek. Ügyfélbolt adata, számmal vagy név nélkül, nincs

benne, és nem is lesz. Magyar iparági átlagot a könyv nem állít, mert nincs olyan, amit jó szívvel a te boltodra vetítenék. A díjtételek (futár, fizetési szolgáltató, platform) szerződésfüggők, a példák díjait a saját szerződésedből írd át.

A hirdetésről a könyv egy feltevéssel dolgozik, és ezt minden érintett helyen kimondja: a tesztek alatt a havi hirdetési keret változatlan, ezért ha a rendelésszám esik, az egy feladásra jutó hirdetés nő. Ahol a másik feltevés (minden további rendeléshez ugyanannyi hirdetés kell) is számít, ott mindkettőt megkapod.

Kerekítés

A feladásonkénti sorok egész forintra kerekülnek, a havi összeg a kerekített feladásonkénti szám szorozva a feladások számával. A szükséges feladásszám mindig felfelé kerekül, mert fél rendeltet nem adsz fel. Ezért egy-egy összeg néhány forinttal eltérhet attól, amit a saját táblázatod ad ugyanazokból a számokból. Ez nem hiba, ez a kerekítés.

Ez gazdasági számítás, nem jogi vagy adótanács: a saját helyzetedet könyvelővel vagy jogással egyeztesd.

A számoló

A könyvhöz számoló is tartozik: a 2. fejezet kartonját számolja a te adataiddal, és a beírt számokat a böngésződ megjegyzi. A webes változatban a függelék előtt áll, a PDF-ből pedig ezen a címen nyitod meg: fedezet-ebook.rovo.hu/#szamolo. Amíg a fejezeteket olvasod, oda írd be, amit a saját kimutatásaidból kikeresel. A 10. fejezet végére a saját kartonod készen lesz.

1 A forgalom nem a te pénzed

A forgalom, a ROAS és a bankszámla mást mér, más pillanatban, más halmazon. Egyik sem mondja meg, mennyi marad egy feladáson.

A 4,2 milliós hónapod nem a tiéd volt.

Te a forgalmat nézted, és jó hónapnak könyveltél el. A vevőid tényleg 4,2 millió forintot szerettek volna nálad elkölteni. Azt viszont, hogy ebből mennyi ért el hozzád, és mennyibe került neked kiszolgálni őket, ez a szám nem mondja meg, és soha nem is mondta.

Két boltot teszek egymás mellé, a Praclit és a Vakkancsot. Mindkettő 280 rendelést adott fel a múlt hónapban, 15 ezer forintos átlagos kosárral, tehát a feladott rendelések listaáron mindkettőnél 4,2 millió forintot értek. Mindkettő kutyafelszerelést árul, a példa végig ugyanazon a terméken fut, egy ortopéd kutyafekhelyen. Ugyanannyiért veszik be, ugyanannyit költenek hirdetésre, és a hirdetési fiók az egyiknél 6,8-as, a másiknál 6,5-ös ROAS-t mutat (ugye, ezt nézed te is).

A hónap végén az egyik tulajdonos 324 ezer forintot tesz félre a saját bére fölé. A másiknál a hónap 276 ezer mínusszal zár, és ebben a saját 300 ezres bére már benne van költségként, mert a tulajdonos munkája is pénzbe kerül a boltnak. A bér nélkül számolva 24 ezer maradna, vagyis a bolt a tulajdonos munkáját nem termeli ki. Ő közben azt hiszi, jó hónapja volt, mert a forgalom nőtt. A két boltban pedig ugyanaz a forgalom futott át.

Példaszámok, mindjárt végigmegyünk rajtuk tételesen. A helyzet viszont valódi. Hogy a te boltod melyik esethez áll közelebb, azt a 2. fejezet számítása mondja meg. Ez a fejezet addig arról szól, miért nem derül ki a forgalomból.

Három szám, ami mást mér, mint amit hiszel

A legtöbb webshop-tulajdonos három számból olvassa ki, hogy megy a bolt: a platform irányítópultján a havi forgalmat, a hirdetési fiókban a ROAS-t, és a bankszámla egyenlegét. Mind a három igaz szám. Egyik sem mondja meg, hogy egy rendelésen keresel vagy ráfizetsz, mert mind a három mást mér, más pillanatban, más halmazon.

A forgalom bruttó, tehát benne van a 27 százalékos áfa, ami sosem volt a tiéd, csak átfolyik rajtad (a NAV pénzt őrzi egy hónapig, ennyi). A legtöbb irányítópult a leadott rendelést számolja, az át nem vett utánvétel csomag és a visszaküldött termék pedig később és máshol jelenik meg, ha egyáltalán.

Mielőtt két riportot összevetnél, nézd meg, kedvezmény előtt vagy után számol, benne van-e a szállítási díj, és levonja-e a törölt, az át nem vett és a visszatérített rendelést. Két azonos nevű riport két különböző összeget mutathat.

A ROAS a hirdetési platform bizonyítványa a saját munkájáról, és a platform írja is, osztályozza is. A platform attribúciós ablaka a kattintás utáni napokra és a megtekintés utáni időszakra is magának írja a vásárlást, tehát az a vevő is a hirdetés érdeme lesz, aki a hírleveledből jött vissza,

csak közben elgörgetett egy hirdetésed mellett. Az ablak hossza fiókonként és riportonként eltér, és át is írható, ezért két riport ugyanarról a hónapról más számot adhat.

A mérés alul is tévedhet, mert akit a követés nem lát, az is vásárol. A fiók száma ezért sem biztos felső, sem biztos alsó korlát. Attribúciós mérés, ami a platform saját szabálya szerint osztja szét az érdemet, és nem mondja meg, mennyivel lett volna kevesebb a vásárlás a kampány nélkül.

A mutató ráadásul a kupon utáni bruttó bevételt osztja a hirdetési költséggel, és nem tud a beszerzési árról, a futárról, a fizetési díjról és a visszajövő csomagról. A példában a Praeli 6,8-at mutat, a Vakkancs 6,5-öt, és a 0,3 különbség nem magyarázza a hónap végi 600 ezres különbséget. Ennyit a „megtérülő” kampányról.

A bankszámla az egyetlen, ami tényleg pénzt mutat, csak rossz időben. A kártyás fizetés napokkal a rendelés után érkezik, a szerződésedtől függően. Az utánvéteket a futár a saját ciklusában utalja, napok vagy hetek. A beszállítónak viszont már a hónap elején vagy még korábban fizetted a készletért, a hirdetést pedig a Meta és a Google küszöbönként terheli, tehát gyakorlatilag azonnal. A futár havi számlája a következő hónap elején jön, az áfát havi bevallónál a következő hónap 20-áig fizetted be.

Gondolj bele, mi jön ki ebből. Egy növekvő hónapban a bankszámla gazdagabbnak mutat, mint amilyen vagy, mert a mostani forgalom pénze már bejött, a hozzá tartozó áfa és futárszámla még nem ment ki. Egy lassuló hónapban fordítva: a kisebb bevétel mellé a nagyobb előző hónap számlái érkeznek. A bankszámlád sosem a mostani hónapot mutatja, mindig az előző kettő keverékét.

Így néz ki egy hónap, ha külön írod, mikor jön be a pénz és mikor keletkezik a költség. Sablon, a napokat a saját szerződéseidből töltsd ki (igen, ehhez elő kell venni őket).

Mikor	Bejön	Kimegy
Az előző hónapban	nincs ilyen sor	a készlet ára a beszállítónak
A hónap első napjaiban	nincs ilyen sor	platform-havidíj, appok
Egész hónapban, folyamatosan	kártyás rendelések pénze, néhány nap csúszással	hirdetés, küszöbönként terhelve
Napok vagy hetek csúszással	utánvétel rendelések pénze, a futár ciklusában	nincs ilyen sor
Soha	az át nem vett csomagok pénze	az át nem vett csomagok két fuvarja viszont igen
A következő hónap elején	nincs ilyen sor	a futár havi számlája
A következő hónap 20-áig	nincs ilyen sor	az áfa (havi bevallónál)
Két héten belül bármikor	nincs ilyen sor	a visszáru visszatérítése

Három szám, három különböző kérdés. Egyik kérdés sem az, hogy mennyi marad.

A szám, amit a könyvelőd nem számol ki helyetted

A kérdésre egy szám válaszol: mennyi marad egy rendelésből, miután minden olyan költség lement róla, ami az adott rendelés miatt keletkezett. Ezt hívom a könyvben fedezetnek, és mindig egy feladott rendelésre vetítem, mert a költség a feladásnál keletkezik, akkor is, ha a csomag visszajön. A többi kilenc fejezet ezt az egy számot mozgatja.

Előbb viszont három szót szét kell szedni, mert a tulajdonosok többsége egymás szinonimájaként használja őket. Ebből lesz a baj.

Az **árrés** az eladási ár és a beszerzési ár különbsége. Ezt számolod fejben a beszállítói árlistából, és erről mondd, hogy „negyven százalék”. A példabolt 15 ezres ortopéd kutyafekhelyén ez 11 811 forint nettó ár mínusz 5 200 beszerzés, azaz 6 611 forint, 56 százalék. Jól hangzik, döntésre mégsem jó.

A rendelés költségeinek a felét ugyanis nem tartalmazza. Mintha az éttermes az alapanyag árából számolná ki, mennyit keres egy tányér levesen, a szakácsot, a gázt és a mosogatást pedig „rezsinek” hívná.

A **fedezet** az, ami az árrésből marad, miután a kupont levontad az árból, és lement a csomagolás, a futár boltra eső része, a fizetési díj, a platformdíj, az át nem vett csomag és a visszáru többletköltsége, végül a feladásra jutó hirdetés. A könyv ezt két számmal követi: a hirdetés előtti fedezet mondja meg, mennyit bír el egy feladás hirdetésből, a fedezet (hirdetés után) pedig azt, mennyi marad ténylegesen. Ez a szám dönt arról, mennyit szabad egy vevőért fizetned, hova tedd a szállítási küszöböt, adhatsz-e kupont, és mennyit ér egy második rendelés.

A **nyereség** az, ami a havi fedezetből a fix költségek után marad: platform, könyvelő, raktár, szoftverek, és a saját béred. Ezt a könyvelésed mutatja meg, a zárások ritmusában és az egész boltra. Azt nem látod belőle, melyik terméken és melyik rendeléstípuson veszítesz.

Kell ehhez szoftver? Nem. A fedezet döntési szám, nem könyvelés és nem adóalap, és elég hozzá a rendelés-exportod, a futár számlája meg a fizetési szolgáltató kimutatása. Egy becslés, ami a nagyságrendet eltalálja, döntésre már elég. A semmi nem az. A legtöbb boltban ma a semmi van.

A két bolt, forintra

Számoljunk. Ezek példaszámok, nem piaci adatok (a saját boltodra a 2. fejezetben töltöd ki ugyanezt a táblát).

A Pracli előre fizetést kér, a rendeléseket csomagpontra küldi, nem ad kupont. A Vakkancs utánvéttel, házhoz szállít, a vevőnek ingyen, és a feladások felére 10 százalékos kupont ad, mert a konkurencia is. Minden más azonos. A 4,2 millió mindkettőnél a feladott rendelések listaáron számolt értéke, nem a végleges árbevétele. A Vakkancsnál a kupon után 3 990 000 forint ment ki az ajtón, és a ténylegesen beszedett pénz ennél is kevesebb, mert nem minden csomagot vesznek át.

Minden sor egy feladásra jut.

Egy feladás, 15 000 forintos listaáron	Pracli	Vakkancs
Bruttó listaár	15 000	15 000
Kupon (Vakkancs: a feladások felére 10 százalék, átlagban 5)	0	-750
Kupon utáni bruttó (ezt látja a pénztár és a hirdetési pixel)	15 000	14 250
Nettó ár (az áfa a bruttó 21,26 százaléka)	11 811	11 220
Át nem vétel, a feladásokra (Pracli: előre fizetés, Vakkancs: utánvétel)	0 %	12 %
Visszáru, az átvett csomagokra	2 %	4 %
Megtartott hányad (Vakkancs: $0,88 \times 0,96$)	98,00 %	84,48 %
Megmaradó nettó bevétel (nettó ár $\times$ megtartott hányad)	11 575	9 479
Beszerzés, csak a megtartott eladásokra ($5\,200 \times$ megtartott hányad)	-5 096	-4 393

Egy feladás, 15 000 forintos listaáron	Pracli	Vakkancs
Csomagolás, minden feladásra	-250	-250
Kimenő futár, minden feladásra (Pracli: csomagpont, Vakkancs: házhoz, a vevőnek ingyen)	-900	-1 400
Fizetési díj (Pracli: kártyadíj minden feladásra, Vakkancs: 300 forint utánvétel-díj az átvett 88 százalékra)	-200	-264
Platform és appok	-150	-150
Át nem vétel többletköltsége (12 % × 1 250: visszafuvar 1 000 és kezelés 250)	0	-150
Visszárú többletköltsége (2 %, illetve 3,52 % × 2 440: visszafuvar, ellenőrzés, értékvesztés)	-49	-86
Hirdetés előtti fedezet	4 930	2 786
Hirdetés egy feladásra (616 000 / 280)	-2 200	-2 200
Fedezet (hirdetés után)	2 730	586
Havi fedezet, 280 feladásnál	764 400	164 080
Fix költség (platform, könyvelő, raktár, szoftver, 300 ezer saját bér)	-440 000	-440 000
A hónap eredménye	+324 400	-275 920

A tábla közepén áll a szám, amit a forgalom elrejt: a megtartott hányad. Két arányból jön, és a kettőnek más a nevezője, ezért összeadni nem lehet őket: az át nem vételt a feladásokra méred, a visszáru az átvett csomagokra. A Vakkancsban a feladások 88 százalékát veszik át, annak a 96 százaléka marad a vevőnél, tehát a feladások 84,48 százaléka hoz bevételt, és csak ennek a beszerzése végleges áruelfogyás, a visszajött áru visszakerül a polcra.

Az át nem vett csomag kimenő fuvarját viszont már fent kifizetted, erre jön a visszafuvar és a kezelés. A visszárunál a visszafuvar, az ellenőrzés és az értékvesztés jön rá. Ezért állnak külön többletköltség-sorként, és ezért nem szerepel bennük még egyszer a kimenő fuvar.

Ugyanaz a termék, ugyanaz a hirdetési keret, három tized különbség a ROAS-ban, 600 ezer forint különbség a hónap végén. Az egész öt döntés, amit a Vakkancs tulajdonosa hozott, pontosabban nem hozott, mert a beállítás így jött: utánvétel alapértelmezésként, házhozszállítás a vevőnek ingyen, kupon reflexből, és az át nem vett csomag meg a visszáru, amit nem mér, ezért be sem áraz. A forgalomban egyik sem látszik.

A Vakkancs tulajdonosa a 4,2 milliót nézi, és növekedést lát. A bankszámlája egy jó hónapban ezt még meg is erősíti. A következő hónap 20-áig.

A 12 százalékos át nem vételi arány a példában feltevés. Utánvétes boltnál ennél rosszabb is előfordul, „iparági átlagot” viszont nem mondok, mert ilyen szám megbízható forrásból nincs. A saját számodat a 3. fejezetben olvasod ki a rendelés-exportból, és az lesz az egyetlen, ami a te boltodra igaz.

„De hát nő a forgalom”

Ez a legerősebb ellenérv, és részben igaz. Növekvő forgalom nélkül nincs adat, és nincs miből mérni. Azt viszont, hogy egy feladáson mennyi marad, a karton sorai döntenek el, a forgalom nem nyúl hozzá. A forgalom tehát feltétel, eredmény viszont nem.

A Vakkancs egy feladáson még keres, 586 forintot. A baj az, hogy 280 feladás ebből 164 ezret termel, a fix költség pedig 440 ezer. Ha a tulajdonos „ráerősít” a hirdetésre, és 400 feladást hoz ugyanezzel a szerkezettel, feladásonként ugyanannyi hirdetéssel, a havi fedezet $400 \times 586 =$

234 400 forint, a hónap pedig még mindig 205 600 forint mínusz. Százhusz további feladás, és a lyuk 70 ezerrel lett kisebb.

Na, akkor mégis működik a több forgalom? Nem, csak lassabban veszít. Hogy hány feladásnál érne nullára ezzel a szerkezettel, azt a 2. fejezet osztja ki, és a szám nem lesz kedves.

És ez még a jobbik eset, mert a több feladás ritkán jön ugyanannyi hirdetésből. A következő lépcsőn, amikor a hirdetés drágul, és egy feladásra 2 200 helyett 2 800 forint jut, a Vakkancs hirdetés előtti 2 786 forintos fedezete már a hirdetést sem fedezi: 2 786 mínusz 2 800, minden feladás 14 forint veszteség. Onnantól minden új rendelés a veszteséget szorozza, erről a 10. fejezet leállási szabálya szól. A forgalom növelése addig kockázatos, amíg nincs kiszámolva, mit visz el belőle egy feladás.

„Nálam ezt a könyvelő megmondja”

A könyvelésed megmondja, csak más ritmusban és más bontásban, mint amit a döntéshez használnál.

A könyvelés az egész boltra készül, a számlák alapján, és ott a hirdetés, a futár és a fizetési díj egy-egy összevont költségsor. Egy rendelés részeként nem jelennek meg. Abból, hogy az időszak nyereséges volt, nem derül ki, hogy a csomagpontos, előre fizetett rendeléseid tartják el az utánvétes házhozszállítottakat. A példában pont ez történik, és ha a boltodban van előre fizetett és utánvétes rendelés is, ilyen keresztfinanszírozás nálad is lehet, csak a könyvelésed számaiból nem olvasható ki. A rendelésenkénti bontás külön munka, és a könyvelőd akkor tud benne segíteni, ha kéred tőle.

Mit csinálj ezzel a fejezettel

Egyelőre semmit. Ez a fejezet szándékosan nem old meg semmit, csak azt akarja elérni, hogy a holnapi forgalmi számot már ne tudd ugyanúgy nézni, mint ma.

Egy dolgot viszont most megteszel: kitöltöd ezt a tíz sort. Amelyik igaz rád, annál ott a fejezet száma, ahova érdemes ugranod, ha nem akarod végigolvasni a könyvet. A becsületes válasz itt fáj, ezért működik.

Ez igaz rád?	Fejezet
Nem tudom fejből, hány forint marad egy átlagos feladásomon.	2
A vevőim több mint fele utánvétellel fizet, és nem mérem, hány csomag jön vissza.	3
A szállítási küszöböt onnan vettem, ahol a konkurencia tartja.	4
Az üdvözlő kupon minden új feliratkozónak jár, feltétel nélkül.	5
Legalább egy éve nem emeltem árat, mert félek, hogy elmennek a vevők.	5
A hirdetést a ROAS alapján skálázom, a hirdetési fiók vagy az ügynökség riportjából.	6
Nem tudom, hány vevőm rendelt másodszor is fél éven belül.	7
Van 180 napnál régebbi készletem, és nem tudom, mennyi pénz ül benne.	8
A saját munkámat nem számolom költségnek, mert azt úgyis megcsinálom.	9
Egyszerre több dolgot javítok a boltban, és nem tudom, melyik hatott.	10

Ha három vagy több sor igaz, a 2. fejezetet ne ugord át, mert az összes többi arra épül, és fél óra alatt megvan. Ha egyik sem igaz, akkor te már kiszámoltad a saját fedezetedet, és ezt a könyvet add tovább annak, akinek a boltját a te előre fizetett rendeléseid tartják el. Van ilyen ismerősöd. Lehet, hogy ő a konkurensed.

Ezt csináld meg

Mit csinálj. Két időpont a naptáradba: ma az öndiagnózis-tábla, a héten egy óra a 2. fejezet kartonjára.

Mit számolj ki. Az idővonal-tábla kitöltése a saját szerződéseidből: hány nap múlva érkezik a kártyás pénz, hányadikán utal és hányadikán számláz a futár, mikor fizetsz a beszállítónak, és mikor esedékes az áfád. Egy óra, és onnantól a bankszámlád egyenlegét olvasni tudod, találgatás nélkül.

Mit mérj, és meddig. Két hétig minden nap egy sor: a napi feladásszám és a bankszámla egyenlege, semmi más. A hónap 20-a után nézd meg, mit csinált az egyenleg a feladásszámhoz képest, és vedd össze a kitöltött idővonal-tábláddal.

Mit kezdj az eredménnyel. Ebben a fejezetben még nem változtattál beállítást, tehát visszaállni sincs mihez. Ha az idővonal-táblából érthetővé válik a bankszámlád mozgása, mehetsz a 2. fejezetre, és ott kiszámolod az első kartonodat.

2 A rendeléskarton, egy rendelés teljes költségsora

Egy feladott rendelésen tizenkét költségsor ül, és a legtöbb tulajdonos ötöt ismer fejből. A hiányzó hét viszi el annak a nagy részét, amit fedezetnek hisz.

Egy feladott csomag háromféleképpen végződhet, és te úgy számolsz, mintha csak egyféleképpen.

A terméklapodon bruttó ár áll, a beszállítói számlán nettó, a kettő különbségét hívod árrésnek. Minden feladást, vagyis minden futárnak átadott rendelést úgy könyvelsz fejből, mintha a vevő átvette, kifizette és megtartotta volna. Ebben a különbségben benne van a NAV pénze, és nincs benne a doboz, a futár, a kupon és a csomag, amit a vevő nem vesz át. Ez a fejezet arra való, hogy egy feladás valódi fedezetét te mondd meg, előre, és ne a bankszámlád, utólag.

Az eszköz a rendeléskarton, vagyis egy feladott rendelés bevételeinek és költségeinek összesítése, a könyvben röviden karton. Az utánvétel, házhoz ingyen szállító boltok átnézésénél ezt látom a leggyakrabban: a tulajdonos ötöt tud a sorokból fejből, és a hiányzó sorok elviszik annak a nagy részét, amit ő fedezetnek hisz. Nem azért, mert nem érti a boltját. A hiányzó sorok négy különböző papíron ülnek, és egyik sem a platform irányítópultja.

A tét a példabolton: a Vakkancs, az utánvétel, a vevőnek ingyen házhoz szállító bolt tulajdonosa az öt ismert sorral 2 561 forintot számol ki feladásonként, a karton 586-ot mond. A különbség 1 975 forint feladásonként, havi 280 feladásnál 553 ezer, és ez a pénz csak egy helyen létezik, a papíron.

Ez a könyv munkafejezete: egyetlen feladást szedünk szét sorról sorra.

Három kimenetel, két nevező

Mielőtt egy forintot leírnánk, a feladásokat három kupacba rakjuk. A könyv végig egy rendelés egyenlő egy csomag egyszerűsítéssel számol, tehát a feladásszám és a rendelésszám ugyanaz. Ha nálad egy rendelés több csomagban megy, a fuvarsorokat a csomagszámmal kell szorozni.

Az első az át nem vett csomag: a futár kivitte, a vevő nem vette át, és ezt az összes feladás arányában méred. A második az átvett, majd elállás után visszaküldött rendelés. Ezt csak az átvettek arányában méred, mert amit nem vettek át, azt nem is küldhették vissza. A harmadik az átvett és megtartott rendelés, és bevétel egyedül ebből van.

A Vakkancs egy hónapja, 280 feladás	Arány	Nevező	Csomag
Át nem vett csomag	12 %	az összes feladás (280)	33,6
Átvett, majd visszaküldött rendelés	4 %	az átvett rendelések (246,4)	9,9
Átvett és megtartott rendelés	96 %	az átvett rendelések (246,4)	236,5
Megtartott hányad a feladásra	84,48 %	$0,88 \times 0,96$	

Példaszámok, nem piaci adatok, a tört csomag pedig várható érték, több hónap átlaga.

Ez a könyv módszertani gerince, ezért egyszer kimondom lassan. A 12 százalék az összes feladásra vonatkozik, a 4 százalék csak az átvett rendelésekre. A két aránynak más a nevezője, ezért nem szabad összeadni, a 16 százalékos „sikertelenség” hibás szám. A feladásra vetítve a visszáru 3,52 százalék ($0,88 \times 0,04$), a megtartott hányad 84,48 százalék, a sikertelen feladás 15,52. A feladás előtti törlés külön kategória: nem került a futárhoz, ezért a kartonon sincs. A Praclinál mindenki előre fizet: az első kupac üres, a második 2 százalék, a megtartott hányad 98 százalék.

Az áfa sosem volt a tiéd, a szolgáltatói díj viszont nem mindig áfás

A 15 000 forintos rendelésből 3 189 forint a NAV-é: a 27 százalékos áfa a bruttó ár 21,26 százaléka. A leggyakoribb hiba a termékár 15 000 forintjából kivonni a beszállítói számla 5 200 forintját, és 9 800 forintos „árrést” mondani, a valódi 11 811 mínusz 5 200, azaz 6 611 forint helyett. A különbség az áfa. A bruttó bevétel áfatartalma nem elkölthető árrés, mert az az összeg az adóhatóságé, és a bevallással megy tovább.

Bruttó eladásból nettó beszerzést levonni ugyanaz a hiba, mint a bruttó fizetésedből tervezni a havi kiadást: egy darabig kijön, aztán a hónap végén hiányzik egy ötöd.

Ebből egy szabály következik: **áfás boltnál a karton minden sora nettó**, feltéve, hogy az adott beszerzés áfája levonható. A levonási jog a gazdasági tevékenységhez használt beszerzésekre áll fenn, és a törvény több tételnél korlátozza vagy kizárja. Ami nem vonható le, az a boltnak költség, tehát azt bruttóban kell a kartonra írni. A fejezet nettó példái a levonási jogosultságot feltételezik.

A szolgáltatói díjakat ezért se oszd automatikusan 1,27-tel. A Meta és a Google számlája jellemzően fordított adózás alá esik, több fizetési szolgáltató díja adómentes lehet, a futár havi számláján pedig adómentes és áfás tételek is ülhetnek egymás mellett. A besorolás a számla adatain múlik, ezért tételenként nézd meg, és kérdéses esetben a könyvelőddel egyeztesd. Vegyes áfakulcsú kosárnál tételenként nettósíts, ne a kosár összegét.

Alanyi adómentes boltnál fordítva áll a karton: a bolt áfát nem számít fel, a beszerzései áfáját nem vonja le, tehát a bevétel áfa nélküli és a költségsorok bruttók. Az 5 200 forintos beszerzés neked 6 604, az árrés 8 396. Az értékhatár átlépésekor ez 6 611-re esik, és ugyanazt a 8 396-ot csak körülbelül 17 267 forintos bruttó ár hozná vissza. Az újraárazást ezért az átlépés előtt számold ki, és arra is készülj, hogy a mentesség azzal az ügylettel szűnik meg, amelyik az értékhatárt átlépi. Ez gazdasági számítás, nem jogi vagy adótanács: a saját helyzetedet könyvelővel vagy jogással egyeztesd.

Egy tétel viszont kimarad ebből a képből, pedig alanyi adómentesen ez a legnagyobb. A hirdetési számlád nem magyar cégtől jön, és az ilyen szolgáltatás áfáját a megrendelő fizeti meg itthon, mert a teljesítés helye a te székhelyed. Áfás boltban ez nem érzékelhető, mert amit bevallasz, azt ugyanabban a bevallásban le is vonod. Alanyi adómentesen viszont megfizeted és nem vonod le. A példabolt 616 000 forintos havi keretén ez 166 320 forint, vagyis a hirdetésed 27 százalékkal drágább, mint amit a fiók kiír, és ez a 6. fejezet hirdetési plafonját is lejjebb viszi. Ugyanez vonatkozik a külföldi szoftverek havidíjára.

Közösségi adószám is kell hozzá, tehát a számítás mellett bejelentkezés is tartozik ehhez. A könyvelőddel nézd át, mielőtt alanyi adómentesen hirdetni kezdesz.

Tizenkét sor, és mindegyikhez van egy papírod

A karton egyetlen feladásról szól, egy termékkel (több termékes kosárnál a beszerzést összeadod, a többi sor a feladásé marad). Tizenkét sor viszi el a 15 000 forintot: négy a bevételi oldalon, nyolc a költségoldalon. Négy papír kell hozzá: a rendelés-export, a futár havi számlája, a fizetési szolgáltató kimutatása és a beszállítói számla, ötödiknek a visszáru-napló, ha vezeted.

Ennyi a módszer.

Itt van kitöltve az 1. fejezet két boltjára, ugyanarra az ortopéd kutyafekhelyre.

Sor	Honnan jön a szám	Pracli (Ft)	Vakkancs (Ft)
Bruttó listaár	terméklap, a rendelés-export tétel-ár oszlopa	15 000	15 000
1 Kupon	a rendelés-export kedvezmény-oszlopa, a havi összeg osztva a feladásokkal, egyszer	0	-750
Kupon utáni bruttó (ezt látja a pénztár és a hirdetési pixel)	számolt	15 000	14 250
2 Áfa	a kupon utáni bruttó 21,26 %-a, számolt	-3 189	-3 030
Nettó ár	számolt	11 811	11 220
3 Át nem vett csomag, a feladásra	a rendelés-export státusz oszlopa: visszaérkezett osztva a feladottal, lezárt hónapból	0 %	12 %
4 Visszaküldött rendelés, az átvettre	visszáru-napló és a visszatérítések, osztva az átvett rendelésekkel	2 %	4 %
Megtartott hányad	$(1 - 3. \text{ sor}) \times (1 - 4. \text{ sor})$	98,00 %	84,48 %
Megmaradó nettó bevétel	nettó ár $\times$ megtartott hányad	11 575	9 479
5 Beszerzés, a megtartott eladásokra	az utolsó beszállítói számla termék-sora (nem az árlista) $\times$ megtartott hányad	-5 096	-4 393
6 Csomagolóanyag, minden feladásra	a havi csomagolóanyag-számlák osztva a kiküldött csomagok számával	-250	-250
7 Kimenő futár a bolt terhére, minden feladásra	a futárszámla kimenő fuvar sora és pótdíjai osztva a feladásszámmal, mínusz a vevőktől ténylegesen megmaradt szállítási díj ugyanerre a feladásszámmra	-900	-1 400
8 Fizetési díj	kártya: a fizetési szolgáltató kimutatása osztva a kártyás feladásokkal. Utánvét: a futárszámla utánvét-sora, csak az átvett csomagokra	-200	-264
9 Platform és appok, feladásra	tranzakciós díj és a rendelésszám szerint számlázó appok havi összege osztva a feladásokkal	-150	-150
10 Át nem vétel többletköltsége	3. sor $\times$ (visszafuvar + kezelés), a futárszámla visszafuvar-sora	0	-150
11 Visszáru többletköltsége	a feladásra vetített visszáru $\times$ (visszafuvar + ellenőrzés + értékvesztés), visszáru-napló	-49	-86
Hirdetés előtti fedezet	megmaradó nettó bevétel mínusz az 5. sortól a 11. sorig	4 930	2 786
12 Hirdetés egy feladásra	a hirdetési fiókok havi költsége osztva az összes feladással	-2 200	-2 200
Fedezet (hirdetés után)	hirdetés előtti fedezet mínusz a 12. sor	2 730	586

A feltevések az 1. fejezetből: a Pracli csomagpontra küld előre fizetéssel, a Vakkancs házhoz, a vevőnek ingyen, utánvéttel, és a feladások felére 10 százalék kuponnal, ami átlagban 5 százalék. Az 5 200 forintos beszerzés a bejövő fuvart tartalmazza, a tulajdonos munkaideje a 300 ezres saját

bérben ül a fix költségek közt, ezért a kartonon nincs sora (a 9. fejezet írja át ezt a nullát). A Vakkancs 586 forintja szorozva 280-nal 164 080 forint havi fedezet, mínusz a 440 ezres fix költség, és megvan az 1. fejezet mínusz 275 920 forintja.

A kupon a bevételben van, és csak egyszer. A Vakkancs 750 forintos kuponja a listaárból megy le, abból lesz a 14 250 forintos kupon utáni bruttó, abból a nettó, abból a megtartott hányad. Külön kupon-sor a költségek között nincs. A rendelés-exportban a kedvezmény utáni tételösszeg oszlopából indulj, szállítási díj nélkül (azt a futár sorában számolod). Ez az oszlop már tartalmazza a kupont, tehát ha ezt nettósítod, kedvezmény-sort külön nem vonsz le, különben duplázol. Ha az export csak kedvezmény előtti tétel-árat és külön kedvezmény-oszlopot ad, a kettő különbsége az induló szám.

A többletköltség sorai csak a többletet hozzák. Egy át nem vett feladás a példában 3 050 forintba kerül: doboz 250, kimenő fuvar 1 400, platform 150, visszafuvar 1 000, kicsomagolás 250. Az első három a 6., 7. és 9. sorban már minden feladáson rajta van, a teljes 3 050 újbóli levonása duplázás. Ide csak a többlet jön: 1 250 szorozva a 12 százalékkal, az 150 forint minden feladásra, a sikeresre is, mert a sikeres fizeti ki a sikertelent. A visszárunál ugyanígy: visszafuvar 1 000, ellenőrzés 400, értékvesztés 1 040, mert a kibontott terméket nem mindig adod el teljes áron (a beszerzés 20 százaléka). Együtt 2 440, a feladásra vetített 3,52 százalékkal 86 forint.

A beszerzés sora a megtartott hányaddal szorzódik. Az át nem vett csomag és a visszaküldött termék visszakerül a polcra, újra eladod, a beszerzése nem végleges fogyás, ezért áll a Vakkancsnál 5 200 helyett 4 393. Aki elhagyja ezt a szorzást, és a teljes beszerzést meg a visszáru teljes költségét is levonja, a sikertelenséget kétszer bünteti.

A fizetési díj két logikával jár. A kártyadíjat minden előre fizetett feladásra kifizeted, visszatérítéskor sem kapod vissza, ezért a Praclinál a teljes 200 forint marad. Az utánvétel-kezelési díjat a futár a beszédett összegre számítja, tehát csak az átvett csomagra: 300 szorozva 0,88-cal, az 264. A példaszereződésben az át nem vett csomagnál nincs beszédési díj, de ez szerződésfüggő.

A futár sora a havi számla egy részéből jön, nem a végösszegéből. Az árlista-díj helyett a számlát használod, mert az sávra, súlyra és pótdíjjal számol, de előbb szét kell bontani. Négyféle tétel ül rajta: a kimenő fuvar és a pótdíjai, az utánvétel-kezelés, az át nem vett csomagok visszafuvarja, és a visszáruk fuvara. A 7. sorba csak az első kerül. Az utánvétel-kezelés a 8. sorban áll, a visszafuvar a 10. és a 11. sorban, tehát a végösszeg elosztása ugyanazt a pénzt háromszor vonná le. Ha a számlád nem bontja meg a tételeket, kérd el bontva, vagy a visszaszállítási darabszámot szorozd a szerződéses visszafuvar-díjjal, és azt vedd ki a végösszegeből.

A vevőktől beszédett szállítási díjból csak az kerül le, ami véglegesen nálad marad: az át nem vett és a visszaküldött rendelés díját jellemzően visszatéríted vagy be sem szeded. A rendelés-export szállítási oszlopát ezért nettósítva és a visszatérítésekkel csökkentve használd. A két szám nevezője egyezzen: havi átlagos futárköltségből havi teljes díjbevételt nem vonhatsz le, mindkettőt ugyanarra a lezárt hónapra és ugyanarra a feladásszámmra osztod. Ha „ingyen” szállítasz, a levonás nulla, a küszöb fölötti ingyenes szállítást a 4. fejezet bontja szét.

A hirdetés sora a fiókok havi költsége osztva az összes feladással, az organikus és a hírleveles rendelésekkel együtt. Ne a hirdetésnek tulajdonított rendelésekkel oszd, mert azt a számot a platform írja magáról. A példában 616 000 osztva 280-nal az 2 200 forint, miközben ugyanez a fiók a Vakkancsnál 6,5-ös ROAS-t mutat (a kupon utáni 3 990 000 forintos feladott érték a 616 ezerre). A két szám nem ugyanazt méri, és a 6. fejezet számolja ki, mennyi hirdetést bír el ez a sor.

A **platform és az appok** havidíja fix költség, a 440 ezres blokkban ül, a kartonra csak az jut, ami a feladással együtt nő: a tranzakciós díj és a rendelésszám szerint számlázó appok, ez a 150 forint.

A **feltételes sorok**. Ha csomagpontra és házhoz is szállítasz, a 7. sor kettéválk: két karton, vagy a csomagszámmal súlyozott átlag. Ha kártyát és utánvétet is elfogadsz, a 8. sor válik ketté, és ott mindig két karton kell, a 3. fejezet ezt a kettőt teszi egymás mellé. Ha a beszállítói ár nem tartalmazza a bejövő fuvarát és a vámot, az az 5. sor elé kerül, a fuvarszámla osztva a szállítmány darabszámával. Így lesz a tizenkettőből tizenöt.

Melyik hónap visszáruja?

A karton három sora (a 3., a 4. és a 11.) arányból számol, és az arány csak akkor igaz, ha a számláló és a nevező ugyanahhoz a feladási időszakhoz tartozik.

A csapda a friss adat. A szeptember végi feladások visszáruai október végére, néha későbbre esnek, mert az elállási nyilatkozatra tizennégy nap jár az átvételtől, a visszaküldésre pedig a nyilatkozat után újabb tizennégy. Ha szeptember utolsó napján húzod le az exportot, a hónap végi feladások mind „megtartottnak” látszanak. Ezért lezárt feladási időszakot válassz: a szeptember eleji feladásokat a szeptember végi visszárukkal együtt értékeld, a legfrissebb négy-hat hetet pedig hagyd ki az arányból.

Ugyanez a hiba a másik irányból: a havi futárszámla osztva a havi rendelésszámmal két időszakot kever, mert a számlán az előző hónap végén feladott csomagok visszafuvarja is ott van, a rendelésszámban viszont csak e hónap rendelései. Három lezárt hónap átlaga kisimítja. A karton a legutóbbi lezárt hónapokból készül, a legfrissebből sosem.

Amit az öt sor elrejt

Vegyük a jobbik esetet: a tulajdonos már tudja, hogy az áfa nem az övé, és öt sort ismer fejből, beszerzés, futár, fizetési díj, hirdetés, platform. A Vakkancsnál ez 11 811 mínusz 5 200, 1 400, 300, 2 200 és 150, azaz 2 561 forint.

	Pracli (Ft)	Vakkancs (Ft)
Amit az öt sorral lát	3 161	2 561
A kupon a bevételben (nettó ár 11 811 helyett 11 220)	0	-591
A sikertelen feladások bevételkiesése (a nettó ár szorozva a megtartott hányaddal)	-236	-1 741
A visszakérülő áru beszerzése nem fogyás	+104	+807
Csomagolóanyag	-250	-250
Utánvét-díj csak az átvett csomagokra	0	+36
Át nem vétel többletköltsége	0	-150
Visszáru többletköltsége	-49	-86
A karton fedezete (hirdetés után)	2 730	586
A hiányzó sorok együtt	-431	-1 975
Havonta, 280 feladásnál	-120 680	-553 000

A Praclinál a hiányzó sorok 431 forintot érnek, a látott szám hetedét. Kellemetlen, kibírható. A Vakkancsnál 1 975 forint, a látott szám több mint háromnegyede, és a legnagyobb tétel nem egy elfelejtett számla. Az az 1 741 forint bevétel, ami a feladások 15,52 százalékán soha nem is

keletkezik. Ez a tulajdonos 2 561 forintos fedezettel tervez, és 586-ból él: minden döntése több mint négyszer akkora számra épül, mint ami van.

Gondolj bele: a lakásfelújítás költségvetésében a csempe és a festék rajta van, a két hét albérlet és a kiesett munkanapjaid nincsenek, és a boríték mégis kiürül. A hiányzó soraid is ilyenek. A nagyobbik felük nem számlaként jelenik meg, mert ott a bevétel marad el.

Mi kell a nullához? Egy osztás. A havi fix költséget osztod a hirdetés utáni fedezettel: 440 000 osztva 586-tal, az 750,85, felfelé kerekítve 751 feladás, miközben a Vakkancs havonta 280-at hoz. Az osztás feltevése, kimondva: minden további feladáshoz ugyanannyi, 2 200 forint hirdetés kell. Fix hirdetési keretnél más a képlet és más a szám, azt és a teljes nullszaldó-táblát a 9. fejezet hozza.

„Ehhez nekem kontrolling kellene”

Négy papírhoz nem kell kontrolling, egy döntés kell: a kartont nem a teljes katalógusra csinálod meg.

Nyisd meg a rendelés-exportot az utolsó három lezárt hónapra, rendezd eladott darabszám szerint, és vedd az első három terméket. A feladások nagy része rajtuk fut, és ha egy közülük veszteséges, azt a kétszázadik termék nem egyenlíti ki.

Az első számolásod pontatlan lesz: a csomagolóanyag átlag, a visszáru-arány becslés, a futár havi átlag egy termékre vetítve. Ez rendben van, mert ugyanezek a döntések eddig egy 3 189 forinttal hibás számra épültek, és a közelítő karton ennél jóval közelebb jár. A fedezet döntési szám, nem könyvelés és nem adóalap, pont ezért lehet nagyságrendileg jó becslés, holnap reggelre.

Az első becslésed lehet közelítő, de legyen teljes, ellenőrizhető és a döntéshez elég pontos. Teljes, mert mind a tizenkét sor rajta van. Ellenőrizhető, mert minden sora egy papírra mutat, és ha egy szám változik, tudod, melyik sort írod át. Elég pontos, ha a kupon, a küszöb és a hirdetési keret kérdésében ugyanarra a válaszra vezet, mint a pontosabb szám.

Ezt csináld meg

Mit csinálj. A három legtöbbet eladott termékedre kitöltöd a kartont a négy papírból, még ezen a héten, a megtartott hányaddal a bevételen és a beszerzésen. Ettől a naptól kupon, küszöb és hirdetési keret kérdésénél a karton hirdetés utáni fedezet-sorát nézed, az árrést nem. A Vakkancs tulajdonosa ma 2 561 forintos fedezettel tervez, holnap 586-tal.

Mit számolj ki. Írd egymás mellé az öt szokásos sorral kijövő számot és a teljes kartont, a különbséget szorozd a havi feladásszámmal. Ez a pénz eddig papíron létezett. A Vakkancsnál 1 975 forint feladásonként, 553 000 forint havonta.

Mit mérj, és meddig. Két hétig minden kimenő csomagnál felírod, mi ment bele csomagolóanyagból, és hány percet vitt a csomagolás meg a válaszolás. A két hét végén a futár és a fizetési szolgáltató kimutatásából kiveszed erre a két hétre a tényleges díjat, és a mért számokat a karton becslése mellé teszed. A két arányt (3. és 4. sor) nem két hétből méred, azokhoz három lezárt hónap kell.

Mikor állj vissza. Ha egyik mért sor sem tér el a becsléstől 20 százaléknál többel, a napi felírást abbahagyod, és a kartont havonta frissíted a lezárt hónap számláiból. Ha bármelyik sor többel tér el, a mért szám kerül a kartonra, és a mérés még két hétig fut. A becslésed akkor rossz helyen volt, és vele a rá épülő döntés is.

3 A csomag, ami visszajön, utánvét és visszáru

Az utánvét ára sokkal nagyobb a szolgáltatói díjnál, mert a java az át nem vett csomagban ül. A pénztár sorrendje ingyen terel, a kedvezmény pénzbe kerül.

A futár visszahoz egy dobozt, te felteszed a polcra, és a rendelés a fejedben ezzel el van intézve.

Az exportodban a sor „át nem vett” státuszt kap, a havi forgalomból viszont senki nem veszi ki, a bankszámládról pedig két fuvar ment le érte. Te ezt a szállítás kockázatának hívod. A karton költségsornak hívja, és ebben a fejezetben kiderül, mekkorának.

Az utánvét a magyar webshop legdrágább és legritkábban kiszámolt szokása. A költségének java az át nem vett csomagokban ül, a szolgáltatói díj csak a látható része. A visszáru ugyanez a történet kisebb betűvel.

A célpont három mondat, amit tulajdonosoktól hallok, és egyiket sem mérte meg, aki mondta: „utánvét nélkül a magyar vevő nem rendel”, „az utánvét nálunk alapból megy, felár nélkül, első helyen”, és „nálunk nincs visszáru”. Mind a három lehet igaz. Szám nélkül egyik sem az.

Négy számla egy „ingyenes” fizetési módról

Az utánvétnek a kartonon egy sora látszik, a fizetési díj. A Vakkancsban minden rendelés utánvétes, a házhozszállítás a vevőnek ingyen megy, és a feladások felére kupon jár. A fizetési díj itt 300 forint egy átvett csomagon, és mert a feladások 88 százalékát veszik át, feladásonként 264. A példaszervíz az át nem vett csomagért nem számol beszedési díjat, a tiéd lehet, hogy igen, a számot a szolgáltatód kimutatásából veszed. Ez a legkisebb a négy költsége közül.

A második a pénz késése. A kártyás pénz napokon belül nálad van, az utánvétet a futár a saját ciklusában utalja, napok vagy hetek múlva. Addig a beszállítót már kifizetted, a hirdetést a Meta levonta, tehát a saját pénzeddel hitelezted a vevőd kényelmét. A 8. fejezet ezt az idővonalon mutatja meg.

A harmadik az át nem vett csomag, és itt kezdődik a fejezet. A vevő rendelt, a futár kivitte, a vevő nem nyitott ajtót, vagy addigra megvette máshol. Taxit küldtél a vendégedért, aki végül nem jött le: a kocsit üresen fordul vissza, és mindkét utat te fizeted.

A számla egy át nem vett feladásra a Vakkancsból. Példaszámok, nem piaci adatok, a sajátodat a futárszerződésedből töltöd ki.

Egy át nem vett feladás a Vakkancsban	Ft
Kiszállítás házhoz, a vevőnek ingyen volt, neked nem	1 400
Csomagolás, mert a doboz és a töltőanyag ritkán megy újra	250
Platform és appok, a rendelés után ezek is levonják a magukét	150
Visszaszállítás a raktárba, sok szerződésben külön tétel	1 000
Kezelés: kicsomagolás, ellenőrzés, visszavételezés, a 9. fejezet órábérén számold újra	250
A feladás közvetlen költsége	3 050
A hirdetés, ami ezt a rendelést hozta, és már ki van fizetve	2 200

Egy át nem vett feladás a Vakkancsban	Ft
Amit a feladás összesen elvitt	5 250
Bevétel ezzel szemben	0

A kartonra ebből nem a 3 050 kerül.

A kimenő fuvar, a csomagolás és a platformdíj fent már minden feladáson rajta van, az át nem vetten is, a teljes összeg újbóli levonása duplázás lenne. A kartonra csak a többlet megy, a visszafuvar és a kezelés, együtt 1 250 forint, az át nem vételi aránnyal szorozva: 12 százalékkal 150 forint feladásonként. Ez a Vakkancs „át nem vétel többletköltsége” sora, a Praclinál nulla, mert ott előre fizetnek, és a csomag csomagpontra megy.

Ez a 150 forint viszont nem az át nem vétel ára, csak a legkisebb darabja. Az át nem vett csomag valódi ára a bevétel és a beszerzés sorában ül, mert a Vakkancs nettó ára és beszerzése csak a megtartott 84,48 százalékra vetül. Rakd egymás mellé ugyanazt a feladást két végkifejlettel. A megtartott utánvétes rendelés 11 220 forint nettó bevételt hoz, és 5 200 beszerzés, 250 csomagolás, 1 400 futár, 300 utánvét-díj és 150 platformdíj után 3 920 forintot hagy hirdetés előtt. Az át nem vett csomag nulla bevétel mellett 3 050 forintot visz. A különbség 6 970 forint.

Ennyit veszít a bolt egy át nem vett csomagon a megtartotthoz képest. A hirdetés 2 200 forintja nincs benne, mert azt mindkét esetben kifizetted. A karton 150 forintos sora ennek csak a kisebb részét mutatja, a nagyobbik a megtartott hányadon keresztül tűnik el a bevételből.

Havonta a Vakkancs 280 feladásából 33,6 fordul vissza felbontatlanul. Ha ezek a csomagok ezután megérkeznek, a modell újraszámolva havi 222 880 forint javulást ad, és a 275 920 forintos havi mínusból 53 040 marad. A 33,6 és a 6 970 szorzata, 234 ezer, ennél nagyobb, mert azt feltételezi, hogy a most megérkező csomagokat mind meg is tartják. Az átvett csomagok 4 százaléka viszont ott is visszajön. A 234 ezres javulás és a 42 ezres maradék így optimista feltevés: akkor igaz, ha az eddig át nem vett csomagokat véglegesen megtartják. Ez a fejezet tétje.

A negyedik költség a készlet, ami hetekre eltűnik: kiszállítás, várakozás a futárnál, visszaszállítás, visszavételezés, két-négy hét. Közben eladni nem tudod, és ha az utolsó darab volt, egy másik vevőnek azt írtad ki, hogy nincs. A kartonon ez nem látszik, a 8. fejezet készletkor-számítása fogja meg.

Két arány, két nevező

Hány százalék a te át nem vételi arányod? Fél óra alatt megvan, és szinte mindig magasabb, mint a tipp.

Húzd le a rendelés-exportot három lezárt hónapra, és tartsd meg belőle a fizetési mód, a státusz, a kategória és a bruttó kosárérték oszlopát.

Lezárt hónap az, aminek a csomagjai már megjárták az utat. Az elállási nyilatkozatra a vevőnek tizennégy napja van az átvételtől, a visszaküldésre a nyilatkozat után újabb tizennégy, tehát egy visszáru az átvétel után négy héttel is megérkezhet. A legutóbbi négy-hat hét visszáru még nem futottak be, és azok a hetek benne hagyva szépítenék az arányt.

Szűrj az utánvétes feladásokra, számold meg, hány kapott „át nem vett”, „visszaérkezett” vagy rokon státuszt, és oszd el az összes feladott utánvétes rendeléssel. Ha a platformod nem írja vissza a futár státuszát (sok nem), a futár havi számlájából olvasod ki: visszaszállítási tételek osztva a

feladott utánvétes csomagokkal.

Ugyanebből az exportból jön a visszáru-arány is, csak más a nevezője. Az át nem vétel a feladásra vetül, a visszáru az átvett csomagra, mert visszaküldeni csak azt lehet, amit előbb átvettek.

A két arányt összeadni tilos, akkor is, ha kényelmes lenne egy „sikertelen rendelés” számot mondani.

A Vakkancsban a feladások 12 százaléka nem jut el a vevőig, az átvettek 4 százaléka visszajön, a feladásra vetítve 3,52 százalék, és a kettő együtt adja ki a 84,48 százalékos megtartott hányadot. A feladás előtti törlés harmadik kategória, külön oszlopba: az a rendelés sosem járt a futárnál, a hirdetést viszont kifizetted rá.

A Vakkancs 12 százaléka feltevés, és szándékosan óvatos. Iparági átlagot nem írok ide, mert megbízható magyar számot erre nem ismerek, a másik boltból hozott arány pedig a te futárodra, a te kategóriára és a te vevőidre semmit nem mond. Az egyetlen szám, ami rád igaz, a saját exportodból jön, és a fenti négy oszlopból fél óra alatt megvan.

Egy szám viszont kevés. Bontsd szét kategóriánként és kosárérték-sávonként (mondjuk 10 ezer alatt, 10 és 20 ezer között, 20 ezer fölött), mert az arány szinte sosem egyenletes. Az olcsó, impulzusból rendelt termék körül sűrűsödik a visszautasítás, a drága, megfontolt rendelés ritkábban marad a futárnál. Ha nálad is így jön ki, a beavatkozás arra a két-három sávra irányul, ahol a pénz elfolyik. Egy export, négy oszlop, három lezárt hónap, ennyi a mérés.

„Utánvét nélkül a magyar vevő nem rendel”

Havi 223 ezer forint. Ennyit fizet a Vakkancs azért, hogy ezt a mondatot senki ne kérdőjelezze meg benne.

Az utánvét bizalmi eszköz, és ezt nem vitatom: ismeretlen boltnál, első rendelésnél, drágább terméknél és olyan kategóriában, ahol a piac sok csalódást hagyott maga után, a vevők egy része tényleg csak így rendel. A kivétele rendeléseket vinne el, és nem is ezt javaslom. A kérdés az, hogy első helyen, felár nélkül, minden vevőnek, minden kosárértéken kell-e ajánlani, ahogy a platform alapbeállítása hozta. Az átterelés fokozatos és mért: egy beavatkozás, és két hét múlva az első felülvizsgálat.

Hat beavatkozás, hatás és kockázat szerint sorba téve, jelölve, hogy beállításból megy-e, vagy fejlesztő órája kell hozzá. Ez platformonként eltér, itt a jellemzőt írom.

Beavatkozás	Hatás	Kockázat	Beállítás vagy fejlesztő	Mit mérsz
1. Előre fizetés első helyen a pénztárban, az utánvét az utolsó	közepes	alacsony	beállítás a legtöbb platformon	utánvét-arány, pénztár-konverzió
2. Utánvét csak csomagpontra egy kosárérték fölött	közepes	alacsony	beállítás, ha a fizetési mód szállítási módhoz köthető, különben fejlesztő	át nem vételi arány a sávban
3. SMS-es vagy telefonos megerősítés magas kosárértéknél	magas a sávban	alacsony, időt kér	app vagy kézi folyamat	át nem vételi arány a sávban, ráfordított idő
4. Utánvét-felár	magas	közepes, jogi ellenőrzés kötelező	beállítás a legtöbb platformon	utánvét-arány, feladásszám

Beavatkozás	Hatás	Kockázat	Beállítás vagy fejlesztő	Mit mérsz
5. Előrefizetési kedvezmény	közepes	közepes, mindenkinek jár	app vagy fejlesztő, ritkán natív	utánvétel-arány, kevert fedezet
6. Ismétlődő visszautasítók kezelése	magas néhány vevőn	jogi, GDPR	kézi lista vagy fejlesztő	az érintett vevők száma

Az elsőt csináld meg ma.

Beállítás, visszafordítható, és önmagában is terel, mert a vevő azt választja, ami elől van (a platformok saját fizetési megoldása sem véletlenül áll elől). A második és a harmadik a mérésed sávjaira szól. A csomagpont költségkülönbségét a 4. fejezet bontja ki, az utánvétel rendelés visszaigazolóját, ami a várható kézbesítés napjával az átvételt is megerősíti, a 7. fejezet írja meg.

A hatodikhoz egy mondat: aki kétszer nem vette át, harmadszor is ritkán fogja, az utánvétel letiltása nála jogos, csak hogy ehhez személyes adatot listázol, ami GDPR-kérdés, a listát a jogászzal állítsd össze. A negyedik és az ötödik külön szakaszt kap, mert itt a legnagyobb a pénz.

A kedvezmény mindenkinek jár, a megtakarítás csak az átterelteken

Az előrefizetési kedvezmény a tulajdonosok kedvence, mert jutalomnak hangzik. Számold végig, kire költöd.

A kedvezmény minden előre fizetőnek jár, annak is, aki eddig is kártyával fizetett, ingyen. A megtakarítás viszont csak azon a vevőn jelentkezik, aki a kedvezmény miatt váltott. A Vakkancs szélső eset, mert ott ma minden feladás utánvétel, tehát minden kedvezményes rendelés átterelt rendelés lesz. Ez a kedvezmény legjobb esete, és nálad nem ez áll, mert kártyás vevőd már ma is van.

Először a Vakkancs. A kedvezmény 3 százalék a kupon utáni 14 250 forintos kosáron, a vevő 428 forintot lát, neked nettó 337. Ez a bevételt csökkenti, a bevétel pedig csak a megtartott rendeléseken marad nálad, előre fizetésnél a feladások 96 százalékán, tehát egy feladásra 323 forint jut. A kártyadíj 200, az utánvétel-díj 300, a különbség 100. Az át nem vett csomag 6 970 forintot visz a megtartotthoz képest, csak hogy az átterelés után ezek a csomagok is az átvettek közé kerülnek, tehát rájuk is a 4 százalékos visszáru vonatkozik, és a várható nyereség csomagonként 6 630 forint. Az arány 12 százalék.

Egy átterelt feladáson tehát 100 forint díjat és a 6 630 forint 12 százalékát, 796-ot nyersz, együtt 896-ot, és ebből adsz oda 323-at. Mind a három tétel ugyanarra az eseményhalmazra vonatkozik, egy feladásra. A fordulópont ott van, ahol a kettő egyenlő: $100 + 6\,630 \times p = 323$, ebből $p = 3,4$ százalék. A Vakkancs 12 százaléka messze fölötte van, a kedvezmény tehát hoz valamit a semmittevéshez képest. Mennyit, azt a tábla mutatja, és kevesebb lesz, mint gondolnád.

Képletben, a saját boltodra: $p^* = ((a + c \times (1 - a)) / (c \times (1 - a)) \times d - f) / k$. Itt a az előre fizetők mai aránya, c a maradék utánvétesekből átterelt hányad, d a kedvezmény nettó értéke egy feladásra, a megtartott hányaddal szorozva, f a díjkülönbség, k az át nem vétel elkerülésének várható nyeresége egy csomagon. A tört azt mondja ki, hogy a kedvezményt minden előre fizető kapja, a megtakarítást csak az áttereltek hozzák. Négy betű a saját exportodból és szerződéseidből kijön. A c a beavatkozás eredménye, azt becsülni kell, és a képlet erre a legérzékenyebb: számolj a maradék tizedével és a felével.

A Vakkancson a képlet akkor kezd érdekes lenni, amikor a sorrendváltás megvolt, és a feladások fele előre fizet. A kedvezmény a valóságban is ilyenkor kerül szóba, és ekkor $a = 0,5$, mert az a 140 vevő már ingyen fizet előre. Ha a kedvezmény a maradék felét átviszi, a tört 3, a fordulópont $(3 \times 323 - 100) / 6\,630$, azaz 13,1 százalék. Ha a tizedét, a tört 11, a fordulópont 52,1 százalék. A Vakkancs 12 százaléka a jobbik esetben is alatta van, hajszállal.

A sorrendváltás után a kedvezmény tehát csak akkor éri meg, ha a mérés szerint a maradék felénél is többet terel. Nálad ugyanez a szabály: a két fordulópont alatt felejtsd el, fölöttük szóba jöhet, a kettő között a mérés dönt, és a kéthetes pont csak az első felülvizsgálat.

A felár fordítva működik: csak azt terheli, aki az utánvétet választja, és aki marad, az a csomagkockázat egy részét maga fizeti. Aritmetikában ez mindig veri a kedvezményt. Két kockázata van: a vevő, aki a felár miatt elmegy, ezt méred, és a jog, mert a fizetési módhoz kötött felárnak fogyasztóvédelmi korlátja van, azt a beállítás előtt jogással ellenőriztesd.

Így néz ki a Vakkancs hónapja a három úton, ha mindhárom ugyanúgy 100-ról 50 százalékra viszi az utánvét-arányt, és a feladásszám marad 280. Ez nagyvonalú feltevés, viszont mind a három útra ugyanaz vonatkozik, ezért összemérhetők. Előbb az előre fizetett feladás kartonja, mert ilyen eddig nem volt a Vakkancsban: kártyadíj 200, át nem vétel nincs, a visszáru marad 4 százalék, ezért a bevétel és a beszerzés a 96 százalékos megtartott hányadra vetül.

Egy előre fizetett feladás a Vakkancsban	Ft
Megmaradó nettó bevétel, a 14 250 Ft nettója $\times 96\%$	10 772
Beszerzés a megtartott eladásokra, $5\,200 \times 96\%$	-4 992
Csomagolás	-250
Kimenő futár, házhoz	-1 400
Kártyadíj	-200
Platform és appok	-150
Át nem vétel többletköltsége	0
Visszáru többletköltsége, $4\% \times 2\,440$	-98
Hirdetés előtti fedezet	3 682

Az utánvétes feladás hirdetés előtti fedezete a mai 2 786. A kedvezmény-oszlopban minden előre fizetett feladásból a megtartott bevételre eső 323 forint jön le, marad 3 359. A felár-oszlopban a 300 forint felár áfás bevétel, nettó 236, és bevételként csak a megtartott hányaddal kerül a kartonra, 0,8448-cal szorozva 200 forint, tehát az utánvétes feladás 2 986-ot hagy. A kevert szám a két fél átlaga, a hirdetési keret mind a négy oszlopban a változatlan 616 000, feladásonként 2 200.

Egy hónap, 280 feladás a Vakkancsban	Ma, 100 % utánvét	Csak sorrend, 50 % előre	3 % kedvezmény, 50 % előre	300 Ft felár, 50 % előre
Utánvétes feladások száma	280	140	140	140
Utánvétes feladás, hirdetés előtti fedezet	2 786	2 786	2 786	2 986
Előre fizetett feladás, hirdetés előtti fedezet	nincs	3 682	3 359	3 682
Kevert hirdetés előtti fedezet	2 786	3 234	3 073	3 334
Hirdetés egy feladásra	-2 200	-2 200	-2 200	-2 200
Kevert fedezet	586	1 034	873	1 134

Egy hónap, 280 feladás a Vakkancsban	Ma, 100 % utánvét	Csak sorrend, 50 % előre	3 % kedvezmény, 50 % előre	300 Ft felár, 50 % előre
Havi fedezet	164 080	289 520	244 440	317 520
A hónap eredménye 440 000 Ft fix után	-275 920	-150 480	-195 560	-122 480
Javulás a mai hónaphoz képest		+125 440	+80 360	+153 440

A kedvezmény a legjobb esetében is 45 ezerrel a sorrendváltás alatt marad. Ennyit adtál oda 140 feladáson olyan átterelésért, amit a sorrend ingyen hozott volna. A semmittevéshez képest a kedvezmény 80 ezret hoz, a puszta sorrendváltás 125 ezret, a felár 153 ezret. Ugyanaz a boltos, ugyanaz az 50 százalékpontos átterelés, három különböző hónap, és a különbséget egyetlen pénztár-beállítás adja.

Egy korrekt ellenérv ide tartozik. A tábla úgy tesz, mintha a menüsorrend ugyanannyit terelne, mint egy 428 forintos kedvezmény vagy egy 300 forintos felár, és ez valószínűleg nem igaz: az árjelzés többlet mozdit. Mérésem erre nincs, a tapasztalatom az, hogy a forintosított különbség erősebben terel. Számold vele: ha a sorrend csak feleannyit terel, 100-ról 75 százalékra, az 70 átterelt feladás, mindegyik 896 forintot javít (3 682 a 2 786 helyett), havonta 62 720 forint. Kevesebb, mint a teljes terelésű kedvezmény 80 ezre. Csakhogy nulla forintba került, a 80 ezerért pedig 45 ezret adtál oda vevőknek, akik közül sokan ingyen is váltottak volna.

A felárat a félúton megálló sorrend nem veri. A felárnak viszont jogi kockázata és elvesztett vevője van, a sorrendnek egyik sincs. Ezért a sorrend jön elsőnek: ingyen van, visszafordítható, és a mérésebből tudod meg, mennyit ér nálad a puszta sorrend, mielőtt forintot tennél rá. A Vakkancs javítása ebben a fejezetben ennyi: az utánvét terelése a feladások felén előre fizetésre, havi 125 440 forint, változatlan hirdetési kerettel.

„Nálunk nincs visszáru”

Ezt akkor mondja a tulajdonos, ha havi két-három csomag jön vissza, és mindegyiket kézzel intézi. Persze, hogy nincs: nincs oszlop, ahova írni.

Egy visszáru számlája máshogy áll össze, mint az át nem vett csomagé, mert a termék járt a vevőnél. A kiszállítást és a fizetési díjat itt nem számolom újra, azok minden feladáson rajta vannak, és a szolgáltató visszatérítésnél jellemzően egyiket sem adja vissza.

A bevétel és a beszerzés kiesését a megtartott hányad viszi.

Ami marad, az a visszáru többlete: a visszaszállítás, amit vagy a vevő visel, vagy te (sok bolt önként állja a bizalomért), az ellenőrzés és az újracsomagolás, és az értékvesztés, ha bontott vagy próbált, és csak leértékelve megy újra.

Egy visszáru többletköltsége a Vakkancsban	Ft
Visszaszállítás, ha te állod	1 000
Ellenőrzés és újracsomagolás	400
Értékvesztés, az 5 200 Ft beszerzés 20 százaléka, ha csak leértékelve megy újra	1 040
Egy visszáru többlete	2 440
Ennyi megtartott rendelés hirdetés utáni fedezetét viszi el, 1 720 Ft-tal számolva	1,4

A 2 440 forint a visszáru többletköltsége, és csak az. A rendelés teljes gazdasági hatása ennél nagyobb: egy megtartott rendelés 3 920 forintot hagy hirdetés előtt, egy visszaküldött 4 540-et visz, a különbség 8 460 forint, majdnem öt megtartott rendelés hirdetés utáni fedezete. Az összes feladás 586 forintos átlagos fedezetével számolva a 2 440 forintos többlet 4,2 átlagos feladás fedezete, a két szám viszont mást mér. A karton 86 forintos visszáru-többlete a feladásra vetített 3,52 százalékkal számol. Ha a tiéd magasabb, az a sor átíródik, és vele a fedezeted.

Ne boltszinten mérd. Egy lakás átlaghőmérséklete 21 fok, miközben az egyik szobában befagy az ablak. A visszáru is így viselkedik: néhány termék hozza a java részét, jellemzően az, aminek a mérete, az anyaga vagy a színe a fotón mást ígér, mint a dobozban. Hogy nálad melyik az a néhány, azt a saját naplód mutatja meg. Nyolc oszlop egy táblázatkezelőben, három hónap után termékenként összeadod, és a valódi arány bemegy a kartonba a 4 százalékos példa helyére.

Dátum	Termék	Ok	Fizetési mód	Csatorna	Újra eladható hányad	Két fuvar költsége, Ft	A rendelés fedezete, ha megtartják, Ft
2026-09-03	Ortopéd fekhely, M méret	kicsi volt	utánvét	Meta hirdetés	100%	2 400	1 720
2026-09-11	Ortopéd fekhely, sötétkék	a fotón világosabb	kártya	Google Shopping	100%	2 400	1 820
2026-09-17	Ortopéd fekhely, bontott	nem tetszett	utánvét	hírlevél	60%	2 400	1 720

Az „ok” oszlop a legértékesebb. „Kicsi volt” mérettáblát kér, valós testen mérve. „A fotón világosabb” saját fotót kér a gyártói render helyett. „Nem tetszett” a leírás őszinteségét kéri: ha a termékklap többet ígér, mint a doboz, a különbséget te fizeted, két fuvarral. A visszáru-csökkentés eszköze a termékklap.

„Akkor nehezítsük meg a visszaküldést.”

Erre nincs mód. Az elállás fogyasztói jog, a 45/2014. (II. 26.) Korm. rendelet szerint. A vevőnek az átvételtől számítva tizennégy napja van arra, hogy elálljon, és a nyilatkozat után újabb tizennégy napja a termék visszaküldésére. Ez két külön határidő, a rendelet 20. és 22-24. szakasza, tehát egy visszáru az átvétel után négy héttel is beérkezhet. Ez gazdasági számítás, nem jogi vagy adótanács: a saját helyzetedet könyvelővel vagy jogással egyeztesd.

Aki az elálláson belül akadályt épít, a problémát a visszáru sorból az értékelésekbe tolja át, ahol drágább, mert ott a következő száz vevő olvassa. Sőt, és ez tapasztalat, nem mért adat: aki tudja, hogy könnyen visszaküldhet, bátrabban rendel elsőre, tehát a könnyű visszaküldés ugyanabba a bizalmi eszköztárba tartozik, ahova az utánvét, csak olcsóbb.

Ezt csináld meg

Mit csinálj. A pénztárban az előre fizetés, kártya vagy azonnali utalás, kerül első helyre, az utánvét az utolsóra, felár és kedvezmény nélkül. Mellé ma megnyitod a visszáru-naplót, mert az három hónap gyűjtés.

Mit számolj ki. A rendelés-exportból az utánvét-arány, az át nem vételi arány a feladásra és a visszáru-arány az átvettre, kategóriánként és kosárérték-sávonként, három lezárt hónapból. Az át nem vett csomag számlája a futárszerződésedből, és a különbsége a megtartott rendeléshez képest, a visszáru-aránnyal csökkentve, ez a te k-d. A fordulópont a képlettel, a c helyére a két szélsőérték, a maradék tizede és fele.

Mit mérj, és meddig. Két szám: az utánvét-arány az összes feladáson, aminek már az első héten mozdulnia kell, és a feladásszám a megelőző két héthez képest. A két hét első felülvizsgálati időpont, nem bizonyíték: ennyi adatból a feladásszám ingadozása még a véletlenbe is belefér. Az át nem vételi arány négy-hat hét késéssel jön, a késői visszáru még később, ezeket a második és a harmadik hónapban olvasod ki.

Mikor állj vissza. A Vakkancson a sorrendváltás 448 forinttal emeli a hirdetés előtti fedezetet, 2 786-ról 3 234-re, ha az utánvét-arány 100-ról 50 százalékra megy, havi 125 440 forinttal. A hirdetési keret változatlan, ezért a javulás akkor fogy el, ha a feladásszám 13,9 százalékkal esik, havi 242, két hét alatt 121 alá. Tíz százalék ráhagyással: 126 alatt visszaállítod a sorrendet, és a csomagpontos úton indulsz újra, ha a szezon vagy a hirdetési költség nem magyarázza az esést.

Ez a 13,9 százalék arra az esetre szól, amikor ez az első változtatásod, és a mai állapotból indulsz. Ha előtte már javítottál valamin, a 10. fejezet az akkori állapothoz méri az eséstűrést, és ott kisebb számok jönnek ki. A megelőző 140 és a 126 közötti sáv még nem dönthető el, ott a mérés fut tovább. Kevesebbet terelő sorrendnél a tűrés is arányosan kisebb. Ha nem esik, jöhet a következő beavatkozás. Egyszerre egy.

4 A szállítási küszöb a saját kosáradatodból

A szállítási küszöb árazási döntés, és a saját kosár-eloszlásodból jön. A lemásolt szám a te futárodattal fizetted a te fedezetedből.

Honnan van a szállítási küszöböd? A legtöbb boltban a konkurenciától.

Ha így van, akkor a boltod egyik legdrágább árazási döntését más hozta meg helyetted, a saját számaiból, a saját futárszerződésével, a saját vevőire. Te pedig átvetted, mint egy ruhát, ami rajta jól állt.

Írtam erről egy cikket, *Az ingyenes szállítás ára* a címe, és a lényege ennyi: a szállítás költsége nem tűnik el attól, hogy a vevőnek ingyen van, csak átkerül a bolt oldalára. Onnantól a fedezetből fizeted, minden csomagon, akkor is, amikor a vevő nélkül is megvette volna a terméket. A cikk ott állt meg, hogy ez baj. Ez a fejezet ott folytatja: hogyan számolod ki, hol legyen a saját küszöböd.

Mert a küszöb árazási döntés, ugyanúgy a fedezetből számolható, mint az ár vagy a kupon, a saját kosárérték-eloszlásodból, senki máséból. A lemásolt 15 ezer nálad majdnem biztosan rossz, és a fejezet végére látod, melyik irányban.

A futárszámla nem tűnik el, csak gazdát cserél

A Vakkancs kutyafelszerelést árul, utánvétellel dolgozik, ingyen szállít házhoz, és a feladásai felére kupont ad. A 2. fejezet kartonja szerint minden feladáson 1 400 forintot fizet a futárnak, házhoz, és ezt a vevőtől nem kéri el. A fedezete hirdetés után 586 forint egy feladáson, a futárnak tehát több mint kétszer annyi megy, mint amennyi a boltban marad.

A tulajdonos ezt „vevőbarát” döntésnek hívja, és a vevő tényleg szereti. Csak nem látja, hogy a bolt 280 feladáson havi 392 ezer forintot fizet ki érte, és a tulajdonos sem látja, mert a forgalomban nincs benne. Ott csak a 4,2 millió van.

A hipermarket parkolója ugyanígy működik, csak ott kiszámolták: ingyenes, ha a kasszánál érvényesíted a blokkot, és a feltételt oda tették, ahol egy átlagos vásárlás fedezi a parkolóhely-órát, nem a szomszéd áruház táblájáról másolták. Nálad a parkolóóra 900 vagy 1 400 forint, csomagonként.

Három célpontja van ennek a fejezetnek: a lemásolt küszöb, a feltétel nélküli ingyenes szállítás mint alapállapot, amit a Vakkancs csinál, mert a platform így állította be, és a bolt, ahol a terméklap, a kosár és a pénztár háromféle feltételt mond.

Tíz decilis, és a fele veszteséges

A küszöb kiszámolása három lépés, és mind a háromhoz elég a rendelés-export meg a futár számlája.

Az első lépés az eloszlás. Vedd az utolsó néhány száz feladásodat (a példaboltnál egy hónap, 280 darab), rendezd bruttó kosárérték szerint, és vágd tíz egyenlő részre. Ez a tíz decilis. Az átlagos kosár 15 ezer, ez a szám megvan. Azt viszont ritkán tudja a tulajdonos, hogy a feladásainak több

mint a fele ennél kisebb, mert néhány nagy rendelés fölfelé húzza az átlagot. A példabolt eloszlása, példaszámokkal, nem piaci adatokkal, 15 ezres átlagra összerakva:

Decilis	Kosár sáv (Ft, bruttó)	Átlag a sávban (Ft)	Feladás havonta
1	7 500 alatt	6 000	28
2	7 500 és 9 500 között	8 500	28
3	9 500 és 11 000 között	10 200	28
4	11 000 és 12 500 között	11 800	28
5	12 500 és 13 700 között	13 100	28
6	13 700 és 15 700 között	14 600	28
7	15 700 és 17 800 között	16 700	28
8	17 800 és 20 000 között	18 800	28
9	20 000 és 24 000 között	22 000	28
10	24 000 fölött	28 300	28

A medián 13 700 forint, a feladások fele ez alatt van, az átlagnál 8,7 százalékkal lejjebb. Nem drámai különbség, viszont a karton nem tud róla: a 2. fejezet mind a 280 feladást 15 ezres kosárral számolta, és ebből jött ki az 586. Az átlag jó a hónap összegére. Arra nem, hogy megmondja, melyik feladáson keresel és melyiken fizetsz rá.

A második lépés ezért a fedezet decilisenként. A karton sorait két csoportra bontod. Az egyik a kosárral arányos: a nettó bevétel a megtartott hányaddal, a beszerzés (a listaár nettójának 44 százaléka, 5 200 forint a 11 811-ből) ugyanazzal a hányaddal, és a Vakkancsban az 5 százalékos kupon. A másik feladásonként fix: csomagolás 250, kimenő futár 1 400 vagy 900, fizetési díj 264 vagy 200, platform 150, az át nem vétel és a visszárú többletköltsége 150 plusz 86, illetve 49, hirdetés 2 200. A Vakkancsban ez 4 500 forint, a Pracliban 3 749.

A 15 ezres kosáron a Vakkancsban az arányos sorok 5 086 forintot hagynak (9 479 nettó bevétel mínusz 4 393 beszerzés), ez a bruttó kosár 33,9 százaléka. A Pracliban 6 479 marad, 43,2 százalék. Innen a decilis-tábla soronként egy szorzás és egy kivonás:

Decilis	Átlagkosár (Ft)	Vakkancs, hirdetés előtti fedezet (Ft)	Vakkancs, fedezet hirdetés után (Ft)	Pracli, hirdetés előtti fedezet (Ft)	Pracli, fedezet hirdetés után (Ft)
1	6 000	-265	-2 465	1 043	-1 157
2	8 500	582	-1 618	2 122	-78
3	10 200	1 159	-1 041	2 857	657
4	11 800	1 701	-499	3 548	1 348
5	13 100	2 141	-59	4 109	1 909
6	14 600	2 650	450	4 757	2 557
7	16 700	3 362	1 162	5 664	3 464
8	18 800	4 074	1 874	6 571	4 371
9	22 000	5 160	2 960	7 953	5 753
10	28 300	7 296	5 096	10 675	8 475

A tíz sor átlaga a Vakkancsban 586, a Pracliban 2 730: ugyanaz a hónap, amit a karton mutat, csak szétszedve. És szétszedve más a kép.

A nullszaldós kosár az, ahol a hirdetés utáni fedezet nulla: a fix sorok összege osztva azzal, amennyit a kosár minden bruttó forintjából az arányos sorok meghagynak. A Vakkancsban 4 500 osztva 0,339-cel, azaz 13 272 forint bruttó. A Pracliban 3 749 osztva 0,432-vel, azaz 8 680. A Vakkancs mediánja 13 700, a nullszaldója 13 272: az ötödik decilis is veszít még, hajszállal.

Itt viszont ki kell mondani, melyik hirdetési feltevéssel. A tábla utolsó oszlopa a 2 200 forintot minden feladásra ráterheli, tehát a rendelkezésként állandó hirdetéssel számol. Ezzel a Vakkancs a feladásainak nagyjából a felén veszít, a Pracli az ötödén. Változatlan havi kerettel más a kép: ott egy kis kosár kiejtése nem szabadít fel hirdetési forintot, tehát a hirdetés előtti fedezetet nézzük. A Vakkancs nullszaldós kosara így 2 300 osztva 0,339-cel, azaz 6 783 forint, és ez alatt csak az első decilis van, vagyis a feladások nagyjából a tizede. A Pracliban egyetlen decilis sem esik alá.

Az 586 kényelmes pozitív szám, a tíz sorból viszont az látszik, hogy a Vakkancsban az alsó decilisek kosara a rájuk eső költséget nem fedezi: a legalsó tized a hirdetés nélkül sem, és rendelkezéskénti hirdetéssel számolva a feladások fele sem. A kupont és az utánvétet a 3. és az 5. fejezet mozgatja. A szállítás viszont az egyetlen fix sor, amit a vevő döntéséhez lehet kötni, és pont ezt csinálja a küszöb.

Mennyit kell a vevőnek feltöltenie, hogy megérje neked?

A harmadik lépés maga a küszöb, két számmal: hol legyen, és mennyit hoz vissza a futárszámlából. A küszöb két dolgot csinál a vevővel: aki fölötté van, az ingyen kap valamit, aki kicsit alatta, az feltölti a kosarat, hogy elérje. A feltöltés a küszöb egyetlen valódi haszna, mert az első csak költség.

Mennyi feltöltésből jön vissza a futár? Itt egyszer, kivételesen, az árrés a helyes szám, ugyanaz, amit a 2. fejezet a karton mellől lesöpört. Ebben az egyszerűsített modellben a pluszba tett termék nem hoz új futárt, fizetési díjat és hirdetést, ugyanabban a dobozban utazik, ugyanarra a kattintásra jött, tehát a növekményen a beszerzés az egyetlen költség.

A példabolt árrése 56 százalék, viszont a plusz termék bevételeire is rámegy az átlagos 5 százalékos kupon, és az is csak a megtartott 84,48 százalékon érkezik be. Minden plusz 1 000 forint bruttó kosárból tehát 354 forint marad (1 000 osztva 1,27-tel, szorozva 0,56-tal, 0,95-tel és 0,8448-cal). A számítás a példatermék árrésével megy, a saját boltodban viszont azzal a termékkel számolj, amit a vevő ténylegesen betesz, mert a kiegészítők árrése gyakran alacsonyabb.

Az 1 400-as futárdíj így 3 956 forint feltöltésből jön vissza (1 400 szorozva 1,27-tel, osztva 0,56-tal, 0,95-tel és 0,8448-cal), a 900-as csomagpont 2 543-ból. Ha a vevő 14 400-ról tölt fel 15 000-re, hatszázat tett a kosárba, te pedig 1 400-at fizetsz a futárnak érte, vagyis ráfizetsz a feltöltésre.

Ebből következik a két tipikus hiba. Az egyik, hogy a küszöb a feladások tömege alatt van: a példaboltban 10 ezernél a feladások háromnegyede eleve fölötté áll, tehát úgy kétszáz vevő kapja ajándékba a szállítást, aki eddig is fizetett a futárért. A Vakkancs ugyanezt száz százalékon csinálja. A másik, hogy a küszöb a felső tized fölött van, mondjuk 30 ezernél: ott senki nem tölt fel, mert 14 ezerről 30 ezret egy plusz termékkel nem lehet elérni, tehát a küszöb ott csak dísz.

A küszöb kiindulópontja tehát a medián plusz a feltöltési minimum, fölfelé annyi mozgástérrel, amennyit a vevő egy plusz termékkel átlép. A példaboltban csomagpontnál 13 700 plusz 2 543, kerekítve 16 200, házhoznál 13 700 plusz 3 956, kerekítve 17 700. A sáv 16 200 és 17 700 között van, és

a feltöltés mérete a gyakorlatban a legolcsóbb kiegészítő termékéé ára, a példaboltban a kutyasamponé, mert azt teszi be a vevő. Ez tesztelhető kiindulópont, nem bizonyított optimum: a valódi kérdés az, mit tett volna a vevő az ajánlat nélkül, és erre csak a mérés válaszol.

A lemasolt 15 ezer a példaboltban a sáv alá esik, hétszáz forinttal a csomagpontos minimum alatt. Aki a küszöb alól tölti fel a kosarát, annak a szállítás így még mindig ajándék, mert a hatszáz forintos feltöltés a 900-at sem hozza vissza. Ha az átlagos kosarad 9 ezer, ugyanez a 15 ezer a felső tizedben jár. Ha 25 ezer, ajándék mindenkinek. Nálad melyik? Az eloszlásod megmondja, a konkurencia nem.

A második szám a küszöb ára a futárszámlán, három változatban, a mai házhozszállításra. A tábla két feltevéssel dolgozik. Az első: a küszöb alatt a vevő fizeti a díjat, viszont a feladások 15,5 százaléknál ez a díj nem marad a boltnál. A vevőtől beszedett szállítási díj ráadásul áfás bevétel, a főszolgáltatás kulcsán, tehát a bruttó 1 400 forintból 1 102 marad nálad, a futárnak viszont a teljes 1 400-at fizeted.

Az át nem vett utánvétes csomagot nem fizeti ki senki, elállásnál pedig a szokásos kiszállítási díj visszajár a vevőnek, a kimenő fuvar viszont a bolt mindkét esetben állta. A második feltevés: a vevők viselkedése nem változik, a feladásszám és az eloszlás marad. Ez utóbbi a nagyobb feltevés, rögtön visszatérek rá.

	Nincs küszöb	16 200 Ft küszöb	20 000 Ft küszöb
Ingyen szállított feladás havonta	280	112	56
Ebből elvész a sikertelen feladásokon (Ft)	0	28 700	38 300
A boltban maradó szállítási költség havonta (Ft)	392 000	235 500	183 400
Egy feladásra (Ft)	1 400	841	655
Hirdetés előtti fedezet egy feladásra (Ft)	2 786	3 345	3 531
Fedezet hirdetés után, egy feladásra (Ft)	586	1 145	1 331

A 16 200-as küszöb feladásonként 559 forintot ad vissza, a 20 ezres 745-öt, a statikus számításban. Egyik sem viszi nyereségbe a boltot önmagában: a 20 ezres küszöbvel is 67 ezer mínusszal zárna a hónap. Amit a tábla nem tud, azt nem tudom én sem: hogy a küszöb alatti vevők közül hányan mennek el, mert szállítást kell fizetniük. Erre nincs számom, és nincs „iparági átlag” sem, amit ide írhatnék. Ezt te méred, harminc napon át, a fejezet végén leírt két számmal.

Csomagpont vagy házhoz: ez gyakran a nagyobb szám

A kartonon van egy másik sor, ami kevesebb figyelmet kap, és gyakran többet mozgat, mint a küszöb: a csomagpontra küldött csomag a példában 900 forint, a házhoz vitt 1 400. Ha a Vakkancs csak a házhozszállítást cseréli csomagpontra, és továbbra is mindenkinek ingyen adja, a hirdetés utáni fedezete 586-ról 1 086-ra nő. Ötszáz forint minden csomagon, egyetlen alapértelmezés átállításával, küszöb nélkül.

Persze a két dolog összerakva ér a legtöbbet. A Vakkancs javítása, a feltevésekkel kimondva: a csomagpont az alapértelmezés, a házhozszállítás marad választható, viszont a vevő fizeti az ötszáz forintos különbözetet, tehát a boltban minden csomag 900-ba kerül. A küszöb 15 700, a sáv alja, és ingyenes csomagpontra vonatkozik: fölötte a 112 feladás csomagpontját a bolt fizeti, alatta

a 168 vevő olyan díjat fizet, ami a 900-at fedezi. Ez utóbbiból viszont 26 feladásnál a díj nem marad a boltnál, mert azokat nem veszik át vagy visszaküldik. A feladásszám és az elosztás marad, az utánvét- és kupon-sorok is, azokat a 3. és az 5. fejezet mozgatja.

A Vakkancs egy feladása	Ma	Csomagpont, nincs küszöb	Csomagpont, 15 700 Ft küszöb
Hirdetés előtti fedezet a futár előtt (Ft)	4 186	4 186	4 186
Szállítási költség egy feladásra (Ft)	-1 400	-900	-541
Hirdetés előtti fedezet (Ft)	2 786	3 286	3 645
Hirdetés egy feladásra (Ft)	-2 200	-2 200	-2 200
Fedezet hirdetés után (Ft)	586	1 086	1 445
Havi fedezet, 280 feladás (Ft)	164 080	304 080	404 600
Fix költség (Ft)	-440 000	-440 000	-440 000
A hónap eredménye (Ft)	-275 920	-135 920	-35 400

Az 541 forint így jön ki. A futárszámla mind a 280 feladásra szól, összesen 252 000 forint. Ebből a küszöb alatti 168 vevő fizet, csak hogy a bruttó 900 forintos díjból nettó 709 marad nálad, és a 26 sikertelen feladáson (20 át nem vett és 6 visszaküldött) az sem, mert az át nem vett csomagot nem fizeti ki senki, elállásnál pedig a díj visszajár. Így 100 600 forint folyik vissza, a maradék 151 400 a boltra marad, osztva 280 feladással, 541 forint.

Egy szállítási alapértelmezés és egy küszöb így feladásonként 859 forintot ad vissza, havonta 240 500-at. Ez a 276 ezres mínuszt 35 ezerre húzza össze, tehát a bolt közel kerül a nullához, de még mindig ráfizet arra, hogy működik. Egyetlen beállítás nem elég hozzá, és a 10. fejezet innen számol tovább.

Egy sor a kartonon, két beállítás a boltban.

Ez fedezetszámítás, és nem tud a konverzióról. A tábla azt feltételezi, hogy a 168 küszöb alatti vevő ugyanúgy megrendel, ha 900 körüli csomagpontos díjat lát, és egy részük nem fog.

Hogy mekkora rész, azt a te boltod mondja meg harminc nap alatt. A számtan ehhez vészhatárt ad, fix hirdetési kerettel, mert a 616 ezres keret nem követi lefelé a feladásszámot: kevesebb feladásnál egy feladásra több hirdetés jut.

Hány feladásnál éri el a bolt az új beállítással a mai 164 080 forintos havi fedezetet? Feladásszám szorozva 3 645-tel, mínusz 616 000, egyenlő 164 080, ebből 214 (213,9, felfelé kerekítve). A Vakkancs 66 feladást veszíthet, a mai 24 százalékát, és 214-nél a hónap ugyanúgy 276 ezer körüli mínusz, mint ma.

A 214 nem cél. Vészhatár.

„A vevő ügyis elhagyja a kosarat, ha szállítási díjat lát”

Mikor látja? Ezen dől el a mondat, és a legtöbb boltban a válasz: a pénztárban, az utolsó lépésnél, meglepetésként. A terméklapon a vevő 14 ezret látott, a kosárban egy összesen-sort ugyanezzel a számmal, a pénztárban pedig egy új sort 900 forintról, amiről addig egy szó sem esett. Ez a vevő tényleg elmegy, és a tulajdonos ebből vonja le, hogy a szállítási díj elviszi a vevőt.

Ugyanez a 900 a terméklapon, az ár mellett, feltételként kiírva, más tétel. A vevő az ár részeként számol vele, mielőtt a kosárba tesz, és a pénztárban azt látja, amit várt. A díj azonos, a közlés helye más, és a kilépést a hely csinálja. A kosárban aztán a díj mellé a küszöb kerül, kiírva: a medián-vevőnek a példaboltban még 2 000 forint hiányzik az ingyenes csomagpontig, és ehhez van mit tennie, beteszi a kiegészítő terméket, amire a küszöböt méreteztél. Így a szállítási díj feltétel, amit a vevő a saját döntésével elkerülhet. Aki a pénztárig titkolja, annak igaza lesz: a vevő elhagyja a kosarat, és a díj nagysága ebben mellékszereplő.

A küszöb ettől még nem mindenhol a jó szerszám. Négy helyzetben más való helyette vagy mellette.

Magas árú, kis dobozú termék. Ha a terméked 40 ezer és egy cipősdobozban elfér, a 900 forintos csomagpont az ár két százaléka, és az ingyenes szállítás felirata a terméklapon többet ér, mint a 900 forint: termékszintű ingyenesség, küszöb nélkül.

Alacsony kosárértékű, gyakori kategória. Ha az átlagos kosarad 4 ezer és a vevő havonta rendel, a 15 ezres küszöb komédia. Ide alacsony fix díj való, kerek szám, a terméklapon kiírva, ami a futárszámla nagy részét fedezi, a maradékot a gyakori rendelés hozza vissza, ezt a 7. fejezet számolja.

Volumen. A példabolt havi 280 csomagja már tárgyalási alap. A futárszerződéseken, amiket webshop-átvilágításnál a kezembe adnak, a díjszabás sávós, és a sávot nem a futár fogja jelezni, amikor átléped. Évente egyszer vedd elő a szerződést és a csomagszámot, és kérj újraárazást.

Az idő. Ha a küszöböt három éve számoltad ki, egy régi futárdíjra és egy régi eloszlásra van beállítva. Évente újraszámolandó, ugyanabból a két forrásból, egy óra munka.

Nyolc hely, ahol ugyanazt kell mondania

A küszöb csak akkor terel, ha a vevő látja. Ha a kosárban nincs kiírva, mennyi hiányzik az ingyenes szállításig, a küszöb csak a te kalkulációdban létezik, és a feltöltés elmarad. Nyisd meg a saját kosaradat most egy küszöb alatti termékkel, és nézd meg, kiírja-e. Ha nem, a küszöböd egyelőre csak költség.

Aztán van a harmadik célpont, a bolt, ahol a terméklap ingyenes szállítást ígér, a kosár 15 ezres küszöböt mutat, a pénztár pedig szállítási díjat számláz, mert a küszöb nettóban számolt vagy a csomagpontra nem vonatkozik. A vevő a pénztárban tudja meg az igazságot, és ott már nem feltölt. Ott kilép. Ez ígélet-hiba, és nyolc helyen tud elromlani.

Hely	Minek kell egyeznie	Tipikus eltérés
1 Szállítási információs oldal	küszöb, díjak, csomagpont és házhoz külön	a régi díj maradt benne a futárváltás után
2 Terméklap	a küszöb és a díj a termék ára mellett	ingyenes szállítás felirat feltétel nélkül
3 Kosár	a hiányzó összeg kiírva, bruttóban	a visszaszámláló hiányzik vagy nettóban számol
4 Pénztár	a kosárban ígért díj jelenik meg	a csomagpont más küszöbvel fut, mint a házhoz
5 Visszaigazoló e-mail	a ténylegesen felszámolt díj	a sablon fix szöveget ír a díjról
6 ÁSZF	a szállítási feltételek a boltban élő szabállyal azonosak	tavalyi küszöb, tavalyi futár
7 GYIK	ugyanaz a szám, ugyanaz a feltétel	három évvel ezelőtti válasz

Hely	Minek kell egyeznie	Tipikus eltérés
8 Hirdetés	csak olyan ígéret, amit a pénztár teljesít	ingyenes szállítás a hirdetésben, küszöb a boltban

A kosarat és a szállításmód-választót telefonon külön próbáld ki: a hiányzó összeg legyen olvasható, a csomagpont-választó legyen használható hüvelykujjal, és az ajánlat sávja ne takarja a továbblépés gombját.

Nyolc hely, egy szám. Menj végig a listán a bevezetés napján, egy hónappal később, aztán minden évben, amikor újraszámolod. Ez a könyv legszigorúbb szövegellenőrzése, mert itt egyetlen számnak nyolc helyen kell ugyanazt mondania.

A bevezetés után harminc napig két számot mérsz a rendelés-exportból. Az egyik a küszöb alatt maradó feladások aránya: a példaboltban induláskor 60 százalék, és ha a feltöltés működik, ez csökken. A másik az átlagos nettó kosárérték: ha a küszöb terel, ez nő, és a növekedésnek az 5. és a 6. decilisből kell jönnie, mert ha a felső tized nőtt, az nem a küszöb érdeme.

Csináld meg ebben a hónapban, mert a decilis-tábla egy óra a rendelés-exportból, a két beállítás egy délután, és amíg nem számoltad ki, a szomszéd bolt számai döntenek el, mennyit fizetsz a futárodnak. Az ő boltjára voltak kiszámolva, a tiédre soha senki nem számolta ki őket.

Ezt csináld meg

Mit csinálj. A csomagpont lesz az alapértelmezett szállítás, a házhoz felárral marad. A feltétel nélküli ingyenes szállítás helyett küszöb, a saját decilis-táblád mediánja fölé, legalább a feltöltési minimummal, legfeljebb a legolcsóbb kiegészítő terméked árával.

Mit számolj ki. A karton sorai kettéosztva kosárral arányosra és feladásonként fixre, ebből a nullszaldós kosár és a fedezet decilisenként. A feltöltési minimum: futárdíj szorozva 1,27-tel, osztva az árrésszel. A küszöbváltozatok támogatása feladásonként, és a vészhatár fix hirdetési kerettel.

Mit mérj, és meddig. Két hét után első leolvasás, harminc napnál döntés, mert a szállítási viselkedés lassabban mozdul, mint egy kupon. Két szám az exportból: a küszöb alatt maradó feladások aránya és az átlagos nettó kosárérték, mellette a feladásszám. A nyolc hely egyezését az első napon ellenőrzöd, telefonon is.

Mikor állj vissza. Ha a feladásszám szorozva az új hirdetés előtti fedezettel, mínusz a hirdetési keret, harminc nap után a régi havi fedezet alá esik (a példaboltban 209 feladás alatt), visszaállsz a régi díjra. Előtte viszont, ha a küszöb alatti arány nem mozdult, a küszöb helyét és a nyolc helyet nézd meg, mert a „nem működik” legtöbbször ott dől el.

5 Az ár és a kedvezmény, a fedezet, amit te adsz oda

Az árból tíz százalék megy le, a fedezetedből a harmada. Az áremelés ugyanez visszafelé, és a legtöbb boltban hónapokig áll a döntés.

Ha a boltodban is felugrik az üdvözlő kupon, az új látogató még meg sem nézte a terméket, és máris kapott 1 181 forintot a te pénzedből.

Így hívják: „üdvözlő” kupon. Tíz százalék az első rendelésre, felugró ablakban, a harmadik másodpercben, mert a konkurensednél is ez ugrik fel. A 15 ezres kosáron, ami a példaboltban pont egy ortopéd kutyafekhely ára, ez bruttó 1 500 forint, nettó 1 181, mert a kupon a bruttó árból megy le, és a veszteséged a bruttó engedmény osztva 1,27-tel. Te tíz százaléknak látod, a vevőd is, a fedezeted viszont másképp számol.

Az árból tényleg tíz százalék ment le. A fedezetedből nem tíz százalék hiányzik. Ha egy feladáson a megmaradó nettó bevétel 30 százaléka a hirdetés előtti fedezeted, a tízes kupon ennek a harmadát vitte el, a nyereségednek pedig könnyen a felét. A könyvelőd, a raktárad és a platformod ugyanis nem ad neked kupont, az ő soraik forintra ugyanannyiak maradnak.

Ez a fejezet első fele. A második ugyanez fordítva: az áremelés a leggyorsabban ható és a leginkább visszafordítható fedezetnövelő lépés a könyvben, a boltok többsége mégis hónapokig halogatja.

Tíz százalék az árból, harmad a fedezetből

Számoljunk az 1. fejezet két boltjával, példaszámokkal, nem piaci adatokkal. A Praeli egy feladáson 4 930 forintot tart meg hirdetés előtt, 2 730-at hirdetés után. A hónapot 324 400 forinttal zárja a saját bére fölött. Tegyük rá a Vakkancs kuponját: a feladásai felére tíz százalék jár, átlagban öt mindegyikre. A nettó ár 591 forinttal kevesebb, ebből a megtartott 98 százalékon 579 hiányzik feladásonként, havonta 162 120, a hónap eredménye 162 280.

A feladások felére adtál tíz százalékot, és a nyereséged fele ment el. Ugyanannyi csomag, ugyanannyi munka. Ha minden feladásra járna a kupon, a 324 ezerből 160 forint maradna.

Erre a tulajdonos azt mondja, hogy a kupon vevőt hoz. Rendben, mennyivel több kell? Erre van egy képlet:

$$\text{szükséges növekedés} = F / (F - K) - 1$$

Az F a hirdetés előtti fedezeti hányad a megmaradó nettó bevételre vetítve, vagyis a kartonodon a hirdetés előtti fedezet osztva a megmaradó nettó bevétellel. A K a kedvezmény százaléka (bruttón és nettón ugyanaz). Az eredmény: hány százalékkal több feladás kell, hogy a kedvezmény után is ugyanannyi forint hirdetés előtti fedezeted maradjon. A képlet a könyv teszt-szabályával számol: a havi hirdetési keret nem mozdul, a feladásonkénti többi költség sem.

Hirdetés előtti fedezeti hányad	5% kedvezmény	10%	15%	20%	30%
20%	+33%	+100%	+300%	nincs	nincs
25%	+25%	+67%	+150%	+400%	nincs

Hirdetés előtti fedezeti hányad	5% kedvezmény	10%	15%	20%	30%
30%	+20%	+50%	+100%	+200%	nincs
40%	+14%	+33%	+60%	+100%	+300%
50%	+11%	+25%	+43%	+67%	+150%

A „nincs”: a kedvezmény elérte a fedezetet, onnantól minden feladás veszteség, sőt a több feladás több veszteség.

Olvasd a 30 százalékos sort. Tíz százalék kedvezményhez másfélszer annyi feladás kell, húszhoz háromszor annyi. A legtöbb tulajdonos fejben tízhez tízet számol, és ezért hiszi, hogy a kupon „megéri”.

A Vakkancs egy hajszállal a 30-as sor alatt áll: a hirdetés előtti 2 786 forintja a megmaradó 9 479 forint nettó bevétel 29,4 százaléka. A saját számával a tízes kupon cellája 0,294 osztva 0,194-gyel, mínusz egy, azaz plusz 51,5 százalék. Ennyivel több feladás kellene, hogy egy mindenkinek járó tízes kupon ne vigyen el forintot.

A Vakkancs ma ennek a felét csinálja, 140 feladáson tíz százalék. Egy kuponos feladáson a hirdetés előtti fedezet 3 285-ről 2 287-re esik. Ez 998 forint, és nem 1 181, mert a kedvezményt csak az viszi el, aki a csomagot átveszi és megtartja, a Vakkancsnál a feladások 84,48 százaléka. Az át nem vett csomagon a vevő nem kapott kedvezményt, csak te fizettél futárt. A 140 kuponos feladáson ez havi 139 720 forint, a 280 feladásra szétterítve 499. Ezért áll a kartonon 2 786, és nem 3 285.

Hirdetés után a Vakkancs 586 forintot tart meg egy feladáson, teljes áras feladáson 1 085-öt, kuponoson 87-et. Innen két számítás vezet tovább, és a kettő más feltevésből indul, ezért más számra fut ki.

Az első feltevés: minden feladás ugyanúgy 2 200 forint hirdetésbe kerül, tehát az elmaradt rendelésre a hirdetés sem megy el. Ezen az alapon a 280 feladás havi 164 080 forintját 152 teljes áras feladás is kiadná, a 140 kuponos feladás együtt annyit ér, mint 11 teljes áras, és a kupon ott jön ki nullára, ha a 140-ből legalább 129 vevő kupon nélkül nem vásárolt volna.

A második feltevés a könyv teszt-szabálya: a havi hirdetési keret nem mozdul, a 616 ezer akkor is elmegy, ha kevesebb feladás jön belőle. Itt a hirdetés előtti fedezetet kell nézni. A kuponos feladás 2 287 forintot hoz, a teljes árasé 3 285-öt, tehát 140 kuponos feladás fedezetét 140 szorozva 2 287, osztva 3 285-tel, vagyis körülbelül 97,5 teljes áras feladás adja ki. Fix kerettel ezért a 140-ből körülbelül 43 valódi többletrendszer kell ahhoz, hogy a kupon ne vigyen el forintot.

A 129 és a 43 két különböző kérdésre felel, és egyik sem általános kuponszabály. Mielőtt bármelyiket a saját boltodra írnád, dönts el, melyik feltevés a tiéd: a hirdetési kereted egy hónapon belül fix, vagy rendelésenként mozog. A könyv további számításai a fix kerettel mennek.

Azt viszont, hogy a kuponos vevői közül hányan vásároltak volna kupon nélkül is, a Vakkancs tulajdonosa nem mérte meg, ezért fut a popup tovább.

Hányan vették volna meg enélkül is?

Ezt a kérdést minden kedvezménynél tedd fel, csatornánként külön, mert a válasz csatornánként más. A kedvezmény csak azon a vevőn dolgozik, aki nélküle elment volna. A többenél ajándék, aminek nincs megtérülése, csak ára.

A feliratkozási kupon annak is jár, aki kosárral a kezében jött vissza a Google-ből, és annak is, aki a hírleveledből kattintott, tehát már a vevőd. Aki a feliratkozás után öt percen belül vásárolt, annál nagy eséllyel a kosár már megvolt, és a kód csak a végén került rá.

A kosárelhagyó levél kuponja a legtisztább eset, mert itt van kontrollcsoportod: két hétig minden második levél menjen kupon nélkül, és a visszatérők arányát hasonlítsd. Ha a leveled kuponnal indult, a kupon nélküli változatot még senki nem próbálta ki.

A csomagba tett ajándék a kartonra a beszerzési árán kerül. Egy 2 000 forintos ajándék, amit 600-ért veszel, a fedezetedből 600-at visz el, meg a többletsúlyt a futárnál, a vevő pedig 2 000-et lát. Ez az a kedvezmény, ahol a legnagyobb a különbség aközött, amit a vevő lát, és amibe neked kerül.

A szezonális akció és a Black Friday válasza az időben van: ha az akció utáni két hét a szokásos alá esik, az az előrehozott vásárlás jele, vagyis vélhetően olyan vevők is kedvezménnyel vettek, akik teljes áron is jöttek volna. A visszaesésnek más oka is lehet (kifutott készlet, szezonvég, a konkurencia akciója), ezért a két hetet a saját előző évi azonos időszakodhoz mérd, ne csak az akció előtti hetekhez.

A leltár, kitöltve a Vakkancsra, aminek egy sora van. A tiéden több lesz.

Csatorna	Havi darab	Hirdetés előtti fedezetvesztés egy feladáson, nettó Ft	Havi összesen, Ft	Hányan vették volna enélkül is?	Honnan olvasod ki
Feliratkozási kupon, 10%	140	998	139 720	a Vakkancs nem tudja, ezért van a tábla	rendelés-export: a kuponos vevő korábbi rendelései, a feliratkozás és a rendelés közti idő
Kosárelhagyó levél kuponja	a levélküldő kimutatásából	a kupon nettó értéke a megtartott hányadra		kontrollcsoport: minden második levél kupon nélkül	a két csoport visszatérési aránya
Csomagba tett ajándék	ahány csomag	az ajándék beszerzési ára, plusz súlytöbblet		majdnem mind, mert az ajándékot a csomagban látja meg	a szállítói számla és a futár súlysávjai
Szezonális akció	az akciós napok feladásai	az engedmény nettó értéke egy feladáson		az akció utáni két hét kiesése	rendelés-export hetenként, az akció előtt és után
Black Friday	ugyanez	ugyanez		ugyanez, plusz a novemberi teljes áras rendelések eltűnése	ugyanez
Szállítási küszöb					a 4. fejezet, ott van a saját sora
Kupon a második rendelésre					a 7. fejezet
A beragadt készlet kiárusítása	a kivezetett tételek darabja	az engedmény nettó értéke egy kivezetett tételen		itt mellékes, mert a cél a lekötött pénz	a 8. fejezet készletkor-sávjai

Ha kitöltötted, a „havi összesen” oszlop összegét oszd el a havi feladásszámmal: ennyit visz el a kedvezmény a kartonod hirdetés előtti fedezetéből, a Vakkancsnál 499 forintot. Az utolsó három sor részleteit másik fejezet adja: a kiárusítás kódja csak a kivezetett tételre szóljon, boltszintű

akció ne legyen belőle, a második rendelésre adott kupon pedig a legvédehetőbb helyén áll a könyvben, de a 7. fejezet ott is mérést kér, hoz-e valódi többletrendelést azokhoz képest, akik kupon nélkül is visszajönnek.

A kuponmező, ami elküldi a vevőt

Nyisd meg a saját checkoutodat, és nézd meg, mit lát a vevő a fizetés gombja fölött. Egy üres mezőt, ami kuponkódot kér.

Gondolj bele, mit csinál ezzel az, akinek nincs. Már döntött, a kosara tele, és a boltod ebben a pillanatban közli vele, hogy másnak jár olcsóbban. Kimegy a Google-be, beírja a boltod nevét és a „kupon” szót. Lejárt kódokat talál, és bosszúsan visszajön, vagy nem jön. Vagy élő kódot talál, és kevesebbet fizet egy vásárlásért, amit már eldöntött.

Mind a kettő a te pénzed.

A megoldás egy óra munka: a mező menjen egy kattintás mögé, egy „Van kuponkódod?” link alá, vagy csak élő kampánynál jelenjen meg, vagy a kupon érkezzon a levél linkjével. Aki kód nélkül jött, így nem indul el keresni.

Két dolog jár még az „akciónaptárral”. Az egyik szabály: árcsökkentés bejelentésekor a feltüntetett korábbi ár a bejelentést megelőző időszakban, jellemzően legalább 30 napban alkalmazott legalacsonyabb ár. Az uniós alap az EU 2019/2161 irányelvvel a 98/6/EK irányelvbe beiktatott 6a. cikk, a magyar boltokra a hatályos hazai szöveg vonatkozik, és az irányadó időszakot is az adja meg. Ez gazdasági számítás, nem jogi vagy adótanács: a saját helyzetedet könyvelővel vagy jogással egyeztesd.

A számítás a saját ártörténeteden fut, dátumokkal. Mondjuk a fekhely listaára 15 000 forint, és március 1-től 14-ig 12 000-ért adod. Ha április 1-jén újra akciózol, a bejelentés előtti 30 napban alkalmazott legalacsonyabb ár a márciusi 12 000, tehát az áprilisi kedvezményt ehhez képest tudod kommunikálni. Ha viszont március 15-től hat hétig 15 000-ért megy a termék, a május eleji bejelentés előtti 30 napban a legalacsonyabb ár 15 000, és a referencia megint a listaár.

A kartonodra lefordítva: a sűrűn ismételt akció a saját kedvezményét eszi meg, mert a következő akció kiindulópontja az előző akciós ár. Ha hagysz köztük teljes áras időszakot, a listaár visszaáll referenciának. Az ártörténetedet tehát te írod, és a korábbi akció nem zárja ki a későbbi kedvezményt.

A másik a hozzászoktatás, és ez a drágább. Aki nálad háromszor akcióban vett, negyedszerre megvárja az akciót. Az exportodból kiolvasod: hetenként az akciós és a teljes áras feladások aránya, fél évre vissza. Ha a teljes áras vonal ereszkedik, és az akciós tornyok nőnek, a saját akciónaptárad alakította így a vásárlási ritmust. Ezt a két vonal mutatja meg, találgatás nélkül.

„A konkurencia is ennyiért adja”

Mennyiért veszi be? Nem tudod. Lehet, hogy háromszor akkora volumennel dolgozik. A futárdíját az ő csomagszáma alakítja, nálad más szerződés fut, és arról sincs adatod, mennyi hirdetésből jön egy feladása. Az ő áráról egyetlen dolgot tudsz, a számot, és az a te kartonodról semmit nem mond. Olyan, mint a szomszéd gázszámlájából megtervezni a saját fűtésedet: neki más a szigetelése, más a kazánja, és lehet, hogy ő is fázik.

Egy helyen igaz a mondat. Árösszehasonlítóban, azonos cikkszámmon a vevő tényleg ár szerint rendez, és ott az ár nem a tiéd, erre lentebb kitérek. Minden másra a saját kartonod árazza a terméket, és a konkurens száma legfeljebb egy adat a teszt előtti listádon.

A „magyar vevő árérzékeny” mondat ugyanebből a családból jön. Árérzékeny arra, amit egy kattintással össze tud hasonlítani. Amit nem tud, azt a saját elvárásához méri, és az elvárását te alakítod a terméklappal, a szállítási ígérettel és azzal, hányszor látta akcióban a boltodat.

Erről írtam a **Nem a vevőd árérzékeny, hanem TE** cikket, a lényege ennyi: az árérzékenységet a legtöbb bolt sosem mérte, csak feltételezi, és a feltételezés a tulajdonos saját félelme, a vevő szájába adva. Aki fél emelni, akciózik, aki akciózik, megtanítja a vevőt várni, és a végén a vevő tényleg az árat nézi, pedig nem így érkezett. Az árérzékenységet ezért nem hinni kell. Mélni, két hét alatt.

Emelni egy délután, félni hónapokig

Az áremelés a leggyorsabban ható lépés a könyvben, mert egy délután beállítod, és a következő feladáson már ott van. És a leginkább visszafordítható, ugyanazzal a mozdulattal. A döntés a legtöbb boltban mégis hónapokig tart: előbb halasztás, aztán egyeztetés, aztán a szezon vége. A mérés közben két hét lenne, és azt a két hetet a legtöbb bolt sosem futja le. A félelem viszont ott ül minden kartonon.

Mekkora esést bír el egy emelés? Erre is képlet van:

$$\text{elbirt esés} = 1 - F / (F + E)$$

Az F ugyanaz a hirdetés előtti fedezeti hányad, az E az emelés százaléka, az eredmény az a feladásszám-esés, amelynél a hirdetés előtti fedezetted forintban még ugyanannyi, változatlan kerettel.

Hirdetés előtti fedezeti hányad	5% emelés	10% emelés	15% emelés
20%	20%	33%	43%
25%	17%	29%	38%
30%	14%	25%	33%
40%	11%	20%	27%
50%	9%	17%	23%

Harminc százalékos fedezetnél a tízes emelés 25 százalékos kiesést bír el ugyanannyi forintért. Negyedével kevesebb csomag, ugyanannyi pénz, és ha ennél kevesebb vevő megy el, nyertél. A Vakkancs kupon nélkül 32,9 százalékon áll (3 285 a 9 978 forint megmaradó nettó bevételre), ott az ötös emelés 13,2 százalékos kiesést bír el, a tízes 23,3-at. Jól látod: minél kisebb a fedezetted, annál többet bír el az emelés, mert annál nagyobb részét adja a fedezetnek a plusz forint.

Az emelésnek szinte minden forintja nálad marad, mert a beszerzés, a futár és a doboz nem drágul tőle, csak a százalékos díjak nőnek vele, a kártyadíj és a platform jutaléka, ha van. Az ötszázalékos emelés a 15 000 forintos fekhelyen 750 forint bruttó, és ekkora különbségért kevés vevő kezd új boltot keresni. Pont a szorult bolt engedheti meg magának a legkevésbé, hogy ne emeljen.

Hogy a te vevőid közül hányan mennek el, azt előre nem tudja senki, én sem. Ezt méri a kéthetes árteszt, egyetlen változóval, egyetlen termékcsoporton, és a mérőszáma az összes hirdetés előtti fedezet forintban. Nem a konverzió. A konverzió esni fog, ez a képlet része, és ha arra nézel, visszaállsz, mielőtt a pénz megszólalna.

A kéthetes árteszt protokollja

1. Előtte rögzítsd: a csoport előző négy hetének feladásszámát, összes fedezetét forintban, konverzióját, a hirdetési költséget, a készletszintet, a konkurens árakat dátummal.
2. Olyan két hetet válassz, amiben nincs ünnep és akció, se előtte, se utána egy héten belül.
3. Egyetlen változó az ár, egy termékcsoporton. Hirdetés, kupon, küszöb, terméklap marad.
4. A tűréshatár-tábla celláját, amihez mérsz, írd le a teszt előtt. Nem utólag.
5. Közben ne nyúlj hozzá, akkor sem, ha az első három nap rossz. Két hét két hét.
6. Utána nézd: feladásszám és összes fedezet forintban az előző időszakhoz mérve, a később érkező visszáru nyitottnak jelölve, az árra érkező vevőszolgálati kérdések, a konkurens ára.
7. Ha közben kifutott a készlet, a teszt érvénytelen, nem az ár hibája.

Mikor ne emelj? Három esetben. Árösszehasonlítóból élő, azonos cikkszámú tömegterméken, mert ott a vevő rendez. Egyértelmű, lefelé tartó ártrendnél, mert akkor a piac ellen emelsz. És kifutó készleten, mert azt a 8. fejezet szerint kiárusítod. Itt az ár helyett a terméket mozdítsd: csomagot két-három tételből, saját cikkszámot, amit az összehasonlító nem tud egymás mellé tenni, vagy szolgáltatási réteget, ami után a vevő már nem ugyanazt hasonlítja.

Az utolsó tétel az árkommunikáció. Az emelést indokold egy igaz mondattal, és ne kérj bocsánatot, mert az azt üzeni, hogy te sem hiszed el az árat. Időzítsd a szezon elé, ne akció utánra, és a meglévő vevőidnek jelezd előre, dátummal: tisztességes, és mellesleg vásárlási hullámot hoz a régi áron. Az elrejtett emelés a legrosszabb, mert aki észreveszi, nem az árat kérdőjelezi meg. Téged.

Mit csinál mindez a Vakkancs 586 forintjával? A teszt alatt a hirdetési keret nem mozdul, a 616 ezer akkor is elmegy, ha kevesebb feladás jön belőle, ezért a rendeléscsökkenés határát a hirdetés előtti fedezetből számoljuk. A 280 feladás ma 780 080 forint hirdetés előtti fedezetet hoz. Kupon nélkül, 3 285-tel ehhez 238 feladás elég, az elbírt esés $1 - 2786 / 3285$, azaz 15,2 százalék.

Az ötszázalékos emelés kupon nélkül 3 784-et ad hirdetés előtt, forintra ugyanazt a 499-es lépést, mint a kupon elhagyása, csak felfelé (750 bruttó, 591 nettó, a megtartott 84,48 százalékon 499). A két lépés együtt 26,4 százalék esést bír el a mai 280-hoz mérve, 207 feladásig. A tábla ezt havi eredményben mutatja, a fix költség és a többi költségsor változatlan. A 245 és a 210 feladás példa, 12,5 és 25 százalékos esés, a tiédet a két hét mondja meg.

Egy feladás a Vakkancsban	Ma	Kupon nélkül	Kupon nélkül, 245 feladás	Kupon nélkül, 210 feladás	Kupon nélkül, +5% ár	Kupon nélkül, +5% ár, 245 feladás
Kupon utáni bruttó ár, Ft	14 250	15 000	15 000	15 000	15 750	15 750
Nettó ár, Ft	11 220	11 811	11 811	11 811	12 402	12 402
Megmaradó nettó bevétel, a 84,48%-on, Ft	9 479	9 978	9 978	9 978	10 477	10 477
A többi költségsor együtt, Ft	-6 693	-6 693	-6 693	-6 693	-6 693	-6 693
Hirdetés előtti fedezet, Ft	2 786	3 285	3 285	3 285	3 784	3 784
Feltételezett havi feladás	280	280	245	210	280	245

Egy feladás a Vakkancsban	Ma	Kupon nélkül	Kupon nélkül, 245 feladás	Kupon nélkül, 210 feladás	Kupon nélkül, +5% ár	Kupon nélkül, +5% ár, 245 feladás
Havi hirdetés előtti fedezet, Ft	780 080	919 800	804 825	689 850	1 059 520	927 080
Hirdetési keret havonta, Ft	-616 000	-616 000	-616 000	-616 000	-616 000	-616 000
Hirdetés egy feladásra, Ft	2 200	2 200	2 514	2 933	2 200	2 514
Fix költség, Ft	-440 000	-440 000	-440 000	-440 000	-440 000	-440 000
A hónap eredménye, Ft	-275 920	-136 200	-251 175	-366 150	+3 520	-128 920
Nullszaldó fix kerettel, feladás	380	322	322	322	280	280

A kupon elhagyása 139 720 forintot hoz vissza havonta, ha a feladásszám tartja magát, és a bolt még így is 136 ezerrel a nulla alatt van. A 245-ös és a 210-es oszlopban egy feladásra 2 514, majd 2 933 forint hirdetés jut. A 245 még így is 25 ezerrel jobb hónap a mainál, mert az elbírt esés 238 feladásig tart, a 210 viszont már 90 ezerrel rosszabb. Az emeléssel a bolt 280 feladásnál a nullán áll, 245-nél 129 ezerrel alatta. A nullszaldó két lépéstől 380 feladásról 280-ra jött le, egyetlen új vevő nélkül.

A tábla egy dolgot nem enged meg: hogy a keretet a kevesebb feladáshoz arányosan visszavágd, és ezt következmény nélkül beírd. Kevesebb hirdetésből kevesebb feladás jön, és hogy mennyivel, azt ez a karton nem tudja. A plafont a 6. fejezet számolja, az utánvét és a szállítás lépcsőit a 3. és a 4., a lépések sorrendjét a 10.

Ezt csináld meg

Mit csinálj. Két beavatkozás, a kilencven napos tervben két külön blokk, mert a 10. fejezet szerint egyszerre egy megy. Az első a kupon: a feltétel nélküli üdvözlő kupon megy, és vele a kuponmező egy kattintás mögé kerül, a kettő viszont két külön változtatás, két külön hatással, ezért a mérésnél is külön kell tartani őket. A második az ár: egy terméksoporton öt százalék emelés, de csak akkor, amikor a kupon kéthetes tesztje lezárt.

Mit számolj ki. A kartonból a hirdetés előtti fedezeti hányadod a megmaradó nettó bevételre, a Vakkancsnál 29,4 százalék, kupon nélkül 32,9. A leltárból a kupon havi költsége, 139 720 forint, és hány kuponos vevőnek kellett tényleg a kupon ahhoz, hogy megérje. Ez a feltevésen múlik: változatlan hirdetési keret mellett a 140 kuponos feladásból körülbelül 43-nak, rendelésenként állandó 2 200 forint hirdetéssel 129-nek. A teszt fix kerettel megy, tehát itt a 43 a mérvadó szám. Az elbírt esés fix kerettel, kupon nélkül 15,2 százalék, azaz 238 feladás. A tűréshatár-táblából az emelés cellája, az ötös emelésnél a kupon nélküli Vakkancsra 13,2 százalék.

Mit mérj, és meddig. Két hét kupon nélkül, változatlan hirdetési kerettel, mert a tesztben egy változó van: feladásszám és összes hirdetés előtti fedezet forintban az előző két héthez mérve. Utána külön két hét emelt ár egy terméksoporton, a protokoll szerint.

Mikor állj vissza. A kuponnál: ha a feladások száma a kupon nélküli két hétben tíz százaléknál többet esik (a 15,2 alatt, ráhagyással), vissza a kupon, de feltétellel, minimum kosárral vagy csak a második rendelésre, ahogy a 7. fejezet leírja. Az emelésnél: ha a csoport összes fedezete forintban a régi alá esik, vagy a feladásszám-esés nagyobb a tábla cellájánál, vissza a régi ár. A konverzió esése önmagában nem visszaállítási feltétel. A pénz az.

6 Mennyi hirdetést bír el egy feladás

Nincs olyan, hogy jó ROAS. Van a te fedezeti ROAS-od a kartonodról, és a fiók száma ehhez képest jó vagy rossz.

Van a te boltod fedezeti ROAS-a, és a hirdetési fiók száma ehhez képest vagy fölötté van, vagy alatta. Ez a szám a rendeléskartonodból jön, tehát ha a kartont nem adtad oda a marketingesednek, ő nem tudja kiszámolni. Ilyenkor marad valamilyen általános ökölszabály, például a „négyes fölött már jó”, és az a te boltodról semmit nem mond.

A ROAS hibáit egy cikkben már szétszedtem: [Miért veszélyes a ROAS-t önmagában értelmezni?](#). A lényege: a ROAS bruttó bevételt oszt hirdetési költséggel, és a kettő között semmiről nem tud, beszerzésről, futárról, visszajövő csomagról, kuponról. Ezért állhat két bolt riportjában ugyanaz a szám, miközben az egyik keres a hirdetett rendelésen, a másik ráfizet. A számot ráadásul az a platform írja, amelyik a munkáját vele igazolja.

Az állítás innen egyszerű. A fiók ROAS-át a saját kartonodból számolt fedezeti ROAS-hoz méred, és ha alatta van, a hirdetett feladáson biztosan veszítesz. Ha fölötté van, az még nem bizonyítja a nyereséget, csak az első szűrőn ment át, mert a fiók száma tulajdonított bevétel. Erre a fejezet végén visszatérek. Ez a pont boltonként más, sőt ugyanabban a boltban is elmozdul, ha a kartonon egy sor változik. Egy másik bolt „jó” ROAS-a ezért a tiédre semmit nem mond.

A fedezeti ROAS a kartonodból jön, és nem kerek

Egy szám kell hozzá, és az a 2. fejezet kartonján ott van: a hirdetés előtti fedezet, vagyis ami egy feladáson marad, mielőtt a hirdetés sorát levonnád. A Praclinál 4 930 forint, a Vakkancsnál 2 786 (példaszámok, nem piaci adatok, ahogy az egész könyvben).

Ennyit bír el egy feladás hirdetésből, legfeljebb.

A Vakkancs hirdetési plafonja tehát 2 786 forint: efölött a feladáson veszítesz, bármit mutasson a fiók.

A fedezeti ROAS ebből egy osztás: a bevétel osztva a hirdetés előtti fedezettel. Csak előbb el kell dönteni, melyik bevételt. A Praclinál ez 15 000 osztva 4 930-cal, azaz 3,04, a Vakkancsnál viszont két bevétel van, és mind a kettőre kell egy szám.

A pixel a kupon utáni 14 250 forintot látja minden feladáson, azt is, amit a vevő később nem vesz át vagy visszaküld. Ezen az alapon a fedezeti ROAS 14 250 osztva 2 786-tal, az 5,11. Ehhez méred a fiók ROAS-át, mert a fiók is ezt a bevételt számolja. A megmaradó bruttó bevétel viszont a 14 250 megtartott hányada ($0,88 \times 0,96 = 0,8448$), azaz 12 038 forint. Ezen az alapon a fedezeti ROAS 4,32, és ehhez a saját exportodból, a beszédett bevételre számolt ROAS-t méred.

A szabály egy mondat: a fedezeti ROAS ugyanabban az áfaalapban és ugyanazon a bevételi alapon készüljön, mint amivel összeméred. Bruttót bruttóhoz, mert a pixel bruttót lát, és az áfa különben csak a te oldaladon hiányozna. Pixel-bevételt a fiókhoz, beszédett bevételt az exporthoz.

Általános alakban: a fedezeti ROAS egy osztva a hirdetés előtti fedezeti hányaddal, a hányad a pixel-alapú bruttó bevételre vetítve. Ez a nulla. Ha a bevétel 10 százalékát a hirdetés után is meg akarod tartani, a hányadból előbb levonsz 10 százalékpontot, és azt fordítod meg.

Hirdetés előtti fedezeti hányad (a pixel-alapú bruttó bevételre)	Fedezeti ROAS (1 / hányad)	ROAS 10 % megmaradó fedezethez (1 / (hányad - 0,10))
15 %	6,7	20,0
Vakkancs: 19,6 %	5,11	10,47
20 %	5,0	10,0
25 %	4,0	6,7
30 %	3,3	5,0
Pracli: 32,9 %	3,04	4,37
35 %	2,9	4,0
40 %	2,5	3,3
50 %	2,0	2,5

Figyelj a nevezőre, mert ebben a fejezetben más, mint az előzőben. Az 5. fejezet a hirdetés előtti fedezeti hányadot a megmaradó nettó bevételre számolta, ott a Vakkancs 29,4 százalékon áll. Itt a pixel-bevételre számolom, mert a fiókhoz mérjük, és ezen az alapon a Vakkancs 19,6. Ugyanaz a bolt, ugyanaz a fedezet, két nevező. A 32,9 százalék ezért szerepel az 5. fejezetben a Vakkancs kupon nélküli hányadaként, itt pedig a Pracli hányadaként.

Olvasd le a sajátodat. Ha a hirdetés előtti fedezeted a bevétel 20 százaléka, az ötös ROAS a nullád, és a tízes az, ahol 10 százalék marad. A „négyes már jó” ott igaz, ahol a hányad 25 százalék fölött van. A Vakkancs a 10 százalékos célhoz 10,5-ös ROAS-t kérne a fióktól. Ilyen ROAS-t a skálázás nem ad. A megoldás a kartonon van, a 10. fejezetben.

Ugyanaz a négyes, más előjel

Két bolt, mindkettő négyes ROAS-t hoz a fiókban. A Pracliban ez 3 750 forint hirdetés egy feladásra. A Vakkancsban a pixel 14 250-et lát, ott a négyes 3 562.

Egy feladás	Pracli	Vakkancs
Bevétel, amit a pixel lát	15 000 Ft	14 250 Ft
Hirdetés előtti fedezet	4 930 Ft	2 786 Ft
Hirdetés egy feladásra, ma	2 200 Ft	2 200 Ft
Fedezet (hirdetés után), ma	2 730 Ft	586 Ft
Hirdetés előtti fedezeti hányad a pixel-bevételre	32,9 %	19,6 %
Fedezeti ROAS (pixel-bevétel / hirdetés előtti fedezet)	3,04	5,11
ROAS 10 % megmaradó fedezethez	4,37	10,47
Amit a fiók mutat	6,8	6,5
Négyes ROAS-nál (3 750, illetve 3 562 Ft hirdetés) marad egy feladáson	+1 180 Ft	-776 Ft

A Pracli 1 180 forintot keres a feladáson a négyesnél, a Vakkancs 776 forintot fizet azért, hogy eladhasson. Ugyanaz a ROAS, ugyanaz a „jó” minősítés, és az egyik tulajdonos gazdagodik, a másik szegényedik minden hirdetett feladáson. A különbség a kartonon van, utánvét, házhöz

szállítás, kupon, és a fiók a kartont nem látja.

A Vakkancs fiókja ma 6,5-öt mutat, és a tulajdonos ettől nyugodt. Mi történik, ha a hirdetés drágul, és minden más marad: 280 feladás, 440 ezer fix költség.

Hirdetés egy feladásra	ROAS a fiókban (14 250 / hirdetés)	Fedezet (hirdetés után)	Havi fedezet (280 feladás)	A hónap eredménye (fix: 440 000 Ft)
2 200 Ft (ma)	6,5	586 Ft	164 080 Ft	-275 920 Ft
2 530 Ft (+15 %)	5,63	256 Ft	71 680 Ft	-368 320 Ft
2 786 Ft (a plafon)	5,11	0 Ft	0 Ft	-440 000 Ft
3 562 Ft (négyes ROAS)	4,00	-776 Ft	-217 280 Ft	-657 280 Ft

A Vakkancs már ma 276 ezer forint mínuszban zárja a hónapot, ezt a 2. fejezet kartonja mondta ki. Egy 15 százalékos drágulás 368 ezerre nyitja a lyukat. A plafonon a teljes fix költség hiányzik, a négyesnél pedig, amit a legtöbb riport zölddel ír, havi 657 ezer a veszteség. A fiók ezt sehol nem írja ki.

Mennyibe kerül egy új vevő, tényleg

A kartonon a 2 200 forint hirdetés egy átlag: a havi 616 ezer osztva a 280 feladással. Ki van ebben a 280-ban? Az a vevő is, aki harmadszor rendel, és a hirdetésedet legfeljebb a hírleveled mellett látta. A hirdetés a boltodat még nem ismerő érdeklődőket és a visszatérőket is eléri, az átlag pedig összemossa a kettő árát. Mintha az autó fogyasztását a gyalog megtett kilométerekkel együtt számolnád: szebb szám, és kevesebbet mond.

Válaszd szét.

A rendelés-exportból az e-mail cím alapján kiderül, melyik feladás az első az adott vevőnél, a menetét a 7. fejezet írja le. A példaboltban a 280 feladásból 250 első feladás és 30 ismétlődő. A 30 egyszerűsítés: állandósult állapot, vevőnként egy ismétléssel. A saját boltodban a havi ismétlődő feladások száma nem olvasható ki a kohorsz 12 százalékából, a kettőt külön kell mérni. A 616 ezer hirdetés így egy első feladásra 2 464 forint, a kartonon látott 2 200 helyett. Ez még nem a megtartott új vevő ára: a 7. fejezet külön veszi, az első feladásokból hányból lesz tényleg vevő.

A 2 464 ettől még osztás marad, tehát üzleti átlag. Azt megmondja, mennyi hirdetés jut egy első feladásra, és ezért használható tervezéshez meg a plafonhoz méréshez. Azt viszont nem bizonyítja, hogy egy adott vevő megszerzése ennyibe került, vagy hogy egy kampány leállítása után pont ennyivel kevesebb feladás jönne. Az okozati kérdésre a fejezet végén a leállítási teszt felel, és az is csak irányt ad.

Ez a szám áll a hirdetés előtti fedezet mellé. A Pracli első feladása 4 930-at hoz, a 2 464 után 2 466 marad. A Vakkancs 2 786-ot hoz, és 2 464-et fizet érte: az első feladáson 322 forint marad.

Ez hajszálon áll. Egy 15 százalékos drágulás a 2 464-et 2 834-re tolja, és a Vakkancs az első feladáson 48 forintot fizet azért, hogy eladhasson. A drágulás nem légből kapott: ahogy nő a büdzsé egy kampányon, a platform jellemzően szélesebb körnek mutatja a hirdetést, és a feladásonkénti ár emelkedik. Hogy nálad mennyivel, azt a saját fiókod előzményeiből olvasod ki. A tulajdonos tehát ma 322 forinttal pluszban van egy első feladáson, és a fiókja közben 6,5-öt mutat.

Ha ügynökséged van, a díja két helyre megy: a fix költségeid közé, és a vevőszerezési költségedbe is, a havi díj osztva az első feladások számával, a 2 464 mellé. A saját idődet viszont csak egyszer írod be, a fix sorra, ahogy a 9. fejezet kéri, a kartonon ott nulla marad. A példaboltban ügynökség nincs, a tulajdonos ideje a 300 ezres saját bérben ül.

Az 5. fejezet kuponja is ide tartozik. A Vakkancs kartonján a bevétel sorában ül, feladásonként 750 forint, ezért a 2 786-ban már benne van, újra levonni nem kell. Látni viszont kell: 280 feladáson havi 210 ezer forint, a hirdetési számla harmada, és a hirdetési fiókban sehol.

Az átlagon belül még egy dolog bújik meg: a remarketing és a márkanevedre futó keresés, ami olyannak hirdet, aki már ismer. Példának: ha a Vakkancs 616 ezeréből 156 ezer ez a kettő, és 90 feladást hoz, az 1 733 forint feladásonként, a pixel-bevételen 8,2-es ROAS, ütős sor a riportban. A maradék 460 ezer a boltodat még nem ismerő érdeklődőkre megy, és 190 feladást hoz 2 421 forintért, 5,9-es ROAS-szal. Az átlag a kartonod 2 200-a és a fiók 6,5-öse. Az új érdeklődők megszerzésének ára pedig sehol, holott az áll legközelebb a plafonhoz.

A márkakeresés külön sort érdemel. Aki a boltod nevét írja a keresőbe, az jórészt már eldöntötte, hova megy, tehát az ő kattintásáért fizetni sokszor olyan forgalmat vesz meg, ami e nélkül is befutott volna. A nevedre kereső viszont lehet első vásárló is, aki máshol hallott rólad, és a konkurens is ráígérhet a nevedre. A sor ROAS-a ezért mindig szépen mutat, és keveset mond. A valódi kérdés az, hogy a kampány szünetében mennyivel esik a bolt összes feladása, és erre a leállítási teszt felel.

A platform számol, a bankszámla ellenőriz

A fiók konverziószáma attribúciós mérés. A platform a saját szabálya szerint osztja szét az érdemet a vásárlások között, és a szabályt ő maga állítja be. Megmondja, hány vásárló járt a hirdetésed közelében az ablakon belül. Azt viszont nem mondja meg, mennyivel lett volna kevesebb a vásárlás a kampány nélkül.

Az 1. fejezetben leírtam, hogyan működik ez az ablak: a platform a kattintás utáni napokra és a megtekintés utáni időszakokra is magának írja a vásárlást, tehát az a vevő is a hirdetés érdeme lesz, aki a hírleveledből jött vissza, csak közben elgörgetett egy hirdetésed mellett. Az ablak hossza fiókonként és riportonként eltér, és át is írható, ezért két riport ugyanarról a hónapról más számot adhat. A mérés alul is számolhat: akit a követés nem lát, az is vásárol. A platform száma ezért sem biztos felső, sem biztos alsó korlát. Irányt mutat, ha hónapról hónapra ugyanazzal a beállítással nézed.

A példaboltban a fiók a Praclinál 6,8-at mutat 616 ezer költségre, az 4 200 000 forint, a bolt teljes feladott forgalma. A Vakkancsnál 6,5, az 3 990 000, a teljes kupon utáni forgalom. A platform tehát mindkét boltban nagyjából a teljes bevételt magának tulajdonítja, a visszatérő vevőét, a hírlevélből jövőt és az organikus rendelést is. Ez az attribúciós szabályból következik, és okozati hatást nem igazol.

A legőszintébb keresztellenőrzés ezért egy osztás, amihez nem kell fiók: a havi hirdetési költség osztva a bolt teljes havi bevételével, az exportból. A Pracliban 14,7 százalék, megfordítva 6,8. A Vakkancsban a feladott értékre 15,4 százalék, megfordítva 6,5, a beszedett 3 370 640 forintra 18,3 százalék, megfordítva 5,5, és ezt a 4,32-hez méred. Ha a fiókok ROAS-a ennyi vagy több, a platformok az egész boltodat elkönyvelték. Ha a Meta és a Google tulajdonított bevételét összeadod, és több jön ki, mint a forgalmad, ugyanazt a rendelést kétszer fizetted ki dicséretben.

Van ennél pontosabb mérés is: a leállítási teszt. Egy kampányt egy hétre kikapcsolsz, és a bolt összes feladását nézed az exportból, az előző hetekhez képest, a fiókot pedig nem. Ha a forgalom kevesebbel esik, mint amennyit a kampány a riport szerint hozott, a különbséget a kampány csak magának írta. Az előtte-utána különbségbe szezon, versenytárs és a többi csatorna is belekeveredik, ezért a teszt irányt ad, tizedesjegyet nem. A márkakereséssel kezd, ott a legnagyobb a gyanú.

Ott a legnagyobb a kockázat is. Amíg a te hirdetésed nem fut a márkanevedre, a konkurens ráigérhet, és egy hétig az ő hirdetése áll a találati oldal tetején, amikor a vevőd a boltod nevét írja be. A szünet minden napján írd be a márkanevedet a keresőbe, és nézd meg, ki áll fölötted. Ha egy konkurens, a kieső feladás valódi, és a teszt ezt az árat is megmutatja. Akciós héten és szezonban ne tedd, akkor mást mérsz.

A Performance Max ezt a tesztet külön indokolja: egy kampányban futhat a Shopping, a YouTube, a Display és a keresés, a márkanevedre érkező forgalommal együtt. Hogy a riportja ebből mennyit bont le csatornára, az a termék aktuális állapotától és a fiók beállításaitól függ, ezért ezt a saját fiókodban nézd meg. Kérdezd meg a kampány kezelőjétől, kizárhatók vagy legalább külön mutathatók-e a márkakifejezések, és ha igen, kérd.

„Az első rendelésen bukhatsz, a vevő ügyis visszajön”

Tizenkét százalék. Ennyi a példabolt ismétlési aránya a 7. fejezetben: a 245 megtartott új vevőből fél éven belül harminc rendel újra. Az érv magja igaz: ha a vevő fizetett remarketing nélkül jön vissza, a második rendelésén nincs hirdetési költség, ezért az a legolcsóbb feladásod.

Költségmentes viszont nem, a csomagolás, a futár és a fizetési díj rajta van, és ha e-maillal vagy kuponnal hívod vissza a vevőt, az is. Az érv ott törik el, hogy a „visszajön” a legtöbb boltban remény, mért szám ritkán.

Számoljuk ki a Vakkancsra, az első feladásra jutó 2 464 forintos hirdetéssel. A második és a harmadik feladáson példának 300 forint e-mail- és remarketing-költséget hagyok, azok tehát 2 486 forintot hoznak. Három forgatókönyv: senki nem rendel újra, a vevők 30 százaléka rendel másodszor és azoknak 30 százaléka harmadszor, illetve ugyanez 50-nel. Feltevés: a második és a harmadik feladás is 15 000 forintos kosár ugyanazzal a kartonnal, és hirdetés csak az első áll.

Egy új vevő a Vakkancsban, fedezet feladásonként	Nincs ismétlés	30 % ismétlés	50 % ismétlés
1. feladás, hirdetés után (2 786 – 2 464)	+322 Ft	+322 Ft	+322 Ft
2. feladás várható fedezete (2 486 × arány)	0 Ft	+746 Ft	+1 243 Ft
Egyenleg a 2. feladás után	+322 Ft	+1 068 Ft	+1 565 Ft
3. feladás várható fedezete (2 486 × arány ²)	0 Ft	+224 Ft	+622 Ft
Egyenleg a 3. feladás után	+322 Ft	+1 292 Ft	+2 187 Ft

Ismétlés nélkül a Vakkancs minden új vevőn 322 forintot keres, és a fix költség még ebből megy. A 30 és az 50 százalék szép egyenleget ad, csak a példabolt 12-et mér: azzal a második feladás várható fedezete 298 forint, az egyenleg 620. A 2 834 forintos, drágább hirdetéssel az első sor –48, 12 százaléknál 250 az egyenleg, és az a feladás hónapokkal később érkezik, ha érkezik. A Pracli viszont már az első feladáson 2 466 forint pluszban van, neki az ismétlés ráadás.

Mikor szabad tehát veszteséggel vevőt venni? Két feltétellel, együtt. Az ismétlési arányodat a saját kohorszaidból mérted, a 7. fejezet módszerével, tehát a 30 vagy az 50 százalék a te számod, és nem a marketingesed becslése. És van annyi készpénzed, hogy a második feladásig eltartsd a mínuszt, mert a hirdetést most fizeted, a megtérülést hónapokkal később, ezt a 8. fejezet számolja végig. A remény egyik feltételt sem pótolja.

Nyolc kérdés a riportba, és egy bekezdés a marketingesednek

A havi riport azt méri, amit a készítője mérni akar. Rosszindulat nincs benne, érdek van: a ROAS az ő bizonyítványa, akár házon belül ül, akár ügynökségnél. A riportot a saját kartonod nyelvére kell kényszerítened, nyolc kérdéssel, minden hónapban, írásban.

Kérdés a riporthoz	Miért kell
1. A bevétel bruttó vagy nettó, és benne van-e a vevő által fizetett szállítási díj?	A fedezeti ROAS bruttóra készült, más alapon nem hasonlítható
2. Hány feladás jött új és hány visszatérő vevőtől, csatornánként?	Az átlag elrejt, mennyibe kerül a boltodat még nem ismerő érdeklődő
3. A bevétel a kupon előtti vagy utáni összeg?	A kupon a te bevételedből megy (5. fejezet), a pixel az utánit látja
4. A visszatérített és az át nem vett rendelés benne van a bevételben?	Amit a vevő nem vett át vagy visszaküldött, azt a ROAS eladásnak számolta
5. Mennyi a hirdetési költség egy feladásra csatornánként?	Ezt hasonlítod a 2 786 forinthez, a ROAS-t nem
6. A márkanemvre futó keresés külön kampány, külön sorral?	A nevre kereső egy része e nélkül is befutott volna, ezt külön kell látni
7. Ha a költséget 20 százalékkal emeljük, hány feladás jön pluszban, és mennyibe kerül egy ilyen többlet-feladás?	A skálázás a határon dől el: a többlet-feladás árát méred a plafonhoz, az átlagot nem
8. Melyik szám mért, melyik becsült, és mi hiányzik belőle?	A követést tiltó vevő a pixelnek nincs, a bankszámlának van

Ha a nyolcból hármat nem tud megválaszolni, a riport nem a te boltod kérdéseire felel. Az adat egy része a saját rendelés-exportodból is kijön, a csatornánkénti bontás viszont csak akkor, ha a bolt és a platform összekötése eleve rögzíti a forrást. Amit magad nem tudsz kinyerni, azt kérd a kezelőtől, és kérdezd meg, mennyi munka.

A bekezdés, amit elküldhetsz. A számok a Vakkancsai, írd át a sajátodra.

A havi riportot mostantól így kérem. A fejlécben álljon, bruttó vagy nettó a bevétel, kupon és visszatérítés előtt vagy után. Az új és a visszatérő vevő feladása külön sorban, csatornánként. A márkanemvre futó keresés külön kampány, a Performance Maxból kizárva, ha lehet. Minden csatornánál a hirdetési költség egy feladásra, és a többlet-feladás ára költsésemelésnél. A plafonom 2 786 forint egy feladásra, az első feladásra jutó hirdetés ma 2 464, fölé nem mehet. A fiók ROAS-át a kupon utáni bevételen az 5,11-hez mérem, a beszédettre számoltat a 4,32-hez. Skálázásról akkor beszélünk, ha a boltomat még nem ismerő érdeklődőkre jutó hirdetés a márkakeresés nélkül is a plafon alatt marad.

Ezt csináld meg

Mit csinálj. A hirdetési büdzsét mostantól a feladásra jutó hirdetési költség és a saját fedezeti ROAS-od szabályozza, a fiók ROAS-a helyett. A Vakkancs plafonja 2 786 forint egy feladásra, a nullája a pixel-bevételen 5,11, a beszedett bevételen 4,32, az első feladásra jutó hirdetés ma 2 464 forint, egy drágulásnyíra a plafontól. A márkanevedre futó keresés külön kampányba kerül, és nem számít vevőszerzésnek.

Mit számolj ki. A kartonról: fedezet plusz a hirdetés sora, ez a hirdetés előtti fedezet. A pixel-bevétel osztva ezzel a fedezeti ROAS, a megmaradó bruttó bevétel osztva ezzel a második. Egy osztva a tíz százalékponttal csökkentett hányaddal, ez a 10 százalékos cél. A havi hirdetési költség osztva az első feladások számával, ez egy első feladás hirdetési ára, ügynökségi díjjal együtt, ha van. Ha megtartott vevőre akarod, a megtartott hányaddal oszd tovább, a 7. fejezet szerint. Mindegyikhez a saját rendelés-exportod elég, ha van benne vevő-azonosító és dátum.

Mit mérj, és meddig. Az első héten a márkanevedre futó kampányt kikapcsolod, és a bolt összes feladását és bevételét méred az exportból, az előző négy hét azonos napjaihoz képest. A szünet minden napján megnézed a találati oldalt a márkanevedre, és feljegyzed, ha konkurens áll fölötted. A második héten visszakapcsolod, és ugyanezt méred. Közben a marketingesednek elmegy a nyolc kérdés.

Mikor állj vissza. Ha a szünet hetében a bolt beszedett bevétele többel esik, mint a kikapcsolt kampány heti költsége szorozva a beszedett bevételre számolt fedezeti ROAS-oddal (a Vakkancsnál 4,32-vel), a kampány a fedezeti pontod fölött hozott, és visszakapcsolod. Ha kevesebbel esik, a különbséget eddig a saját vevőidért fizetted. Ha a szünet hete az előző hetek szokásos ingadozásán belül marad, a teszt még nem döntött el semmit: ismételd meg egy másik héten, és addig ne nyúlj a büdzséhez.

7 Mennyit ér, ha a vevő újra rendel?

Ha a vevő fizetett remarketing nélkül jön vissza, a második rendelésén nincs hirdetési költség, és az a legolcsóbb feladásod. Előbb viszont mérd meg, hányan jönnek vissza, mert enélkül a „visszajön” csak remény.

Hány vevőd rendelt másodszor is az elmúlt fél évben?

Ha most a platform vevőlistája jutott eszedbe, az nem válasz. Az 1. fejezet öndiagnózis-táblájában ez a hetedik sor, és a havi néhány száz feladásos boltok átnézésénél szinte mindig ezt látom bepipálva. A forgalmat tudja a tulajdonos, a ROAS-t tudja, néha még a kosárelhagyást is. Azt viszont, hogy a januárban szerzett vevőkből hány jött vissza, a legtöbb boltban senki nem nézte meg.

Pedig ha minden vevőt hirdetéssel szerzel, és a visszatérőt fizetett remarketing nélkül hozod vissza, a második rendelésen pontosan annyival marad több, amennyit az elsőn a hirdetés elvitt. A fejezet részletes példája ezzel a feltétellel számol. Ahol fizetett remarketing is fut, ott a második rendelésnek is van hirdetési költsége, erre a 6. fejezet mutat példát 300 forinttal. A Pracliban ez a dupla, a Vakkancsban több mint a nyolcszorosa. Ez nem szófordulat, ez a karton.

A Pracli kartonján egy feladásra 2 200 forint hirdetés jut, és hirdetés után 2 730 forint marad. A 6. fejezet viszont szétszedte, miért nem 2 200 az új vevő megszerzésének ára: a havi 616 ezer forint 250 első feladást hoz, a 280-ból a maradék 30 ismétlődő feladás, tehát egy első feladás hirdetése 2 464 forint. Az első feladáson így a hirdetés előtti 4 930 forintból 2 466 marad. A második rendelésen hirdetés nincs, ott a 4 930 marad, tehát kétszer annyi.

A Vakkancsnál ugyanez 2 786 mínusz 2 464, vagyis 322 forint az első feladáson, a másodikon 2 786. Ha a hirdetés 15 százalékkal drágul, egy első feladás hirdetése 2 834 forintra nő, és az első feladás 48 forint mínuszban áll: hajszálon áll, és egy drágulás átbillenti. A tulajdonosa ezt nem látja, mert a hirdetési fiók 6,5-ös ROAS-t mutat, az pedig vevőt nem ismer, csak rendelést.

Három számot kell itt szétválasztani, mert mind a három futhat „vevő” néven. Az **első rendelést leadók** száma az, ahány ember először nyomott nálad rendelést. Az **első feladások** száma az, ahány ilyen rendelésből csomag is lett, és a hirdetés erre a számra oszlik. A **megtartott első vásárlást végző vevők** száma az, ahány csomagot át is vettek és meg is tartottak, tehát ahány emberből tényleg vevő lett. A példában havi 250 az első feladás, és ebből a Pracliban 245, a Vakkancsban 211 megtartott új vevő marad, a két bolt eltérő megtartási aránya miatt (98, illetve 84,48 százalék).

Az összehasonlítás akkor tisztességes, ha mindkét oldala ugyanazon az alapon áll. A 2 464 forint egy első feladásra jut, ezért a feladásonkénti hirdetés előtti fedezet mellé való, a Pracliban a 4 930, a Vakkancsban a 2 786 mellé. Megtartott vevőre számolva a hirdetés 616 000 osztva 245-tel, vagyis 2 514 forint a Pracliban, és 616 000 osztva 211-gyel, vagyis 2 919 forint a Vakkancsban. Ez a szám már a vevőnkénti éves fedezethez való, a kohorsz-tábla negyedik lépése szerint.

A boltok többsége a második rendelést a véletlenre bízta, pedig az ismétlési arány egy óra alatt kiszámolható a rendelés-exportból. A mérés jön először, mert szám nélkül minden, ami utána jön, csak hit.

Egy óra a rendelés-exporttal

Kell hozzá a rendelés-export, amilyen hosszú csak lehet, négy oszloppal: dátum, a rendelés állapota, vevő-azonosító és a feladás fedezete. Ha fedezet-oszlopod még nincs, egyelőre elég a bruttó érték, a 2. fejezet kartonjával később átszámolod.

A nulladik lépés a szűrés. A törölt rendelés, az át nem vett csomag és a teljesen visszatérített rendelés nem tesz senkit vevővé: ha benne marad, vevőnek számolod azt, aki soha nem fizetett. Csak a megtartott vásárlás számít.

A vevő-azonosító az e-mail-cím, mert a nevet elgépelik. Az e-mail sem hibátlan: aki címet váltott, vagy vendégként új címmel rendelt, az két „új” vevőnek látszik. Ezért egyszer nézd meg telefonszám vagy szállítási cím alapján, hány ilyen párod van. Ha a vevők egy-két százaléka, hagyd, ha a tizede, előbb vond össze.

Az export hossza a harmadik csapda. A korlátozott export első sora nem feltétlenül a vevő első rendelése: aki két éve nyitott, annak tizennyolc hónap kevés, mert a régi vevő az exportban új vevőnek látszik. Ha a platform csonkán ad exportot, az első hónapjaiból ne csinálj kohorsz-sort, csak arra használd, hogy a későbbi hónapok „új” vevőiből kiszűrd a már ismerteket.

Utána a számolás táblázatkezelőben megy, szoftver nem kell hozzá. Három lépés, és egy negyedik, ha van fedezet-oszlopod.

1. Minden vevőhöz az első megtartott rendelése dátuma (pivot tábla vevőnként a dátum minimumával, vagy MINIFS képlet). Ez a vevő kohorsza: az a hónap, amikor szerezted.
2. Minden vevőhöz egy segédoszlopba a második rendelése dátuma: pivotban a vevő második legkorábbi dátuma, képlettel a SMALL függvény 2-es sorszámmal. Akinek nincs, annál üres marad. Innentől vevőt számolsz, nem sort: aki ötször rendelt, az az exportban öt sor, a táblában egy ember, és a sorokat számoló COUNTIFS felfelé torzított arányt ad.
3. Kohorszönként megszámolod, hány vevőnél esik a második dátum az elsőtől 30, 60, 90 és 180 napon belülre, és a szám mellé a kohorsz százalékát is kiírod.
4. Ha van fedezet-oszlopod, kohorszönként összeadod a vevők 360 napon belüli összes rendelésének fedezetét, és elosztod a kohorsz vevőszámával: ez az egy vevőre jutó éves fedezet, a 6. fejezet vevőszerzési költségének párja, ha azt is megtartott vevőre számolod. A példatáblából ezt az oszlopot kihagyom, mert oda a harmadik és a fél év utáni rendelésekről kellene feltevést írnom, és becslést számot a kohorszba nem írunk.

Így néz ki kitöltve a Praclira, példaszámokkal, nem piaci adatokkal, a tavalyi év első felére. A második oszlop a szűrés utáni, megtartott első vásárlást végző vevőket számolja, tehát a havi 250 első feladásból a Pracli 98 százalékos megtartott hányadával maradó 245-öt. A cellákban elől a vevők száma, utána a kohorsz százaléka.

Első rendelés hónapja	Megtartott új vevő	Ismételt 30 napon belül	60 napon belül	90 napon belül	180 napon belül
Január	245	8 / 3%	15 / 6%	23 / 9%	30 / 12%
Február	232	7 / 3%	14 / 6%	19 / 8%	26 / 11%

Első rendelés hónapja	Megtartott új vevő	Ismételt 30 napon belül	60 napon belül	90 napon belül	180 napon belül
Március	254	10 / 4%	18 / 7%	24 / 9%	34 / 13%
Április	242	8 / 3%	15 / 6%	20 / 8%	30 / 12%
Május	263	10 / 4%	17 / 6%	24 / 9%	32 / 12%
Június	228	5 / 2%	12 / 5%	18 / 8%	25 / 11%

Az idei sorok késői oszlopai még üresek. Hagyd is üresen: a becsléssel kitöltött kohorsz rosszabb a semminél, mert számnak látszik.

A tábla két dolgot mond el, amit a forgalmi szám sosem fog. A példa vevőinek nagyjából tizede jön vissza fél éven belül, és aki visszajön, annak nagyjából háromnegyede az első három hónapban teszi. Ezért a 90 napos oszlop a gyorsjelző, ez kerül a 10. fejezet havi lapjára.

Ismétlési arányon a könyvben végig a 180 napos oszlopot értem: a kohorsz vevőinek hány százaléka rendelt másodszor fél éven belül. Ez viszont más mutató, mint az, hogy a hónap feladásaiból hány ismétlő. A könyv 250 első feladás és 30 ismétlő feladás bontása egyszerűsítés, állandósult állapotra, egy ismétléssel: ha minden hónap ugyanannyi vevőt hoz, és minden ismétlő egyszer rendel újra, akkor a januári 245 megtartott vevőből visszatérő 30 pont annyi, ahány ismétlő feladás egy hónapban befut. A 12 százalék így sem azt jelenti, hogy a hónap feladásainak 12 százaléka ismétlő (a 30 a 280-nak 11 százaléka).

Növekvő boltnál a kettő szét is válik. A mai ismétlő rendelések a korábbi, kisebb kohorszokból jönnek, tehát az arányuk a hónapban a kohorsz aránya alatt marad. Ha pedig az ismétlők harmadszor is rendelnek, a hónap ismétlő rendelései nőnek, a 180 napos arány viszont nem mozdul. A kohorsz arányát a táblából olvasod ki, a hónap ismétlő rendeléseit a vevőnkénti rendelés-sorszámából, és a 6. fejezet 2 464 forintjához a hónap első feladásait a második adja.

Egy megkötés, mielőtt a táblára bármit építenél: néhány száz vevő alatt a kohorsz zajos. Ha havi 50 vevőt szerzel, a 12 százalék 6 ember, és két ember már 4 százalékpont ide vagy oda. Ilyenkor negyedéves kohorszt csinálj, a százalék mellett mindig ott legyen az esetszám, és büdzsét ne alapozz egyetlen hónap arányára.

Mennyit ér a második rendelés forintban

Számoljunk a Praclival, példa, négy kimondott feltevessel. Havi 250 első feladás, ebből 245 megtartott új vevő, évente 2 940. Az ismétlési arány a 180 napos. Egy ismétlő vevőre egy második rendelést számolok, a harmadikat és a fél év utánit nem, ezért ami kijön, alsó becslés. És a második rendelést üzenet hozza, kupon és fizetett remarketing nem.

Tizenkét százaléknál 2 940 szorozva 0,12, az 353 második rendelés évente. Hús százaléknál 588. A különbség 235 rendelés.

Melyik fedezettel szorozzam? Nem a karton 2 730 forintjával, mert abból 2 200 forint hirdetés van levonva, a második rendelésre viszont hirdetést nem fizettél. A hirdetés előtti 4 930-cal: 235 szorozva 4 930, az 1 158 550 forint hirdetés előtti fedezet évente, kerekítve 1,16 millió. A 2 730-cal 642 ezer jönne ki, és pont ez a hiba, amiről a fejezet szól.

A második rendelés ettől még nem ingyenes. A 4 930-ban a csomagolás, a futár, a fizetési díj és a platform ugyanúgy benne van, mint az elsőn, csak a hirdetés hiányzik róla. Ha kupon vagy egy fizetős e-mail-eszköz hozza, annak az ára is ebből megy: az 1,16 millió a plafon, az ösztönző

költsége lejön belőle.

Most ugyanezt az 1,16 milliót hozd össze új vevőből, feladásonként az elején levezetett 2 466 forinttal: 1 158 550 osztva 2 466-tal az 469,8, felfelé kerekítve 470 feladás. Ezek hirdetése 470 szorozva 2 464, azaz 1 158 080 forint.

Kétszázharmincöt ismételt rendelés, vagy négyszázhetven új feladás, szinte forintra annyi hirdetéssel, amennyi fedezetet hozni akarsz vele. A Pracliban ez nem véletlen: az első feladás 4 930 forintja nagyjából fele-fele arányban oszlik a hirdetés és a bolt között. A második rendelés azért olcsó, mert a vevőt már egyszer kifizetted. A hálának ehhez semmi köze.

A Vakkancsra ugyanez sokkal élesebb, és ott a bolt saját megtartási arányával kell számolni. A 250 első feladásból 211 megtartott új vevő lesz, évente 2 532, tehát a 12-ről 20 százalékra lépés 202 plusz második rendeltetést jelent. Az első feladáson 322 forint marad, a másodikon 2 786, vagyis a 202 rendelés 562 772 forint hirdetés előtti fedezet. Ugyanennyit új vevőből 1 748 feladás hozna, több mint 4,3 millió forint hirdetéssel.

Itt jön be az 5. fejezet kuponja, a legvédehetőbb helyén. A második rendelésre adott 10 százalék a 15 000 forintos kosáron 1 500 forint bruttó, a karton szerint (áfa nélkül, a megtartott 98 százalékra vetítve) 1 158 forint fedezet, tehát a kuponos második rendelés 4 930 helyett 3 772 forintot hoz hirdetés előtt. Az új vevő első feladása 2 466-ot, 2 464 forint hirdetés után. Még a kuponos második rendelés is másfélszer annyit ér, mint az új vevőé.

Automatikusan ettől még ez a kupon sem jó. Ugyanaz a feltétele, mint az 5. fejezetben: csak annak menjen, aki 60 napon belül magától nem jött vissza, határidővel, és mérni kell, hoz-e valódi többletrendelést. A mérés kontrollcsoporttal megy: a jogosultak egyik fele kapja a kupont, a másik fele ugyanazt a levelet kupon nélkül, és a két csoport visszatérési arányát hasonlítod össze. Ha a kuponos csoport nem tér vissza nagyobb arányban, a kupont a magától visszatérők kapták, és akkor ez is odaadott fedezet.

Ugyanezt az élettartam-érték felől a rovo.hu-n a „Visszatérő vásárlók: hogyan növel az ügyfélélettartam-értéket” cikkben írtam le (<https://rovo.hu/blogs/cikkek/visszatero-vasarlok-hogyan-noveld-az-ugyfelelettartam-erteket>). A lényege egy bekezdés: egy vevő értéke az összes rendelésének fedezete, amíg nálad marad, és az első kosár ennek csak az eleje. Ezt az értéket a rendelés utáni üzenet és a következő termék emeli, a kedvezmény pedig csak akkor, ha mérted, hogy nélküle nem jön.

„Jó a termék, visszajönnek maguktól”

Ez a leggyakoribb mondat, amit erre válaszul hallok, és az elégedett vevőről szól, aki tényleg elégedett. A kohorsz-tábla viszont azt mutatja, hogy tízből kilenc nem jön vissza fél éven belül, és a termékkel semmi baja.

Az elégedettség nem indíték. Három dolog hiányzik, és egyik sem a termék.

Nincs ok. A vevő megvette az ortopéd kutyafekhelyet, a kutya belefeküdt, kész. Hogy nálad van hozzá kutyasampon, jutalomfalat és nagyobb méret, azt honnan tudná. A terméklapon nem volt, a csomagban nem volt, a visszaigazolóban nem volt.

Nincs emlékeztető. A vevő három hét után már azt sem tudja, hogy hívták a boltot, ahol vette. A következő adagot ott veszi meg, ahol a Google vagy a Meta először mutatja neki, és azért a megjelenésért a konkurensed fizet, nagyjából annyit, amennyit te fizettél érte az első körben.

Olyan ez, mint a fodrász, aki nem mondja, hogy hat hét múlva gyere vissza. A haj nő, a vevő mégis máshova ül be.

Nincs következő termék. Ha a bolt egy terméket árul egy kiszereelésben, a második rendelésnek fizikailag nincs mit tartalmaznia. Erről lentebb külön szakasz szól.

Ilyenkor jön az első reflex, a hűségprogram: pontok, szintek, app. Az azt a vevőt jutalmazza, aki magától is visszajött volna, és annak nem ad okot, aki egyébként sem jön. A második reflex a havi akciós hírlevél, mint egyetlen „kapcsolattartás”. Ez működik, csak nem úgy, ahogy szeretnéd: arra tanítja a vevőt, hogy nálad csak akkor érdemes megnyitni a levelet, ha olcsóbb.

Három üzenet és egy papír

A minimum nem kampány, csak működés: három üzenet és egy papír, egyszer beállítva, aztán megy magától minden rendelésre.

Az első a rendelés-visszaigazoló, és ezt a legtöbb bolt egy „köszönjük a rendelésed”-re pazarolja. Pedig ez a bolt legjobban megnyitott üzenete, mert a vevő saját pénzéről szól, és ő maga várja. Ide való három dolog: mikor jön a csomag és honnan tudja meg, vagyis a 4. fejezet szállítási ígérete, kihez fordulhat névvel és telefonszámmal, és egy mondat arról, hogyan kezdje használni, amit vett. Utánvétes boltban a visszaigazoló egyben a csomag átvételét is megerősíti, ezért kerül bele a várható kézbesítés napja. Így egy levél két munkát végez el.

A második a kézhezvétel utáni tipp és az értékelés-kérés, a valós használat idején. Aki a kézbesítés napján kér értékelést, az a futárról kap véleményt.

A harmadik a második rendelés oka. Fogyó terméknél az újrarendelési emlékeztető, a kiszereelés ritmusához igazítva: ha az adag harminc napra elég, a levél a huszonkettedik nap körül megy. Tartós terméknél a kiegészítő, az ápolószer vagy a következő méret.

A papír a csomagban ugyanezt mondja el annak, aki leveleket nem nyit: mire figyelj a használatnál, kik vagyunk, mit vegyél hozzá. Egy A5-ös lap, katalógus nélkül.

A váz szöveg nélkül, két változatban, az időzítés példa.

Fogyó termék (kávé, kozmetikum, étrend-kiegészítő, állateledel):

Üzenet	Mikor	Cél	Mérszám	Benne van	Nincs benne
1. Visszaigazoló	A rendelés pillanatában	Bizalom, a használat elindítása	Ügyfélszolgálati kérdések száma feladásonként	Mit rendelt, mikor jön, kihez fordulhat, hogyan kezdje használni	Kupon, keresztajánlat, „köszönjük” önmagában
2. Tipp és értékelés-kérés	Kézbesítés után 7-14 nap	A termék tényleg használatba kerüljön, értékelés	Beérkezett értékelések száma kohorszontként	Egy konkrét használati tipp, egy kérdés	Eladás bármilyen formában
3. Újrarendelési emlékeztető	A kiszereelés ritmusa szerint, a kifogyás előtt egy héttel	Második rendelés	Ismételt vevők aránya 90 napon belül, kohorszontként	Ugyanaz a termék egy kattintással, szállítási ígéret	Kupon alapból, csak ha mérted, hogy nélküle nem megy

Tartós termék (edény, táska, eszköz, ruha):

Üzenet	Mikor	Cél	Mérőszám	Benne van	Nincs benne
1. Visszaigazoló	A rendelés pillanatában	Bizalom, a használat elindítása	Ügyfélszolgálati kérdések száma feladásonként	Mit rendelt, mikor jön, kihez fordulhat, első használat és karbantartás	Kupon, keresztajánlat
2. Tipp és értékelés-kérés	Kézbesítés után 3-4 hét	Karbantartás, hosszú élettartam, értékelés	Beérkezett értékelések száma kohorszonként	Egy ápolási vagy használati tipp, egy kérdés	Eladás
3. Kiegészítő	Kézbesítés után 30-60 nap	Kiegészítő vásárlás, ajánlás	Kiegészítőt vásárlók aránya kohorszonként, ajánlások száma	Az adott termékhez tartozó egy vagy két kiegészítő, egy mondat az ajánlásról	Általános katalógus, akció

Hol elég a platform? A visszaigazoló és a szállítási értesítő a platform sajátja. A második és a harmadik levélhez időzítés kell a kézbesítés dátumától, ezt a platform ritkán tudja, egy e-mail-eszköz igen, és havi néhány száz feladásnál ennyi elég, külön CRM nem kell. Az eszköz havidíja a második rendelés költsége, a kartonon a platform és appok sorába megy.

A rendelésről szóló üzenet és a marketing-üzenet más szabály alá esik, a marketinghez a vevő hozzájárulása kell, és hogy a te harmadik leveled melyik oldalra esik, azt a beállítás előtt kell eldönteni. Ez gazdasági számítás, nem jogi vagy adótanács: a saját helyzetedet könyvelővel vagy jogással egyeztesd.

És három dolgot ne csinálj. Kupont mindenre, azt az 5. fejezet levezette. Napi levelet, mert a leiratkozás a vevő legolcsóbb kattintása. És listát rendszer nélkül: ha a levelek nem a rendelés dátumához kötődnek, az csak hírlevél új névvel.

Ahol nincs második vásárlás

Kandallóüveg, ajándékdoboz, egy jó bőrönd. Vannak kategóriák, ahol a vevő évekig nem jön vissza, és a bolttal semmi baja. Az ismétlési arány itt egyjegyű marad, és a kategória nélkül nem minősíti a boltot: ugyanaz az arány egy bőröndboltnál rendben lehet, egy kávéboltnál baj.

Ilyen kategóriában ne az arányt akard felnyomni, mert nem azon múlik. Két másik mérőszám van helyette. Az ajánlás: hány új vevőd jött úgy, hogy egy régi küldte, és ezt csak akkor tudod, ha megkérdezed a pénztárban vagy a visszaigazolóban (egy legördülő, egy sor). És a kiegészítő: a kandallóüveghez a tömítőzsínór és a tisztító, az ajándékdobozhoz a következő alkalom, a bőröndhöz a rendszerező. A kohorsz-táblába ilyenkor egy oszlop kerül a 180 napos ismétlés mellé: hányan vettek kiegészítőt fél éven belül.

A háromkérdéses teszt eldönti, melyik boltban vagy.

Kérdés	Ha igen	Ha nem
1. Elfogy vagy elhasználódik a termék egy éven belül?	Fogyó ritmus: a harmadik levél újrarendelési emlékeztető, a mérőszám a 90 napos ismétlés	Tovább a 2. kérdésre
2. Van hozzá kiegészítő, ápolószer vagy következő lépcső, amit ugyanaz a vevő venne?	Tartós ritmus: a harmadik levél kiegészítő, a mérőszám a kiegészítőt vásárlók aránya	Tovább a 3. kérdésre
3. Ajánlja a vevő másnak, és megkérdezed-e tőle?	Az ajánlás a mérőszám, a pénztárban mért forrással	A második rendelés nálad nem mérőszám

Ha mindhárom nem, akkor a 6. fejezet hirdetési plafonja az első feladás hirdetés előtti fedezete, és ott is marad: a Praclinál 4 930, a Vakkancsnál 2 786 forint egy új vevőre. Jobb most tudni róla, mint a büdzsé skálázása után.

A szabály innentől egy sor. Amíg a kohorsz-táblád üres, a hirdetési plafonod az első feladás hirdetés előtti fedezete, a második rendelés pedig akkor lesz bevétel, amikor a táblában látod, addig üzenettel hozod, és kupont csak annak adsz, aki magától nem jött vissza.

Ezt csináld meg

Mit csinálj. A rendelés utáni három üzenet beállítása a kézbesítés dátumához kötve, a saját termékritmusod szerint, kupon nélkül. Ha a háromkérdéses teszt mindhárom kérdésére nem a válasz, akkor az ajánlás-kérdés a pénztárban és egy kiegészítő a terméklapon.

Mit számolj ki. A kohorsz-tábla a teljes exportból, szűrés után, negyedéves sorokkal, ha havi 200 vevő alatt vagy. Külön a 180 napos arány, külön a hónap ismétlődő rendeléseinek száma. A 12-ről 20-ra levezetés a saját arányoddal, a saját megtartott új vevő számoddal és a saját hirdetés előtti fedezeteddel, az ösztönző árával csökkentve.

Mit mérj, és meddig. Két hét nem elég még a 90 napos gyorsjelzőhöz sem, ezért a teszt a kiegészített visszaigazolót méri: hány ügyfélszolgálati kérdés jön feladásonként az előző két héthez képest, és hány értékelés érkezik a második levélre. Az ismétlési arányt a következő kohorszon nézed, és a három hónap az első felülvizsgálati időpont a 90 napos oszlopban, nem a végeredmény.

Mikor állj vissza. Ha az új visszaigazolóval nő az ügyfélszolgálati kérdések száma, a szöveg rosszul érthető, vissza az előzőre és újraírás. Ha három hónap után az érintett kohorsz 90 napos ismétlési aránya nem nagyobb az előző negyedévénél, ott még nem dőlt el semmi. Előbb az esetszámot nézd meg: néhány tucat vevőnél két ember is mozgatja az arányt, ilyenkor a következő negyedév dönt. Ha az esetszám elég, az ok lehet a levél időzítése, a benne lévő ajánlat és a címzettek köre is, ezért egyszerre egyet változtass, a másik két levelet pedig hagyd, mert azoknak más a dolguk.

8 A készlet és a pénz időben

A készlet kifizetett pénz, ami áll, és minden hónapban többbe kerül. A növekedés maga is pénzt éget, ezért a nyereséges bolt is kifogyhat a készpénzből.

A mérlegedben a készlet eszköz, a bankszámládon mínusz.

A raktárt vagyonnak nézed: ott van, bármikor pénzzé tehető. Pedig amit a polcon látsz, az kifizetett pénz, ami még nem jött vissza, és minden hónapban, amíg ott áll, egy kicsit többbe kerül. Ez a fejezet ezt a „kicsit” forintosítja, aztán megmutatja, hogyan fogy ki a pénzből egy bolt, amelyiknek jók a számai.

Mert kifogyhat. A pénz előbb megy ki, mint ahogy a bevétel beér, és ha a rés nagyobb, mint amennyi a számládon van, a hónap papíron nyereséges, a futárszámla pedig fizetetlen. Egy boltot az időzítés önmagában el tud vinni. Nem a veszteség. Az időzítés.

Négy sáv, négy szabály

Nyisd meg a készlet-exportodat, és minden termékhez írd oda, melyik beérkezésből hány darab van még meg. A készlet kora beérkezési tételenként mérhető, az utolsó beérkezés dátuma rossz módszer: ha egy régi termékből ma tíz új darab érkezik, a tavaly megmaradt ötven attól még régi, a legutóbbi dátum viszont az egész hatvanat frissnek mutatná. Ha a rendszered nem tart tételes nyilvántartást, becsülj FIFO-val: a fogyást a legrégebbi beérkezésre írd, a maradékot a későbbi beérkezések korával jelöld, és írd oda, hogy becslés. Aztán rakd négy sávba, 0-30, 31-90, 91-180 nap, és 180 fölött, beszerzési áron összegezve, mert azt fizetted ki. Az eladási ár csak remény.

A példabolt raktárában 4 millió forint készlet áll beszerzési áron. Példaszámok, nem piaci adatok, a te raktárad máshogy oszlik.

Korsáv	Készletérték beszerzési áron	Arány	Példaszabály
0-30 nap	1 400 000 Ft	35%	Újrarendelés, hat hétnyi fogyasztásra méretezve
31-90 nap	1 200 000 Ft	30%	Tartás: nincs újrarendelés, heti fogyás-figyelés
91-180 nap	800 000 Ft	20%	Kötegelés gyorsan fogyó termékkel, a kivezetési szabály indul
180 nap fölött	600 000 Ft	15%	Kivezetés indul: kiárusítás, kötegelés vagy leírás, kategóriától függően
Összesen	4 000 000 Ft	100%	
Ebből 90 napnál régebbi	1 400 000 Ft	35%	Nyolc és fél havi fedezet a mai Vakkancsban

A 180 nap és a 40 százalékos példaszabály, vizsgálati pont, nem automatikus leárazási parancs. A pótalkatrész évekig elmegy listaáron, a szezonális dísz a következő szezonra vár, az elektronika három hónap alatt avul, tehát a napokat és a százalékokat kategóriánként írd meg, a szerkezet marad.

A 90 napnál régebbi két sávban 1,4 millió forint ül. Mennyi ez a mai Vakkancs havi 164 080 forintos, hirdetés utáni fedezetéhez képest, a 2. fejezet kartonjából? Nyolc és fél havi fedezet. A Pracli havi 324 400 forintos eredményével mérve több mint négy hónapnyi nyereség áll a polc hátsó felén, a Vakkancsnak pedig nincs nyeresége, amihez mérje.

Ez a pénz nem ingyen áll ott. Ha a lekötött pénz tőkeköltségét évi 12 százaléknak, azaz havi 1 százaléknak veszed, az 1,4 millió havi 14 ezer forintba kerül, csak azért, hogy legyen. Ez a havi 1 százalék tér vissza a fejezet többi számításában is. A 12 százalék feltevés. A te számod a hitelkamatod, vagy amit a pénz gyorsan fogyó készletben hozna, a kettő közül viszont csak az egyik: ha hitelből veszed a készletet, a kamat már ez a szám, ne add hozzá még egyszer.

„De hát a készlet érték, ott van a mérlegben”

Ott van. A könyvelőd eszköznek írja, és igaza van, a mérleg így működik. A bankod viszont nem a mérlegedből utal, és a futár sem a készletlistádból kéri a havi számlát.

A készlet akkor érték, ha van rá vevő az ára közelében, belátható időn belül. A 0-30 napos sávra ez igaz. A 180 nap fölöttiről annyit tudsz, hogy fél éve nem kelt el listaáron, és ettől még nem lesz értéktelen, csak lassú.

A 600 ezer ráadásul beszerzési érték, a mérleg is ezen tartja, tehát nem az eladási árral kell összevetned. A kérdés az, mennyi jön vissza belőle, ha ma eladod. A fejezet lentebbi számítása szerint a 40 százalékos kiárusítás 815 ezer forint bevételt hoz, és ebből 230 ezret elvisz a 115 csomag kiszolgálása, tehát 585 ezer marad. A leírás tárgya az a 15 ezer forint hiány, nem a teljes 600 ezer.

Ez az „inkább legyen, mint ne legyen” reflex ára. Rendeléskor a hiány jut eszedbe, a vevő, aki nem kapta meg. A többlet nem szól, csak áll. Olyan, mint a fagyasztó, amit akciós hússal töltesz tele: a kilónkénti ár tényleg jó volt, a pénz viszont a fagyasztóban ül, és a harmadik hónapban már azt sem tudod, mi van a zacskóban.

A 12 százalék, amit 77 darab visz el

A beszállító felajánlja: ha a szokásos hat hétnyi, 100 darabos adag helyett egyben rendeled a következő nyolc-kilenc hónap 600 darabját, 12 százalékot enged. A 100-as adagra nem enged semmit, a kedvezmény a mennyiségért jár. Ez a reflex kedvenc pillanata: itt a „jó ár” számmal jön.

Az összehasonlítás csak akkor tisztességes, ha ugyanazt a 600 darabot méred: hat 100-as tételben, ahogy eddig, vagy egy 600-asban, kedvezménnyel. Az ortopéd kutyafekhely a karton áraival számol, 5 200 forint nettó beszerzés és 11 811 nettó eladási ár, és hat hét alatt 100 darab fogy belőle, havonta nagyjából 70, a bolt feladásainak a negyede. A becslés úgy számol, hogy a lekötött pénz havi 1 százalékba kerül. Egy 100-as tétel pénze átlagosan három hétig, 0,75 hónapig áll, a 600-as adag pedig egyenletesen, kerekítve kilenc hónap alatt fogy, tehát a pénze átlagosan négy és fél hónapig.

	Hat 100-as tétel	Egy 600-as tétel
Beszerzés listaáron	3 120 000 Ft	3 120 000 Ft
Kedvezmény	0%	12%
Kifizetett összeg	3 120 000 Ft	2 745 600 Ft
Megtakarítás	0 Ft	374 400 Ft
A pénz átlagosan ennyi ideig áll	tételenként 0,75 hónap	4,5 hónap

	Hat 100-as tétel	Egy 600-as tétel
Tőkeköltség, havi 1% a kifizetett összegre	-23 400 Ft (6 × 3 900)	-123 552 Ft
Kifizetett összeg tőkeköltséggel	3 143 400 Ft	2 869 152 Ft
A nagy tétel előnye		274 248 Ft

A nagy tétel 274 ezerrel jobb, amíg minden darab listaáron fogy el: a kedvezmény 374 ezer, a tőkeköltség-különbség ebből százezret visz el. Ha csak ez lenne, megérné, és a beszállítónak igaza volna.

Az utolsó harmad viszi el, a 200 darab, amelyik 180 napon túl fogy. Ha azt a sávszabályod szerint 30 százalékkal árusítod ki, darabonként 3 543 forintot engedsz a nettó árból, a 200 darabon 708 600-at, és a 274 ezres előny 434 ezer forint mínuszba fordul. A töréspont: 274 248 osztva 3 543-mal, az 77 darab, a 600-as adag 12,8 százaléka. Ha nagyjából az adag nyolcada beragad, a kedvezmény elfogyott, és minden más (új modell, konkurens akció, szezonvég) ellened dolgozik. A mennyiségi kedvezmény akkor jó üzlet, ha a többlet is a friss sávban fogy el, a nagy adag utolsó harmada pedig pont nem ott fogy.

„Fél év múlva kisebb engedménnyel is elmegy”

Ez a második önmegnyugtató, és fordítva igaz, mint ahogy hangzik. Vegyük a példabolt 180 nap fölötti sávját: 600 ezer forint beszerzési értéken, a karton áraival 115 darab, nettó listaáron 1 358 000 forint. Két út van: ma kiárusítod 40 százalékkal, vagy vársz fél évet, és akkor 20 százalékkal adod.

Egy dolgot mindkét úton le kell vonni, amit a legtöbb kiárusítás-számítás kihagy: a leértékelt eladás bevétele nem szabad pénz. A 115 csomagot akkor is be kell csomagolni, el kell küldeni, ki kell fizetni a fizetési díját és egy kis hirdetést, nagyjából 2 000 forint darabonként, 230 ezer forint (feltevés, a saját kartonodból pontosítsd). Csak a maradék forgatható vissza.

A becslés szerint a 40 százalék két hét alatt elviszi az egészet. A maradék pénzből gyorsan fogyó terméket veszel, amiből ma nem rendelsz eleget, és fél év alatt kétszer megforgatod, a három döntés utáni Vakkancs 1 817 forintos, hirdetés utáni fedezetével. A várakozás alatt a 600 ezer havi 1 százalékba kerül.

	Ma, 40 százalékkal	Fél év múlva, 20 százalékkal
115 darab nettó listaáron	1 358 000 Ft	1 358 000 Ft
Bevétel a leértékelés után	815 000 Ft	1 087 000 Ft
A 115 csomag kiszolgálása, 2 000 Ft darabonként	-230 000 Ft	-230 000 Ft
Szabad pénz	585 000 Ft most	857 000 Ft fél év múlva
A pénz fél évig	112 darab gyorsan fogyó termékben, kétszer megforgatva	a polcon
Ebből fél év alatt	+407 000 Ft fedezet	-36 000 Ft tőkeköltség
Fél év múlva a kezdedben	992 000 Ft	821 000 Ft

A mai 40 százalék 171 ezerrel többet hoz, pedig kevesebért adod el ugyanazt, mert a pénz közben dolgozott. Ha a 815 ezret szabad pénznek vennéd, 156 darabra futná, és a mai út 331 ezerrel látszana jobbnak: a kiszolgálás levonása az előny felét viszi el, a másik fele marad. Ha a pénzt csak

egyszer forgatod meg fél év alatt, a várakozás nyer 32 ezerrel. A szabály tehát: a nagyobb mai leértékelés akkor éri meg, ha a pénz fél év alatt legalább kétszer megfordul. Ha az összeg amúgy is a bankban ülne, várj.

Két dolgot viszont válassz szét a táblában. A 112 darab a nettó 5 200 forintos beszerzési árral jön ki, és a fedezetpélda is nettó alapon számol. Kifizetni ellenben bruttó 6 604 forintot kell darabonként, tehát az 585 ezer azonnal 88 darabra elég, a különbözet áfáját a következő bevallás hozza vissza. A 88 darab kétszer megforgatva 320 ezer forint fedezetet hoz, a mai út így 905 ezerrel zár a 821 ezer ellenében: a sorrend nem fordul meg, az előny viszont 171 ezerről 84 ezerre esik. A 112 darab és a kétszer 112 feladás pedig csak azért ugyanaz, mert a példakosárban egy termék van, több termékes kosárnál a darabot feladásra kell átszámolnod.

A másik feltevés is gyanús: a fél év múlva esedékes 20 százalék azt ígéri, hogy a termék addigra kelendőbb lesz. Egyes kategóriákban ez igaz, a szezonális dísz a szezonjában, a pótalkatrész a hozzá tartozó gép élettartamán belül. A legtöbb terméknel viszont nem, és hogy nálad melyik a kettő közül, azt a saját fogyási adatod dönti el.

Az árreferencia-szabály, amit az 5. fejezet kifejt, ide is beszól, csak nem úgy, ahogy sokan értik. A leárazás mellett feltüntethető korábbi ár az árcsökkentés bejelentését megelőző legalább harminc nap legalacsonyabb ára, tehát a tavaly futott akciód ma már nem köt meg. Ha viszont egymás után tolod a mély leárazásokat, az irányadó harminc nap árai is lejjebb csúsznak, és a fél év múlva esedékes 20 százalék egy alacsonyabb árról indul.

Ezért kell a kivezetési szabályt a beszerzés pillanatában rögzíteni. Amikor rendelsz, még nem szeretted a terméket, és leírod mellé: „ha 120 nap után a fele megvan, 30 százalék, ha 180 után bármi, 40”. Fél év múlva már a tiéd, dolgoztál vele, nem akarod olcsón adni. Előre számtan, utólag érzelm.

A kivezetésnek négy módja van, ebben a sorrendben. Köteg: a lassú terméket egy gyorsan fogyóval együtt adod, a kedvezmény a lassú darab, a gyors teljes áron megy. Ajándék a küszöb fölé: a 4. fejezet szállítási küszöbe fölött a vevő megkapja, neked a beszerzési árába kerül, és a kosarat is emeli. Visszaadás a beszállítónak: ritkán jár, kérdezni viszont ingyen van, főleg ha a következő adagot tőle rendeled. Leírás: ami így sem megy, azt írd le, a tanulságot pedig a beszerzési szabályba.

Hosszabban a Mit tehetsz a beragadt készlettel? cikkben vettem végig. Egy szabály viszont ide tartozik: a kivezetett tételre szóló kód ne legyen boltszintű akció, mert az a teljes áras eladást is leviszi.

Papíron nyereség, a számlán mínusz

Most jön a fejezet nehezebb fele, mert itt a nyereséges bolt is bajba kerül. Az 1. fejezet idővonal-táblája megmutatta, hogy a pénz előbb megy ki a beszállítóhoz és a hirdetésre, mint ahogy a bevétel beér, és stabil hónapban ez beáll: a számla ugyanazt mutatja, mint az eredmény. A növekedés ezt szétszedi.

A növekvő hónapban a két hónappal későbbi, nagyobb készletet és a mostani, nagyobb hirdetést már most fizeted, a bevétel egy része pedig még a múlt havi, kisebb feladásokból csöpög. A növekedés önmagában pénzt éget. A tábla ezt mutatja tizenkét hónapon át, szándékosan a Vakkancs legjobb állapotán, a 10. fejezet három döntése utáni bolton, amelyik kupon nélkül, a feladások felén előre fizetéssel és a felén csomagponttal már nyereséges. A feltevések:

- **A három döntés utáni Vakkancs:** hirdetés előtti fedezet 4 017, hirdetés után 1 817 forint feladásonként. A kiesést nullának veszem, a bolt a kedvező esetben is így jár.
- **Feladás:** januárban 280, havonta tízzel több, decemberben 390, kereken 40 százalék növekedés.
- **Bevétel:** a kártyás fél, 7 500 forint feladásonként, néhány nap alatt beér, a hónapban számolom. Az utánvétes félből 12 százalékot nem vesznek át, a futár 6 600 forintot szed be feladásonként, harmadát a hónapban, kétharmadát a következőben utalja. Együtt 14 100 forint, a listaár 94 százaléka.
- **Visszatérítés:** az átvettek 4 százaléka visszajön, 564 forint feladásonként, a visszaérkezés hetében utalod, a modellben a következő hónapban.
- **Beszállító:** két hónappal előre fizetve, a megtartott hányadra, mert a visszakerülő áru újra eladható: nettó 4 692, bruttó 5 959 forint feladásonként. Januárban a márciusi feladásokhoz veszel, novemberben a jövő januári 400-hoz, decemberben a februári 410-hez.
- **Hirdetés:** 2 200 forint feladásonként, a hónapban. A számla fordított adózású, áfát nem mozgat.
- **Számlás költségek:** csomagolás, futár, fizetési díj, platform, nettó 1 782, bruttó 2 263 forint feladásonként, a következő hónap elején. A példában mind 27 százalékos áfás számla, a sajátodon nézd meg, a fizetési díj lehet adómentes.
- **A két többletköltség, kifizetésre és értékvesztésre bontva:** az eredményt mind a 167 forint terheli feladásonként, a bankszámlát nem. Tényleges kifizetés 128 forint a következő hónapban, ebből 75 az át nem vett csomagok visszafuvarja és kezelése, 53 a visszáruk visszafuvarja és ellenőrzése. Áfa-levonás nélkül szerepeltetem, mert a kartonon becslés áll, nem számla, a te visszafuvar-számládon a levonás jár.
- **A visszáru értékvesztése:** 39 forint feladásonként, a visszaküldött 3,76 százalék darabonkénti 1 040 forintos leértékelése. Ez készletérték-csökkenés, nem utalás: pénzben akkor jelentkezik, amikor a bontott darab olcsóbban kel el, vagy sehogy, ha leírod. Ezért az eredményben benne van, a pénzkidadások közt nincs.
- **Az ellenőrzés és az újracsomagolás 400 forintja:** a példában külső költség, a futár kezelési díja és a csomagolóanyag ára. A rá menő saját időt itt nem számolom, mert az a 9. fejezet naplójában és a 300 ezres fix béredben már benne van, és ugyanaz a munka ne legyen kétszer költség. Ha te fizetsz valakit csomagonként, akkor viszont ez a sor a számlájából jön.
- **Áfa:** a hónap bevételének áfája, 2 878 forint feladásonként a visszáru jóváírásával, mínusz a hónapban kifizetett beszerzés áfája (1 267 forint a két hónappal későbbi feladásokra), mínusz a számlás költségek áfája (481), a következő hónap 20-áig. Stabil hónapban 1 130 forint feladásonként.
- **Fix:** 440 000 forint a hónapban, a saját 300 ezres béreddel, az áfáját nem mozgatom.
- **Induló számla:** nulla, hogy a mozgás látsszon. Az előző év stabil 280-as hónapokkal zárt, a decemberi utánvét, számla és áfa januárban jön.

Hónap	Feladás	Bejön (kártya és utánvét)	Visszatérítés	Beszállító (előre)	Hirdetés	Előző hó: számlák, tényleges többlet, áfa	Fix
Január	280	3 948 000	-157 920	-1 787 700	-616 000	-973 210	-440 000
Február	290	4 045 000	-157 920	-1 847 290	-638 000	-960 540	-440 000
Március	300	4 186 000	-163 560	-1 906 880	-660 000	-995 750	-440 000
Április	310	4 327 000	-169 200	-1 966 470	-682 000	-1 030 960	-440 000
Május	320	4 468 000	-174 840	-2 026 060	-704 000	-1 066 170	-440 000

Hónap	Feladás	Bejön (kártya és utánvét)	Visszatérítés	Beszállító (előre)	Hirdetés	Előző hó: számlák, tényleges többlet, áfa	Fix
Június	330	4 609 000	-180 480	-2 085 650	-726 000	-1 101 380	-440 000
Július	340	4 750 000	-186 120	-2 145 240	-748 000	-1 136 590	-440 000
Augusztus	350	4 891 000	-191 760	-2 204 830	-770 000	-1 171 800	-440 000
Szeptember	360	5 032 000	-197 400	-2 264 420	-792 000	-1 207 010	-440 000
Október	370	5 173 000	-203 040	-2 324 010	-814 000	-1 242 220	-440 000
November	380	5 314 000	-208 680	-2 383 600	-836 000	-1 277 430	-440 000
December	390	5 455 000	-214 320	-2 443 190	-858 000	-1 312 640	-440 000
Év	4 020	56 198 000	-2 205 240	-25 385 340	-8 844 000	-13 475 700	-5 280 000

A négy pénzmozgató oszlopból ez lesz. A havi pénzmozgás a fenti sorok összege, a számla ennek a gyűjtött állása, az eredmény papíron pedig az, amit a könyvelés mutat ugyanarra a hónapra.

Hónap	Havi pénzmozgás	Számla a hónap végén	Eredmény papíron
Január	-26 830	-26 830	+68 760
Február	+1 250	-25 580	+86 930
Március	+19 810	-5 770	+105 100
Április	+38 370	+32 600	+123 270
Május	+56 930	+89 530	+141 440
Június	+75 490	+165 020	+159 610
Július	+94 050	+259 070	+177 780
Augusztus	+112 610	+371 680	+195 950
Szeptember	+131 170	+502 850	+214 120
Október	+149 730	+652 580	+232 290
November	+168 290	+820 870	+250 460
December	+186 850	+1 007 720	+268 630
Év	+1 007 720		+2 024 340

Az év eredménye papíron 2 024 340 forint, és egyetlen hónapja sincs mínuszban. A számla januártól márciusig mínuszban jár, a mélypont januárban 26 830 forint, és december végén 1 007 720 van rajta. Ez a bolt a kedvező eset, fele kártyás, kiesés nélkül, és a nyereségének mégis épp a fele ér a számlájára az első évben.

Hova ment a másik fele? Erre a levezetés válaszol, és ugyanez a négy sor magyarázza minden hónapban az eredmény és a pénzmozgás különbségét.

Levezetés	Január	Július	Az év
Eredmény papíron	+68 760	+177 780	+2 024 340
Nem pénzbeli tétel: a visszáru értékvesztése	+10 920	+13 260	+156 780
Készletváltozás: a két hónappal előre kifizetett áru	-93 840	-93 840	-1 126 080
Követelésváltozás: a futárnál álló utánvétel pénze	0	-38 360	-421 960
Kötelezettségváltozás: számlák, tényleges többlet, áfa	-12 670	+35 210	+374 640
Havi pénzmozgás	-26 830	+94 050	+1 007 720

A készlet és a követelés sora azért mínusz, mert mindkettő nő. Havonta tíz feladással több árut fizetsz ki két hónappal előre, és havonta tíz feladásnyival több pénz áll a futárnál. A kötelezettségek sora ezt részben visszahozza, hiszen a nagyobb forgalommal a ki nem fizetett számlád és az áfád is nő. A januári mínusz a beszerzés áfájából jön: abban a hónapban a márciusi, nagyobb adagot fizetted ki, tehát több levonható áfa került a januári bevallásba. A négy sor együtt 1 016 620 forinttal viszi a pénzmozgást az eredmény alá, pontosan annyival, amennyi az év végén az eredmény és a számla közt áll.

A második sorból egy dolgot olvass ki. A 39 forintos értékvesztés az eredményt rontja, a bankot nem, tehát a papíron látott nyereség ennyivel óvatosabb, mint a pénzmozgás. A készlet sora viszont valódi kifizetés, a követelésé pedig olyan bevétel, ami még nem ért be, és mind a kettő sokkal nagyobb. A nem pénzbeli tételek ritkán mentenek meg egy növekvő boltot.

A mínuszt a gyakorlatban persze nem a bank nyeli le, te nyeled le: januárban nem veszed ki a 300 ezres béredet, és ezt hívod „gyenge télnek”, miközben az eredmény abban a hónapban 68 760 forint plusz. A mai Vakkancs ugyanezt csinálja, csak ott az eredmény is mínusz, tehát kétszer üt.

Nézd meg, mikor jön ki a számla a mínuszból. Áprilisban. Az őszi áru pénze pedig a beszállítói határidő és az előre fizetés miatt júniusban és júliusban megy ki, egy olyan számláról, amelyik két-három hónapja fordult pozitívba. Ha júniusban 1,4 millió ül a 90 napon túli sávban, az az őszi készletből hiányzik. Ezért a korsáv-tábla nyár elején a legfontosabb, karácsony után már csak leltározol.

Mennyi pénz kell, és meddig tart

Két számot számolj ki a saját boltodra, mindkettő tízperces.

Forgótőkeigény. Ennyi pénz kell ahhoz, hogy a bolt működjön, mielőtt egy forintot keresne: a polcon álló, kifizetett készlet, plusz az utánvétel pénze, ami még a futárnál van, mínusz amit te még nem fizettél ki: számlák, áfa, visszatérítés.

A példaboltra 280 feladásnál: 3 337 040 forint két hónapnyi készlet bruttó, plusz 1 232 000 kétharmad havi utánvétel a futárnál, mínusz 669 480 a következő hónapban fizetendő számla és tényleges többletköltség, 316 400 áfa és 157 920 visszatérítés, az 3 425 240 forint. Az értékvesztés itt sem szerepel, mert azt senkinek nem tartozol. Ha 40 százalékkal nősz, 392 feladásnál 4,8 millió. A különbség 1,4 millió, és ezt a növekedés hónapjaiban valakinek be kell tennie.

Hány napra elég a rendelkezésre álló pénz. Hány napig működik a bolt, ha holnaptól nem jön feladás? A számlaegyenleg, plusz az utánvétel a futárnál, mínusz az esedékes számlák, osztva a napi fix költséggel.

Július vége, mert ekkor fizetted a szeptemberi árut. Tegyük fel, hogy az év elején 1 millió volt a számlán (a tábla nulláról indult), tehát az egyenleg 1 259 070. A futárnál 1 496 000. Augusztusra esedékes 1 363 560: számla, tényleges többletköltség, áfa, visszatérítés. A napi fix 14 667, a 440 ezer harmincada. A számítás: 1 391 510 osztva 14 667-tel, az 95 nap. Három hónap. Jó szám, és ne nyugodj meg tőle: közben 4,2 millió forint kifizetett készlet áll a polcon, és a novemberi áru ára még nincs benne.

Most add hozzá a 600-as tételt, amit júliusban adtál fel a 12 százalékért: 1 391 510 mínusz 2 745 600, az mínusz 1 354 090. A képlet nem napot ad ki. Azt adja ki, hogy az augusztusi futárszámlát miből fizetted. Ennyi a „jó ár”.

Egy dolgot válassz szét a végén, mert a legtöbben összekeverik. A pénzhiány időzítési probléma, időzítéssel oldod: kevesebb készletnap, a kártyás fizetés terelése a 3. fejezet szerint, hitelkeret a növekedés hónapjaira, beszállítói határidő. Egyik sem a fedezetet javítja, a pénzt hozza előrébb. A veszteség szerkezeti probléma, a karton soraival oldod, a 2. fejezettől a 7.-ig. Ha a veszteséget hitellel kezeled, gyorsabban fogy a pénz. Ha a pénzhiányt leértékeléssel kezeled, veszteséget csinálsz belőle.

Ha az eredmény pozitív és a számla mínusz, pénzhiányod van. Ha mindkettő mínusz, előbb a karton, aztán a pénz, mert a pénz csak a nyereséges boltot menti meg.

Ezt csináld meg

Mit csinálj. A 180 nap fölötti sávot kategóriánként végigveszed, és amire a saját fogyasztási adatod szerint nincs belátható vevő, azt kivezeted, a példaboltban 40 százalékos kiárusítással. A pótalkatrész és a szezonjára váró áru kimarad, azt a kötegelés vagy a következő szezon viszi. A következő beszerzéstől pedig minden tételt hat hétnyi fogyasztásra méretezel, a kivezetési szabályt, napot és százalékot, a rendelés napján a tétel mellé írva.

Mit számolj ki. Előtte a készlet-exportból és a kartonból: a négy sáv értéke beszerzési áron, beérkezési tételenként, a 90 napon túli sáv osztva a havi fedezettel, a forgótőkeigény a képlettel, és hány napra elég a rendelkezésre álló pénzed. Négy szám, egy lapon.

Mit mérj, és meddig. A kivezetésre kijelölt tételek két hétig, hetente mérve: kiment darab és forint, a kiszolgálás költsége levonva, hova ment a felszabadult pénz, és hány nappal nőtt az, ameddig a pénzed elég.

Mikor állj vissza. Ha két hét alatt a kivezetésre kijelölt érték kevesebb mint a negyede ment ki forintban, az ár visszaáll, és a maradék a kötegelés vagy a leírás útjára megy, mert az a termék már nem árkérdés. Ha a napok száma nem nőtt, a pénz nem szabadult fel, csak átment egy másik polcra, és akkor a következő lépés a beszerzési plafon, nem a következő akció.

9 A tulajdonos órabére és a nullszaldó

A saját munkád a legnagyobb fix költségsorod, és nullára van írva. Ettől látod a nullszaldódat sokkal alacsonyabbnak, mint amennyi.

„Ezt én ingyen megcsinálom magamnak.”

Ezzel a mondattal írod nullára a boltod legnagyobb fix költségsorát, és a könyvelésben tényleg nulla is áll mellette. A csomagolást te csinálod, a vevőnek te válaszolsz, a fotót te lövöd, a hirdetést te kapcsolgatod. Egyik sem kerül semmibe, legalábbis számla nem jön róla.

Minden boltnak van egy havi feladásszáma, ami fölött pénzt termel, és ami alatt a fix költségeit eszi. Amíg a saját munkádat nem írod be költségnek, ezt a számot a valóságosnál jóval alacsonyabbnak látod. A Praeli 52 feladásnál nyereséges, ha a tulajdonos ingyen dolgozik benne, és 162-nél, ha fizet magának (ha minden további rendeléshez ugyanannyi hirdetés kell, a másik feltevés a fejezet közepén jön). A kettő közötti 110 feladást ma úgy hívod, hogy „jól megy a bolt”. Pedig az a béred, amit sosem vettél fel.

Ez a fejezet ezeket a számokat hozza ki a te boltodra. Előbb viszont mérni kell, mennyit dolgozol benne, mert becsülve mindig kevesebb jön ki. Nem hazudsz magadnak. A tömböket megjegyzed, a darabokat nem.

Amit becsülsz, azt lefelé becsülöd

Hét nap, hat kategória, és két dolgot jegyzel fel. Az első a tényleges perc, öt perces bontásban bőven elég. A második egy strigula minden nekifutásnál, vagyis valahányszor abbahagysz valamit, és ehhez a feladathoz ülsz át. Mivel? Papíron a raktárban vagy telefonos jegyzetben, csak ne utólag. A két szám végig külön marad, mert az első mérés, a második számlálás, és mást kezdesz velük.

A hat kategória a bolt üzeme: csomagolás, ügyfélszolgálat, termékfeltöltés és fotó, hirdetéskapcsolgatás, beszerzés, könyvelés-előkészítés. Az árazás, a kupon-döntés és a beszállítói tárgyalás nincs köztük, mert ezekre akarod felszabadítani az időt. A hétfői két óra csomagolásra emlékszel. A tizennégy háromperces „hol a csomagom” válasza nem, pedig az 42 perc tényleges munka, és tizennégyszer tetted le, amit csináltál. Ezért lesz a becslés kevesebb.

Így néz ki egy hét a példaboltban. Példaszámok, nem piaci adatok, havi 280 feladásra, azaz hetente nagyjából 65-re. A cellákban a tényleges perc áll, az utolsó sorban az, hányszor futottál neki a héten.

Nap	Csomagolás	Ügyfélszolgálat	Termékfeltöltés és fotó	Hirdetéskapcsolgatás	Beszerzés	Könyvelés-előkészítés	Összesen
Hétfő	135	90	60	45	60	0	390
Kedd	90	75	120	30	30	0	345
Szerda	105	90	0	60	45	30	330
Csütörtök	90	60	90	45	30	0	315
Péntek	105	90	0	45	60	45	345
Szombat	0	45	60	30	0	0	135

Nap	Csomagolás	Ügyfélszolgálat	Termékfeltöltés és fotó	Hirdetéskapcsolgatás	Beszerzés	Könyvelés-előkészítés	Összesen
Vasárnap	0	30	0	30	0	60	120
Összesen (perc)	525	480	330	285	225	135	1 980
Nekifutás a héten	5	28	4	12	6	3	58

A csomagolás viszi a legtöbb percet, öt nekifutásban, naponta egy tömb. Az ügyfélszolgálat 45 perccel kevesebb, viszont huszonnyolc nekifutás. A legdrágább feladat rendszerint az, amelyik a figyelmet darabolja, mert a darabolt hétben nincs meg az a két-három összefüggő óra, amiben egy ártárgyalásra fel lehet készülni. Így pont az a munka marad el, amelyik a fedezetet javítaná.

A megszakítás terhét meg lehet becsülni, csak ne keverd a mért idővel. Tedd mellé külön oszlopba: nekifutásonként öt perc, amíg a fejed visszaáll oda, ahol tartott. Az öt perc feltevés, nem mérés, a sajátodat a napló harmadik hetére te is meg tudod becsülni.

Kategória	Tényleges perc a héten	Nekifutás	Becsült visszaállás, nekifutásonként 5 perc	Terhelés együtt
Csomagolás	525	5	25	550
Ügyfélszolgálat	480	28	140	620
Termékfeltöltés és fotó	330	4	20	350
Hirdetéskapcsolgatás	285	12	60	345
Beszerzés	225	6	30	255
Könyvelés-előkészítés	135	3	15	150
Összesen	1 980	58	290	2 270

A két szélső oszlop két különböző kérdésre válaszol. A tényleges perccel számolsz tovább, mert azt fizeted meg a fix soron, és azt tudod valaki másnak átadni. A 290 perc a hét darabolásának becsült ára, hetente majdnem öt óra. Költségsornak nem jó, viszont ez a legerősebb érv a tömbösítés és a kiszervezés mellett. Ha a huszonnyolc ügyfélszolgálati nekifutásból naponta kettő lenne, a becsült visszaállás 140 percről 70-re esne, egyetlen perc tényleges munka megspórolása nélkül.

A naplóból öt lépésben jön ki a szám, ami a 2. fejezet kartonjának saját munkaidő sorához tartozik. Végig a tényleges perccel számolok, a visszaállási becslés nélkül. A levezetés úgy veszi, hogy egy hónap 4,3 hét.

Lépés	Számítás	Eredmény
Heti üzemi perc	a napló tényleges perc oszlopa	1 980 perc, 33 óra
Havi üzemi perc	$1\,980 \times 4,3$ hét	8 514 perc, 142 óra
Tulajdonosi perc egy feladásra	$8\,514 / 280$	30,4 perc
Amennyibe az órát a boltnak kerül	$300\,000 / 142$	2 113 Ft
A munkád ára egy feladáson	$300\,000 / 280$	1 071 Ft

Egy pontosítás, amit a könyv itt mond ki, egyszer. A 300 000 az a pénz, amit a bolt azért fizet ki, hogy te dolgozz benne: bér és közterhei együtt, a vállalkozási formától függően más néven. A példa kedvéért tartom alacsonyan, mert kerek szám. A sajátodat ne innen vedd: a kiindulópont az, amennyibe egy hozzád hasonló munkakör a piacon kerülne, és az a hatályos minimálbér

munkáltatói összköltsége fölött kezdődik. Nem az, ami a számlára jön. Ezért a 2 113 forint sem a te órabéred, ennyibe kerül a boltnak az órád, és az 1 071 forint sem a kereseted, ennyit visz el a fedezetből egy feladáson a munkád. Mennyi marad ebből nálad, azt a könyvelőd tudja, ez a könyv a bolt oldaláról számol.

A saját munkádat egy helyen írod be, a fix soron. A kartonon a saját munkaidő nulla, viszont nem azért, mert ingyen van. Azért, mert már a 440 000-ben ül. Ha mindkét helyre beírnád, papíron kétszer fizetnél magadnak, ha sehol, egyszer sem, és a nullszaldód mindkétszer hazudik. A 30,4 perc ezért nem költségsor. Ez az egyetlen szám, amiből látszik, hogy a bolt nő, vagy csak te dolgozol többet benne, erre a fejezet végén visszatérünk.

Az órád ára nem a piaci bér

A 2 113 forint az, amennyibe ma kerülsz a boltnak egy órára. Ez nem az órád értéke, csak a mai ára, és arra jó, hogy egyszer szembenézz vele.

Órabért nem azért állapítasz meg, hogy jól érezd magad tőle. Azért, hogy a feladatokat össze tudd vetni a kiszervezés árával. A piaci bér ehhez rossz támpont, mert azt mondja meg, mennyiért végezné el más, és nem azt, mennyit ér neked a felszabadult óra.

A kiindulópont a legjobban használt órád. A példa: négy órát tettél egy beszállítói ártárgyalásba, három óra készülés és egy óra beszélgetés, és 100 forinttal olcsóbb lett a beszerzés. Havi 280 darabnál ez 28 000 forint, négy órára osztva 7 000 forint óránként, és a következő hónapban megint jön a 28 000, munka nélkül. (A becslés szándékosan egy hónapot számol, nem tizenkettőt, hogy ne kelljen rajta vitatkozni.)

Az órád ára ebben a példában 7 000 forint, és nem 2 113.

Két dolgot viszont ne csinálj vele. Ne vetítsd rá minden felszabadított órádra, mert egyetlen tárgyalásból jött, és a felszabaduló órák nagy része nem tárgyalás lesz. És írd le tételesen, mit fogsz ténylegesen csinálni a felszabaduló időben, mert a leírt feladatnak van ára a kartonon, az üres időnek nincs.

Ilyen órád az elmúlt hónapban talán nem volt, pont a darabolt hét miatt. Akkor a legutóbbiból számolj: az utolsó ártárgyalás, szállítói egyeztetés vagy áremelés, akár egy éve volt, ugyanígy osztható a ráment órákkal.

Ha ilyen munkád még egyáltalán nem volt, akkor ez a szám nálad egyelőre nincs meg, és a példa 7 000 forintja nem áll a helyére, mert az egy másik bolt egyetlen tárgyalásából jött. Addig a két számoddal dönts, amelyik megvan: a 2 113 forinttal, amennyibe ma kerülsz a boltnak egy órára, és a külső ajánlat árával. A sajátodat a 10. fejezet kilencven napos tervének első fedezetjavító munkája adja meg, és onnantól azzal számolsz.

Ehhez méred a csomagolást, a rutin válaszokat és minden külső ajánlatot. Ha a példabolt tulajdonosa a csomagolást óránként 7 000 forint alatt adja ki, és a felszabadult órát tényleg ártárgyalásra fordítja, a csere nyereséges. A te határod a te órádból jön, nem ebből a 7 000-ból. Ha a felszabadult óra alvásra megy, arról a fejezet végén.

Hány feladásnál kezdesz keresni

Szedd össze a fix tételeket. A példaboltban platform és appok 27 000, könyvelő 35 000, raktár 60 000, szoftverek 18 000, saját bér 300 000, összesen 440 000 forint havonta. Ezt osztod a fedezettel, és megkapod, hány feladás fedezi a fix költséget. Onnantól minden feladás fedezete a tiéd, addig egyiké sem.

Csak melyik fedezettel? A hirdetés kétféleképpen viselkedhet, ezért két feltevés van. Az első: a havi 616 000 forintos keret marad, tehát a fix tételek mellé kerül, és a nevező a hirdetés előtti fedezet. Azonos keret mellett minden további feladás javítja az egy feladásra jutó hirdetést, ezért a Vakkancsnak ebben 380 feladás elég.

A második: minden további rendeléshez ugyanannyi, 2 200 forint hirdetés kell, tehát a hirdetés a kartonon marad, és csak a 440 000 a fix. Ebben a Vakkancsnak 751 feladás kell, mert minden feladás hozza a maga hirdetését, és 586 forintot hagy. A Praclinál fordítva áll a két szám, 215 és 162, mert 162 feladáshoz a feltevés szerint elég 356 400 forint hirdetés, kevesebb a mai keretnél.

A kettő két külön feltevés, nem egyetlen tartomány két széle. Neked kell eldöntened, melyik áll közelebb a boltodhoz. Az elsőnél az a kérdés, tényleg változatlan marad-e a kereted, ha nő a forgalom. A másodiknál az, hogy tényleg ugyanannyiba kerül-e a következő rendelés, mint a mai. Arra egyik sem ad garanciát, hogy a valódi nullszaldó a kettő közé esik. Ha az új rendelések hirdetése drágul, vagy a növekedéshez plusz kapacitás kell, a tényleges nullszaldó a magasabb szám fölé megy, adott feltételek mellett pedig egyáltalán nem érhető el.

Ezért számold ki azt is, mi történik, ha romlanak a feltételek. A tábla a hirdetés drágulását mutatja mind a két feltevésben. Az első feltevésnél a keret nő ugyanannyival, hogy a feladásszám tartható maradjon, a másodiknál a feladásonkénti 2 200 forint lesz több.

A hirdetés drágulása	1. feltevés, fix keret: Pracli / Vakkancs	2. feltevés, feladásonként állandó: Pracli / Vakkancs
nincs, a mai állapot	215 / 380	162 / 751
10 százalék	227 / 402	176 / 1 203
20 százalék	240 / 424	193 / 3 014
30 százalék	252 / 446	213 / nincs ilyen feladásszám

A Vakkancs második oszlopa azért szalad el, mert az 586 forintos fedezete a nulla közelében van, és 30 százalékos drágulásnál negatívba fordul. Negatív fedezetnél nincs az a feladásszám, amelyiknél a hónap nullára jönne ki, tehát ott a növekedés már nem megoldás. A plusz kapacitás ugyanígy tol: ha a növekedéshez havi 60 ezer forintos csomagoló kell, a fix 500 ezerre nő, és a második feltevés nullszaldója a Pracliban 184, a Vakkancsban 854 feladás.

	Pracli	Vakkancs
Hirdetés előtti fedezet egy feladáson	4 930 Ft	2 786 Ft
Fedezet (hirdetés után) egy feladáson	2 730 Ft	586 Ft
1. feltevés, fix havi keret: (616 000 + 440 000) / hirdetés előtti fedezet	215 feladás	380 feladás
1. feltevés saját bér nélkül: (616 000 + 140 000) / hirdetés előtti fedezet	154 feladás	272 feladás
2. feltevés, feladásonként állandó hirdetés: 440 000 / fedezet	162 feladás	751 feladás
2. feltevés saját bér nélkül: 140 000 / fedezet	52 feladás	239 feladás
Mai feladásszám	280	280
Ráhagyás vagy hiány a saját béres nullszaldóhoz, 1. / 2. feltevés	+65 / +118	-100 / -471

A 2. fejezet az osztást és a Vakkancs 751-ét hozta, itt a teljes levezetés, felfelé kerekítve, mert 161 feladásnál még hiányzik pár száz forint. Első feltevés: 1 056 000 osztva 4 930-cal 214,2, azaz 215, osztva 2 786-tal 379,0, azaz 380, saját bér nélkül 756 000 ugyanígy 153,3 és 271,4, azaz 154 és 272. Második feltevés: 440 000 osztva 2 730-cal 161,2, azaz 162, osztva 586-tal 750,9, azaz 751, saját bér nélkül 140 000 ugyanígy 51,3 és 238,9, azaz 52 és 239.

Ez a mondat, amit a fejezetből megjegyzel: a Pracli 52 feladásnál nyereséges, ha a tulajdonos ingyen dolgozik benne, és 162-nél, ha fizet magának. Mind a két szám arra a feltevésre épül, hogy minden további rendeléshez ugyanannyi hirdetés kell. A sajátodat ugyanezzel a két osztással kapod meg.

Melyik nullszaldót érzed ma a boltodon? A saját bér nélkülít, mert az jön ki, ha a munkád ingyen van. A Vakkancs tulajdonosa a 280 feladással a 239 fölött van, ezt érzi. A 751 alatt van 471-gyel, és ezt a bankszámlája érzi, havi 275 920 forintnyit, az 1. fejezet számával. Ő mondja, hogy jól megy a bolt, csak pénz nincs, és a mondat mind a két fele igaz.

A 280 viszont átlag, és ha a bevételed harmada a negyedik negyedévben jön, az átlag hazudik. Azonos kosárral: az év feladásainak harmada, 1 120 az utolsó három hónapra esik, a maradék kilencre átlagosan 249 jut, a leggyengébb háromra mondjuk 200. A 200-as hónapot is két számmal nézd. Fix kerettel a Pracli is mínuszban van, 70 000 forinttal, a Vakkancs 498 800-zal. Ha a hirdetést a feladásokkal együtt húzod vissza, feladásonként 2 200-ra, a Pracli 106 000 plusz, a Vakkancs 322 800 mínusz. Három gyenge hónapon át ez 968 400 forint, és ezt a negyedik negyedév pénzéből kell előre félretenni. A pénz útját a 8. fejezet pénzáram-idővonala mutatja.

Egy 200 feladásos hónap eredménye	Pracli	Vakkancs
Fix 616 000-es kerettel: $200 \times \text{hirdetés előtti fedezet} - 1\,056\,000$	-70 000 Ft	-498 800 Ft
Feladásonként 2 200 hirdetéssel: $200 \times \text{fedezet} - 440\,000$	+106 000 Ft	-322 800 Ft
Három gyenge hónap, feladásonként 2 200 hirdetéssel	+318 000 Ft	-968 400 Ft

A nullszaldót ezért a leggyengébb három hónap feladásszámához méred. A fix költség februárban is 440 000, és a Pracli is csak akkor marad pluszban, ha a hirdetést a gyenge hónapban visszaveszi.

„Havi kilenc dollár, elfér”

Fordítsd meg a képletet. Minden fix tétel feljebb tolja a nullszaldót, tehát minden tétel ára kifejezhető feladásban: az összeg osztva a fedezettel (hirdetés után). Ha az app dollárban számláz, előbb váltsd át. Egy havi 4 000 forintos app a Pracliban 4 000 osztva 2 730-cal, azaz 1,5 feladás, a Vakkancsban 4 000 osztva 586-tal, azaz 6,8 feladás, minden hónapban, mielőtt egyetlen forint a tiéd lenne. Ezt hívod úgy, hogy „elfér”, pedig nem ingyen fér el.

Az app ára tehát nem havidíj. Egy feladásszám, amit el kell érned, és innen jön az app-audit: négy kérdés minden fent lévő appra. A válaszokat ne az app riportjából vedd, mert az ugyanaz a bizonyítvány, amit az 1. fejezetben a ROAS-ról mondtam: ő írja, ő osztályozza.

Három példa-app. A példabolt fix listáján a platform és az appok együtt 27 000 forint, ebből a három app 15 000, a maradék 12 000 a platform havidíja a példában.

Mit csinál és mennyiért	Mérhető hatás	Mióta van fent	Kiváltható-e
Kosárelhagyó e-mail, három levél a félbehagyott kosárra, havi 4 000 Ft	Az app „visszahozott” rendelést mutat, de a vevő a hírlevélből vagy magától is visszajöhetett. Külön mérés nem volt.	14 hónapja	Nézd meg, a platformod tud-e alapból egy levelet. Ha igen, két hét teszt egy levéllel, app nélkül.
Vélemény-gyűjtő, rendelés után kér értékelést, csillagot mutat a terméklapon, havi 6 000 Ft	Nincs. Soha nem volt két hét csillag nélkül, tehát a konverziós különbség ismeretlen.	2 éve	A meglévő vélemények maradnak, ha előbb exportálsd őket. Két hét kikapcsolva, a terméklap konverziója a mérce.
Kuponos felugró ablak, feliratkozásért 10 százalék, havi 5 000 Ft	A feliratkozó-szám igen. A kupon a Vakkancs kartonján feladásonként átlag 750 Ft bruttó, nettóban 591, és erről az 5. fejezet dönt.	8 hónapja	Ha az 5. fejezet kupon-döntése után a kupon megy, az egész ablak megy vele, appostul.

A három app együtt 15 000 forint, a Pracliban 5,5, a Vakkancsban 25,6 feladás a nullszaldóból, minden hónapban. Ami a „mérhető hatás” oszlopban üres, vagy az app saját riportjára hivatkozik, azt két hétre kapsz ki, és nézd, mozdul-e a karton. Ha nem mozdul, az app eddig is ennyit ért. Ugyanez a képlet a platform havidíjára is, két havidíj különbsége a példabolt fedezetével egy-két feladás, a platformról a 10. fejezet dönt.

Kikapcsolás előtt három dolog. Mentsd ki az app adatait, a véleményeket, a feliratkozókat, a beállításokat, mert kikapcsolva sok app viszi magával. Nézd meg, épül-e rá más: egy automatizmus, egy levél, egy kód a terméklapon, ami az app nélkül eltörik. Utána menj végig a boltodon vevőként, a pénztárig, mert az alapfunkció sérülését nem az app jelzi, csak a rendelésszám.

A fejlesztési ajánlatot és a tanácsadást is így olvasd. Forintban kapod, viszont fedezetben és órában olvasd: hány feladás fedezete az ára, hány órát vesz le rólad, vagy hány feladást hoz. Ez a „saját órák ára” számítás.

Saját órák ára	A példa
A külső megbízás ára	150 000 Ft
Az órák ára a legjobb órából, itt a példabolté	7 000 Ft
Ennyi órányi saját munkát kell megspórolnia vagy termelnie, 150 000 osztva 7 000-rel	21,4 óra
Ugyanez feladásban a Pracliban, 150 000 osztva 2 730-cal	55 feladás fedezete
Ugyanez feladásban a Vakkancsban, 150 000 osztva 586-tal	256 feladás fedezete

Ha az ajánlat nem tudja megmondani, melyik sort mozgatja a kartonon vagy a naplóban, nem tudod kiszámolni, és akkor nem is kell. Egy ajánlatból ezt kérdezd ki: melyik kartonsort vagy naplósort mozgatja, mennyivel, mikorra, és mit mér, ha nem mozdul.

Mi van az árban és mi nincs: tesztelés, hibajavítás, átadás, az első hónap. Ki üzemelteti utána, és kinél marad a kód és a hozzáférés. És hány órát visz el, mert az is az ár része. Hosszabban a Webshop tanácsadás: mikor éri meg, mennyibe kerül és hogyan válassz cikkemben vettem végig, fejlesztésre és tanácsadásra egyformán. Külső szemet akkor éri meg fizetni, ha erre már az ajánlat válaszol, és nem az első megbeszélés.

Egy kivétel van. A biztonsági és üzletmenet-folytonossági fejlesztés, a mentés, a jogosultságok, a kétfaktoros belépés, a tartalék fizetési mód értékét a következő két hét fedezete nem mutatja ki, mert akkor ér valamit, amikor baj van. Ennek más elfogadási feltétel kell: mit véd, mennyi

kiesést előz meg, és a mentés visszaáll-e egy próbán.

A tétje mérhető: a Pracli havi 764 400 forintos fedezete harminc nappal osztva napi 25 480 forint, tehát a 150 000 forintos megbízás nagyjából hat napi leállás ára. A Vakkancsnál a havi 164 080 harmincada 5 469 forint, ugyanez a megbízás 27 nap. Nem kevésbé kell neki, csak neki minden fejlesztés drágább fedezetben. Hogy a te boltodban a platform-e a gát, az a 10. fejezetben dől el.

Mit adj ki, és mit tarts a kezedben

Először az ismétlődő, alacsony döntési tartalmú munkát. A példaboltban ez a csomagolás és a rutin ügyfélszolgálat. A csomagolás 525 perc öt tömbben, egy oldalas leírással átadható, mert minden csomag ugyanúgy készül. A rutin ügyfélszolgálat a „hol a csomagom”, a „mikor jön” és a „cserélhető-e”, sablonválasszal. Ez a kettő viszi a napló felét, és ez darabolja a napodat.

Mint otthon a mosogatás. Bárki elmossa, ha megmutatod, hol a szivacs. Amíg te mosogatsz, azalatt ég oda a vacsora, amit csak te tudsz megfőzni.

A csomagoló ára is feladásban mérendő. A példában havi 60 000 forint, ez a Pracli nullszaldóját 22, a Vakkancsét 103 feladással tolja feljebb, és ezt a felszabadult időnek kell visszahoznia. A csomagolás havi 38 óra, ebből viszont vonj le heti egy óra ellenőrzést, az 4,3 óra, tehát 34 óra marad, és az első hónapban ebből is elmegy a betanítás, mondjuk hat óra. Ha a 34-ből kilenc tényleg 7 000 forintos óra lesz, a csomagoló kifizette magát. A maradékról a napló következő hete mondja meg, hova ment, és ha a kilenc nem jön össze, a csomagoló drága volt, akármilyen olcsón dolgozott.

Az árazás, a beszerzés és a kivételes vevői ügy más elbírálás alá esik, és itt válik külön két kérdés. A döntés a tiéd marad: az árat te hagyod jóvá, a beszállítói megállapodást te kötöd, a kivételes ügyben te mondd ki, mit ajánlasz. A végrehajtás viszont delegálható, és gyakran érdemes is. Az áradatok gyűjtése, a konkurencia-figyelés, a megbeszélte feltételek melletti rendelésfeladás és a reklamációk első körös válaszvázlata mind kiadható.

Egy dolgot kell védened, az információ útját. A reklamációból tudod meg, mi hiányzik a terméklapról, a beszállítótól azt, mi mozog az árban, az árazásból azt, mit bír a vevő. Ha ebből bármit kiadsz, írd bele az átadásba, hogy az információ hetente eljut hozzád, a nyers esetekkel, nem riportba sűrítve. Aki csak összefoglalót kap, két hónap múlva nem tudja, mi drágult.

Magát a döntést pedig négy számmal hozd meg, ne érzésből. Mennyi a várható haszon forintban, mennyi a teljes külső költség a havidíjon felül (a betanítás és a hibák ára is), hány órát visz el a betanítás egyszer, és hány órát az ellenőrzés minden hónapban. Az utolsó kettő nélkül minden kiszervezés olcsóbbnak látszik, mint amennyi.

És most a 30,4 perc. Ha a feladásszám 280-ról 400-ra nő, és a 30,4 perc marad, akkor a havi 142 órából 203 lett, és a bolt nem nőtt, csak te lettél nagyobb benne.

Ebből fáradás lesz, nem nyereség, mert a fedezet ugyan nő, viszont az az óra, ami a fedezetet javítaná, pont ekkor tűnik el a hétből. A növekvő bolt ismerve, hogy a tulajdonosi perc egy feladásra csökken, miközben a feladásszám nő. És ha a felszabadult óra alvásra megy? Az is a bolt tőkéje, csak a következő hónap kartonján látszik, amikor kipihent fejjel ülsz le az ártárgyaláshoz.

A fáradtság a napló felől nézve nem a munkaórákból jön. A huszonnyolc nekifutásból. Kiadni viszont előbb a csomagolást érdemes, mert az a legnagyobb összefüggő tömb, és a rutin válaszok rögtön utána jönnek. Nyilván nem a csomagolás fáraszt el. Az fáraszt el, hogy közben

huszonnyolcszor kell abbahagynod.

Indítsd el a naplót holnap reggel, ne a következő hétfőn, mert amelyik hetet előre kijelölöd, azt akaratlanul is rendbe rakod, és a rendbe rakott hétből a mai számod nem jön ki.

Ezt csináld meg

Mit csinálj. A saját béredet beírod a fix költségek közé, ha eddig nem volt ott, és kiadod a napló legnagyobb, alacsony döntési tartalmú tömbjét, a példaboltban a csomagolást.

Mit számolj ki. A hétnapos napló, belőle a tulajdonosi perc egy feladásra és annak forintértéke, a nullszaldó mind a két feltevessel, saját bérrel és nélküle, a leggyengébb három hónap feladásszámával, és a kiadott munka ára feladásban és a te órádban.

Mit mérj, és meddig. Két hétig más csomagol, te a felszabadult órákat egy előre leírt, a fedezetet javító feladatra fordítod, és mind a kettőt méred: a naplóban a saját percet, a kartonon a fedezetet.

Mikor állj vissza. Ha két hét után a tulajdonosi perc egy feladásra nem csökkent legalább a kiadott tömb arányával, a példában 525 az 1 980-ból, nagyjából a negyede, vagy a kiadott munkából vevői reklamáció jön, visszaveszed, és a leírást írod újra, nem a döntést.

10 Kilencven nap, egy beavatkozás

Egyszerre egy beavatkozás fut, kilencven nap alatt három. A sorrendet a forintban mért hatás adja, osztva a saját óráiddal, és ritkán a kedvenced áll az élen.

A tervedet ismerem, mert a fiókban van. Egyszerre egy beavatkozást kérek tőled, egymás után hármat, kilencven nap alatt.

Kilenc fejezet után a kartonodon tizenkét sor áll, mindegyikhez tudsz egy javítást, és mind a tizenkettőt hétfőn akarod elkezdni. Ez a legbiztosabb módja annak, hogy egyiket se mérd meg, és három hónap múlva ugyanott állj egy bonyolultabb bolttal. A másik biztos módja az, hogy a kartont kinyomtatod, és beteszed a fiókba a tavalyi terv mellé.

Egy boltban egyszerre egyetlen érdemi beavatkozás fut. A sorrendjét a saját számaid adják, és a fedezetszámítás, amit a 2. fejezettől végigcsináltál, annyit ér, amennyi döntést megváltoztat a következő kilencven napban. Azért hármat, mert egyet mindenki megcsinál, aztán visszaáll a régi. Öt már túl sok, mert a végén nem derül ki, melyik hatott.

Ez a fejezet arról szól, melyik három, milyen sorrendben, és mikor állsz vissza.

A hányados dönt, és ritkán a kedvencedet választja

Minden sorhoz, amit a kartonon javítanál, két szám tartozik. Az első a becsült hatás forintban egy hónapra: mennyivel több marad a feladásokon, ha a változtatás úgy sül el, ahogy a fejezet számolta. A második a ráfordítás órában, a te idődből. Az elsőt osztod a másodikkal, és a hányados adja a sorrendet. Ebből lesz a javítások fontossági sorrendje, egy oldalon.

A módszer durva, és szándékosan az. A hatás becslés, az óraszám becslés, a hányados két becslés hányadosa. Arra viszont elég, hogy a lista alja és teteje elváljon, és pont ez a dolga. Egy boltban a kupon áll az élen, a másodikban az utánvét, a harmadikban a küszöb, mert a kartonod másképp néz ki, mint a konkurensedé.

A Vakkancs a kuponos, utánvétes bolt, a Pracli az előre fizetéssel és csomagponttal dolgozó. A Vakkancs lapja így néz ki a mai kartonból, 280 feladással és változatlan, 616 ezres hirdetési kerettel (példaszámok, nem piaci adatok, a feltevések a tábla alatt). Minden sor önmagában áll, mintha csak azt az egyet csinálnád meg.

Beavatkozás	Fejezet	Becsült havi hatás, Ft (az első három sornál a hirdetés előtti fedezet változása × 280)	Ráfordítás, óra	Ft/óra	Elbírt és fix kerettel	Sorrend
Kupon kikapcsolása	5	+139 720	2	69 860	15,2 %, 238 feladás	1
Utánvét-terelés előre fizetésre, a feladások felén	3	+125 440	6	20 907	13,9 %, 242 feladás	2
Csomagpont alapértelmezésnek, a feladások felén	4	+70 000	8	8 750	8,2 %, 257 feladás	3

Beavatkozás	Fejezet	Becsült havi hatás, Ft (az első három sornál a hirdetés előtti fedezet változása × 280)	Ráfordítás, óra	Ft/óra	Elbírt esés fix kerettel	Sorrend
Hirdetési plafon a 2 786-os fedezeti pontnál	6	+42 098	8	5 262	a 7 elvesző feladás már levonva	4
Új design vagy platformváltás	10	a kartonból nem becsülhető, adat kell hozzá	120	nincs	nincs adat	5

A kupon a Vakkancsban feladásonként 499 forintot visz el a hirdetés előtti fedezetből: kupon nélkül 3 285 marad a mai 2 786 helyett, 280 feladáson 139 720 forint. Az 5. fejezet feltevése szerint a kuponos feladások negyede elmaradhat, ezért a tábla mellé odaírom, meddig bírja. A keret a teszt alatt nem változik, tehát kevesebb feladásnál több hirdetés jut egyre, és a bolt 238 feladásig jár jobban, mint ma, azaz 15,2 százalékos esésig. Az 5. fejezet 35 feladása ezen belül van.

Egy dolgot itt válassz szét. A kupon kikapcsolása és a kuponmező elrejtése a pénztárban két külön változtatás, két külön lehetséges hatással. Az első a fedezetet mozgatja feladásonként, a második azt, hányan jutnak el a fizetésig. Egy munkablokkban elvégezheted mindkettőt, a mérésnél viszont előre mondd ki, melyikről szól a visszaállítási határ, különben az eredményt egyikhez sem tudod kötni.

Az utánvétel-terelésnél a feladások fele átmegy előre fizetésre: az előre fizetett fél 3 682 forintot hagy hirdetés előtt, az utánvétes fél a mai 2 786-ot, az átlag 3 234, a levezetés a 3. fejezetben. A csomagpontnál a feladások fele vált, a kimenő fuvar átlaga 1 400-ról 1 150-re megy, 250 forint feladásonként. A 4. fejezet küszöbét ide nem számolom, az a saját mediánodtól függ.

A hirdetési plafonnál feltevéssel dolgozom: a keret tizede, 61 600 forint, a 2 786-os plafon fölött hoz feladást, példaként 8 800 forintért, az átlag négyszereséért, ez 7 feladás. A leállítás 61 600 forintot hoz vissza, és elvisz $7 \times 2\,786$, azaz 19 502 forint hirdetés előtti fedezetet, a különbség 42 098. A saját fiókodban kampányonként nézd meg, hol fut a plafon fölött, a 6. fejezet szerint.

Az utolsó sorban nincs szám. A hatása nem nulla, csak a kartonból nem jön ki, ezért adat kell hozzá, a tünetlista lentebb, és addig a lista alján a helye.

Az áremelés szándékosan nincs a lapon, pedig az 5. fejezet szerint a leggyorsabban ható lépés. A kupon és az ár ugyanazt a vevői árérzetet mozgatja, ezért a kettőt külön kell mérni, és az emelés a kupon-teszt lezárása után jön. A fejezet végén ez lesz a negyedik lépés.

A Vakkancs tulajdonosának kedvenc problémája az utolsó sor. Új design, új platform, „modern” megjelenés, mert az látszik, és mert a kupon kikapcsolása két óra, amivel nem lehet dicsekedni, ugye. Amikor egy tulajdonos átnézésre hív, a listája tetején szinte mindig ez az utolsó sor áll, a kartonja pedig az elsőt mondja.

A kicsi kérdés mozdít, a nagy bénít

A nagy kérdés így hangzik: jó-e ez a bolt egyáltalán. Erre nem lehet két hét alatt válaszolni, ezért nem válaszol rá senki, csak forgatja éveig. A kicsi kérdés így hangzik: mi történik, ha két hétre kivesszem a kupont. Erre válaszol az export.

Egy visszafordítható döntésnek négy része van, és mind a négyet leírod, mielőtt bármit átállítasz. Mit változtatsz, egy mondatban. Meddig, dátummal. Mit mérsz, egy számmal, és honnan jön a szám. Milyen értéknél állsz vissza. Ha a negyedik hiányzik, az már nem teszt, csak remény.

Az orvos is így ad új gyógyszert: két hétre, egy panaszt figyel, és ha rosszabb lesz, elhagyja. Nem az egész életmódodat cseréli le egy hétfőn.

Mérheted A/B-tesztet? Ezt önmagában nem a havi feladásszám dönti el. Három dolog számít együtt: mekkora különbséget vársz a két változat közt, mekkora a heti ingadozásod, és tud-e a platformod két változatot párhuzamosan futtatni. Egy nagy, húsz százalékos körüli különbség havi 280 feladásnál is kijöhet. Egy két-három százalékos viszont még ennek a tízszeresénél sem válik el biztosan az ingadozástól.

Minél kisebb a várt különbség, annál több adat kell a kimutatásához, és előfordulhat, hogy a boltod forgalmával ezt észszerű időn belül nem tudod összegyűjteni. A mintanagyság és a kimutatható hatás kapcsolatát a NIST statisztikai kézikönyve vezeti le.

Marad az előtte-utána: az előző négy hét a mérce, a következő két hét a teszt, és kimondod a fenntartásokat. Fizetésnap, ünnep, a konkurens akciója, egy hirdetés, ami éppen jól fut, bármelyik többet mozgat, mint a te változtatásod. Ezért a kéthetes blokk után jön még egy kéthetes, és a visszaállítást négy hét adatán mondod ki.

Három kimenet van, nem kettő. A változtatás marad, ha a mérőszám a javulás irányába mozdult. Visszaáll, ha a visszaállítási határt átlépte. A harmadik: ha négy hét után a mozgás kisebb, mint a megelőző négy hét heti ingadozása, a teszt még nem dönthető el. A két hét és a négy hét ilyenkor nem bizonyíték, csak az első felülvizsgálati időpont. Ekkor vagy futni hagyod még egy négyhetes blokkig, ha semmi nem romlott, vagy meghagyod az új állapotot és továbblépsz a következő sorra, azzal a feljegyzéssel, hogy ezt a lépést nem mérted ki. A rossz válasz az, ha a bizonytalan eredményt sikernek könyveled el.

A hatvan rendelés csapdája külön bekezdést kap. Ha két hét alatt hatvan feladásod van, egy tízszázalékos csökkenés hat feladás, és hat feladás egy rossz hétvégén magától is elmarad. Ilyen feladásszámnál a két hét semmit nem bizonyít, négy hetet mérj, és a küszöböt a négy hét összesített feladásszámára tedd, ne a hetire.

Így néz ki a Vakkancs kilencven napja: három döntés, a fontossági sorrend első három sora, mindegyik két blokkot kap, egyet a változtatásnak, egyet a mérésnek.

Blokk	Napok	Döntés	Mérőszám és forrása	Visszaállítási feltétel
1	1-14	a kupon kikapcsolása, 5. fejezet	heti feladásszám és a hirdetés előtti fedezet feladasonként, a rendelés-exportból és a kartonból	ha a heti feladásszám 10 %-nál többet esik az előző négy hét heti átlagához képest, a kupon visszajön, feltételhez kötve
2	15-28	nincs új döntés, a mérés folytatódik	ugyanaz	ugyanaz, most már négy hét adatán
3	29-42	utánvétel-terelés előre fizetésre, 3. fejezet	előre fizetett feladások aránya és át nem vett csomagok aránya, a fizetési szolgáltató kimutatásából és a futár számlájából	ha a feladásszám 8 %-nál többet esik az előző négy hét átlagához képest, és az előre fizetés aránya négy hét után sem éri el a 30 %-ot, vissza az alapállapotra
4	43-56	nincs új döntés, a mérés folytatódik, a csomagpont-szerződés előkészítése	ugyanaz	ugyanaz
5	57-70	csomagpont alapértelmezésnek a feladások felén, 4. fejezet	csomagpontos feladások aránya és a bolt terhére eső szállítás feladasonként, a futár számlájából	ha a feladásszám 4 %-nál többet esik az előző négy hét átlagához képest, vagy a csomagpontos arány négy hét után 30 % alatt marad, vissza a házhoz alapértelmezésre

Blokk	Napok	Döntés	Mérőszám és forrása	Visszaállítási feltétel
6	71-90	nincs új döntés, a karton újraszámolása, a következő kilencven nap fontossági sorrendje	a hat szám a havi lapról	nincs

A 10 százalék nem hasraütés. A teszt alatt a keret marad 616 ezer, tehát kevesebb feladásnál egyre több hirdetés jut, és a csökkenés határát a hirdetés előtti fedezetből kell számolni. A számítás: $280 \times 2786 / 3285$, felfelé kerekítve 238 feladás, ennyinél áll a bolt ugyanott, ahol ma, tehát 15,2 százalékos esésig jársz jobban. A szabály 10-nél áll vissza, mert a határ harmada ráhagyás: a heti számok zajosak, és egy ünnep is elvisz pár százaléket.

Ugyanez a képlet adja a másik két küszöböt, egy fontos különbséggel. A sorrendet adó tábla minden lépést a mai állapothoz méri, mert a rangsoroláshoz így hasonlíthatók össze. A végrehajtásban viszont a második lépés már a kupon nélküli boltban indul, a harmadik pedig a kupon nélküli, félig előre fizetésre terelt boltban, tehát ott a viszonyítás az előző lépés utáni állapot.

Az utánvét-terelés a 3285-ös fedezetről indul és 3767-re visz. A határ $1 - 3285 / 3767$, azaz 12,8 százalék, felfelé kerekítve 245 feladás, a küszöb ennek a kétharmada, egész százalékra lefelé kerekítve 8. A csomagpont 3767-ről 4017-re visz, a határ $1 - 3767 / 4017$, azaz 6,2 százalék, 263 feladás, a küszöb 4. Mindkettő szigorúbb a mai állapotra számolt 13,9 és 8,2 százaléknál, és ez így helyes: minél jobb a bolt, annál kevesebb esést bír el egy újabb lépés, és annál pontosabban kell mérned.

A szállítási küszöb szándékosan nincs benne a kilencven napban, pedig a 4. fejezet kiszámolja. Két oka van. Az egyik, hogy a hatása a saját decilis-tábládtól függ, tehát a fenti 4017 forint nem tartalmazza. A másik, hogy a küszöböt és a csomagpontot egyszerre bevezetve a két hatás összeecsúszik, és a végén nem lehet megmondani, melyik mozgatta a kosárértéket. A küszöb így a következő kilencven nap első sora, saját hatással és saját visszaállítási határral.

Ha mégis most vezeted be, a végállapotod sem 4017 forint lesz: a 4. fejezet teljes csomagpontos kiszállításra számol, ott a küszöb 3286-ról 3645-re viszi a hirdetés előtti fedezetet, a szállítás 541 forint egy feladásra, a fedezet hirdetés után 1445, a hónap eredménye -35400 forint, a vészhatár 214 feladás. A felezett bevezetésre ezeket a saját decilis-tábláddal kell újraszámolnod, mielőtt a visszaállítási határt kimondod.

Egy szezonális boltnál a kilencven nap rossz időben eshet. Ha a forgalmad fele novemberre és decemberre jut, a kuponteszt nem indulhat november elsején, mert a szezon minden változást elfed. Ilyen boltban a terv a szezon előtti kilencven napra megy, a feltételek az előző év azonos heteihez mérnek, a szezon maga pedig mérési blokk, döntés nélkül. Ha a szezon már fut, egy döntés jut rá, a legolcsóbb, a másik kettő szezon után jön.

„Majd ha átköltözünk, minden megoldódik”

A platformváltás sok mindent megmozgat: a sebességet, a kiesések gyakoriságát, azt, hogy hozzáférsz-e a saját adataidhoz, milyen integrációkat kapsz, milyen fizetési módokat tudsz bekapcsolni, és mennyibe kerül mindez havonta. Ezek közül van, ami javul, és van, ami romlik, a mai kartonodból pedig egyik sem látszik. Amit a karton megmutat, az ennyi: a rajta álló tizenkét sor közül egy sem javul meg magától attól, hogy átköltözzöl. Ezt Shopify-fejlesztőként írom le, akinek a munkája egy része pont a költöztetés, tehát az elfogultságom a váltás felé húzna.

Két olyan kérdés esik közel a kartonhoz, és mind a kettő tényleg lehet platform-ügy. Az első a pénztár: ha a lépéseit nem tudod rövidíteni, a vendégvásárlás nem kapcsolható be, és a kosárban nem mutatható a küszöb hiányzó összeg, az platform-korlát. A második az automatizmus: ha naponta egy órát töltesz azzal, hogy a rendelést kézzel viszed át a számlázóba, a futárhoz és a készletbe, az is.

A többi sor veled költözik. Az ár a tiéd, az utánvétel-arány a tiéd, a küszöb a tiéd, a kupon a tiéd, a 180 napos készlet a tiéd, és a saját idődet is te osztod be, akármelyik adminban ülsz. Ha csak a megjelenés miatt költözől, a váltás a legdrágább módja annak, hogy ugyanazt a boltot építsd fel újra, más színnel.

Mikor a platform a szivárgás, és mikor csak a bűnbak? Ha a tünet abban ül, amit a platform tényleg kézben tart (a pénztár, az átvezetés, a sebesség, az adataid elérése, a fizetési módok), a váltás valódi kérdés, és a saját mérésével kell alátámasztanod. Ha a tünet a karton valamelyik során ül, a költözés nem fog rajta segíteni.

Az alábbi tizenkét tünetnél jelöld be, melyik a tiéd, ez az adat, amit a fontossági sorrend utolsó sora kér. Ha az „igen” sorokból legalább kettő a tiéd, és a hozzájuk tartozó forintot a kartonon ki tudod mutatni, a váltás felkerül a fontossági sorrendbe a saját hányadosával. Ha csak a „nem” sorokban találsz magad, ShopRenteren, UNAS-on és Shopify-on ugyanazt a boltot fogod üzemeltetni, és a különbséget a havidíjban látod.

Tünet	Fejezet	Platform-eredetű?
A pénztár lépései nem rövidíthetők, a vendégvásárlás nem kapcsolható be	10	igen
Napi egy óra fölött kézzel viszed át a rendelést a számlázó, a futár és a készlet közé, és nincs rá integráció	10	igen
A bolt hetente lassú vagy elérhetetlen, és a platform támogatása sem javítja	10	igen
A vevőid által kért fizetési mód nem kapcsolható be, és a szolgáltató szerint nem is lesz	3	igen
A rendelés-exportban nincs soronként fizetési mód és szállítási mód	10	részben (előbb kérd meg az ügyfélszolgálatot, lehet, hogy van)
A kosárban nem jelenik meg, mennyi hiányzik az ingyenes szállításig	10	részben (téma vagy app szintje is lehet)
Az app-havidíjak elérik a platform-havidíjat	9	részben (az app-audit előbb jön, mint a váltás)
Az utánvétes csomagok tizede vagy több visszajön (a havi lap 5 százalékos küszöbének a duplája)	3	nem
A kupon feltétel nélkül jár minden új feliratkozónak	5	nem
A fedezet (hirdetés után) a nettó ár tizede alatt van	2	nem
A ROAS jó, a bankszámla nem	1 és 6	nem
A 180 napnál idősebb készlet a beszerzési érték ötöde fölött van	8	nem

Ha a váltás mégis a lapra kerül, a ráfordítást ne a fejlesztő óraszámával számold. A saját óráiddal, mert a katalógust, a szövegeket, a szállítási zónákat és az átirányításokat te fogod ellenőrizni. Ez a 120 óra a Vakkancs lapján, és ez optimista.

A szabály, amit nyugodtan kell kimondani

Ez a könyv legkényelmetlenebb szakasza, és rövid lesz. A karton három helyen mutathat bajt, és a három más kijáratot nyit. Ha a hirdetés előtti fedezet negatív, a bolt hirdetés nélkül is ráfizet minden feladásra, és minden további látogató gyorsítja a veszteséget. Ez a leállás jele: a növekedés itt a legrosszabb válasz, mert a több rendelés több mínusz, a kitartás pedig csak drágább kilépés.

Ha a hirdetés előtti fedezet pozitív, de a vevőszerezés drága, és a fedezet (hirdetés után) a nulla körül jár, a baj a marketingben és az ajánlatban van. Ha a feladáson marad pénz, de a fix költség nem térül, a kérdés az ár, a volumen, a fix költség vagy a termékösszetétel.

A Vakkancs ma a harmadik esetben van, egy lábbal a másodikban. Hirdetés előtt 2 786 marad, hirdetés után 586, a mínuszt a 440 ezres fix hozza, ezért nála a nullszaldós feladásszám a kérdés: fix kerettel 380, saját bér nélkül 272, a 9. fejezet szerint. A vevőszerezése hajszálon áll, egy első feladáson 322 forint marad, és egy drágulás átbillenti. Van viszont bolt, ahol a karton alján már a hirdetés előtt negatív szám áll, és a tulajdonos a hirdetést emeli.

Négy kijárat van, mindegyikhez egy feltétel, ami eldönti, nyitva van-e neked.

Az első az áremelés, az 5. fejezetből: nyitva van, ha a kéthetes árteszt után a heti fedezet forintban több, mint előtte, akkor is, ha a feladásszám esett. A második a termékösszetétel, a 2. fejezetből: nyitva van, ha a három legtöbbet eladott terméked közül legalább egynek negatív a fedezete, és a kivétele után a maradék feladásszám a nullszaldó fölött marad.

A harmadik a költségszerkezet, a 9. fejezetből: nyitva van, ha a fix költségből szerződésbontással vagy app-törléssel kivethető a havi mínusz a saját béred bántása nélkül. A Vakkancsnál ez zárva: a 275 920-as mínusz nagyobb, mint a saját béren kívüli teljes fix költség, a 140 ezer. A negyedik a leállás vagy az eladás, és akkor nyílik, ha a határidőig a másik három zárva maradt.

Erről az „Eladom a webshopom” cikkben írtam hosszabban, két oldalról: mit kell tudnia annak, aki elad, és mit fog kérdezni az, aki megveszi. A karton az egyik ilyen kérdés, mert a vevő azt kérdezi, mennyi marad.

A leállási szabályt akkor kell leírni, amíg nyugodt vagy. Egy rossz hónap végén, a futárszámlával a kézben, mindenki hosszabbít, mert a következő hónap biztosan jobb lesz. Ezért a négy mezőt most töltsd ki, egy jó hónapban, és tedd a karton mellé. A szabály kellemetlen, és éppen az a dolga.

Mező	A Vakkancs kitöltése
Mit mérsz	hirdetés előtti fedezet és fedezet (hirdetés után) feladásonként, a kartonból, és a havi eredmény saját bér nélkül
Küszöbérték	a hirdetés előtti fedezet negatív, vagy a fedezet (hirdetés után) két egymást követő hónapban negatív, vagy a havi eredmény saját bér nélkül is negatív két hónapon át
Határidő	a kilencven napos terv vége, a 4. hónap zárásakor, a futár számlájával együtt
Mit teszel	a négy kijárat közül az első, amelyiknek a feltétele teljesül, ebben a sorrendben: áremelés, termékösszetétel, költségszerkezet, eladás vagy leállás

Havi 45 perc, hat szám

Az 1. fejezet öndiagnózis-tábláját egyszer töltötted ki. Ez a lap a párja, és havonta töltöd, a hónap első hetében, amikor a futár számlája megjött. Hat szám, két exportból, két számláról és a kartonból, 45 perc, ha a karton kész. Mindegyik számnál ott a küszöb, ami fölött visszalapozol a

fejezethez.

Szám	Forrás	Küszöb, ami fölött visszalapozol	Fejezet
Feladásszám	rendelés-export	a nullszaldós feladásszám alatt, a Vakkancsnál 380 (fix hirdetési kerettel, saját bérrel)	9
Átlagos fedezet (hirdetés után) feladásonként	a karton, a hónap tényleges számaival	az előző három hónap átlaga alatt, vagy negatív	2, majd a leállási szabály
Hirdetés egy első feladásra	hirdetési számla (és ha van, az ügynökségi díj), osztva az első feladások számával, a Vakkancsnál 616 000 / 250 = 2 464 Ft	a hirdetés előtti fedezet fölött, a Vakkancsnál 2 786 Ft, tehát ma 322 Ft a mozgástér	6
90 napon belül másodszor rendelők aránya	rendelés-export, vevő szerint csoportosítva, csak a megtartott vásárlásokból	az előző negyedév azonos kohorszának 90 napos aránya alatt	7
Át nem vett csomagok aránya	a futár számlájának visszafuvar-sorai, osztva az utánvétes feladásokkal	5 % fölött (a küszöb az enyém, nem iparági)	3
180 napnál idősebb készlet aránya	készlet-export beérkezési tételenként, beszerzési értéken	a teljes készlet ötöde fölött (ez is az én küszöböm)	8

A hat szám nem irányítópult, és nem is akar az lenni. Egy lap, ami havonta egyszer megmondja, melyik fejezethez nyúl, és a hónap többi napján békén hagy.

A kartont magát negyedévente számold újra. A futár tarifát emel, a fizetési szolgáltató díjat módosít, a beszállító árat, és a kartonod három hónap alatt csendben elavul, miközben a havi lap még a régi fedezettel dolgozik. Negyedévente egy óra a friss számlákkal, és a hat szám küszöbei is frissülnek.

A 91. napon nem pihensz, a következő fontossági sorrendet írod. A hatodik blokkban újrászámolt karton új sorrendet ad, mert a három megcsinált sor kikerült róla, és a maradék hányadosa közben változott: a hirdetési plafon a három döntés utáni boltban más forintot hoz, mint a maiban. A következő három döntés akkor indul, amikor a friss lap első három sora mellé oda van írva a négy mező. Ha nincs olyan sor, amelynek a hányadosa megéri az órát, nem indul semmi, és az is döntés, a legolcsóbb.

A Vakkancs fél évvel később

Az 1. fejezet Vakkancsa a hónapot 275 920 forint mínusszal zárta, a tulajdonos 300 ezres bérével a fix költségek közt, és ő jó hónapnak könyvelte el, mert a forgalom nőtt. Két változatot számolok fél évvel későbbre, mindkettő példa, ígéret egyik sem.

Ha elkezdte nézni a hat számot, és a három döntés a becslés szerint sült el, a karton így áll: kupon nélkül 3 285, a feladások felével előre fizetve 3 767, a felével csomagponton 4 017 forint marad hirdetés előtt egy feladáson. A lépcső egymásra épül, ezért nem a fontossági sorrend három sorának összege: kupon nélkül magasabb a nettó ár, és az előre fizetés abból tart meg többet.

A hirdetést szigorúan veszem: a keret marad 616 ezer, 280 feladásnál 2 200 jut egyre, és a feladáson 1 817 forint marad. A hónap $280 \times 1\,817$, azaz 508 760 forint fedezet mínusz 440 ezer fix, plusz 68 760 forint a saját bér fölött.

Ez a jobbik eset, és így is a nulla környéke. Ha a feladásszám az 5. fejezet feltevése szerint 245-re esett, a 616 ezer kevesebb feladásra oszlik, és a hónap $245 \times 4\,017$ mínusz 616 000 mínusz 440 000, azaz mínusz 71 835 forint. A Vakkancs a 276 ezres mínuszból a nulla környékére jött fel, ha a

feladásszám tartja magát, és 245-nél még mindig 72 ezer hiányzik.

Ha a feladásszám 245-re esik, a három beállítás még nem elég a nyereséghez. Akkor negyedik lépés kell, az ár az 5. fejezetből vagy a hirdetési plafon a 6. fejezetből, és ez a következő kilencven nap első sora.

A forgalom közben megráfálja. A pénztára ma 3 990 000 forintot mutat, a kupon utáni összeget. Kupon nélkül, 280 feladásnál 4,2 milliót mutatna, tehát az irányítópulton öt százalék javulás látszana, miközben a hónap 345 ezerrel jobb. 245-nél a pénztár 3 675 000-et mutat a mai 3 990 000 helyett, és ha csak ezt nézné, rossz félévnek látná azt, amelyben a havi mínusz nagyjából a negyedére esett.

Ha nem kezdte el, és semmi nem változott, hat hónap alatt 1 655 520 forint hiányzott a saját béréhez, hatszor 275 920. Ha közben a hirdetés 15 százalékot drágult, 2 200-ról 2 530-ra feladásonként, ahogy a 6. fejezet a drágulással számol (feltevés, 280 feladás és változatlan fix költség mellett, a te fiókodban ellenőrizd), a feladáson 256 forint maradt, a havi mínusz 368 320, a fél év 2,2 millió. A forgalom eközben 4 millió körül maradt, vagy nőtt, és a bankszámla egy jó hónapban ezt még meg is erősítette.

Ugyanaz a bolt. A különbség három döntés és egy lap, amit havonta megnézett.

Ezt csináld meg

Mit csinálj. A fontossági sorrend első sorát csinálod meg, és csak azt, a következő két hétben.

Mit számolj ki. Minden kartonsorhoz a becsült havi hatás forintban, osztva a saját óráiddal, és a lista sorrendbe áll. A visszaállítási határt előre számolod ki a hirdetés előtti fedezetből, fix hirdetési kerettel: hány feladás eshet ki, mielőtt rosszabbul jársz, mint ma.

Mit mérj, és meddig. A döntés egy mondatban, a dátum, az egy mérőszám és a forrása, leírva, mielőtt átállítod. Az előző négy hét a mérce, és két hét után jön még két hét, mielőtt a második sor indul.

Mikor állj vissza. A kartonból számolt határ kétharmada, egész százalékra lefelé kerekítve, a második lépéstől pedig az előző lépés utáni állapothoz mérve. Ha a négy hét mozgása kisebb a heti ingadozásnál, a kimenet „még nem dönthető el”, és ezt írod fel, sikert nem. A leállási szabály négy mezőjét egy nyugodt hónapban töltöd ki, még mielőtt szükség lenne rá.

Ha a kartonodon marad olyan sor, amit a saját eszközeiddel nem tudsz rendbe tenni, arra való az audit, [a rovo.hu tanácsadás oldalán](https://rovo.hu).

Függelék: Fogalomtár, képletek, a példabolt feltevései

Fogalomtár

Feladás. A könyv nevezője: egy rendelés, amit a futárnak átadtál. Minden feladásonkénti költség itt keletkezik, ezért a fedezetet is erre vetítjük. A feladás előtti törlés külön kategória, a kartonon nincs benne.

A feladás három kimenetele. Át nem vett csomag (a feladások arányában), átvett, majd visszaküldött rendelés (az átvettek arányában), átvett és megtartott rendelés. Csak a megtartott rendelés hoz bevételt. A két arány nevezője eltér, összeadni nem szabad.

Megtartott hányad. $(1 - \text{át nem vétel}) \times (1 - \text{visszáru})$. A Vakkancsban $0,88 \times 0,96 = 84,48$ százalék.

Rendeléskarton, röviden karton. Rendelésenkénti költséglap: egy feladás minden bevételi és költségsora egymás alatt, a forrással, ahonnan a szám jön. A 2. fejezet eszköze.

Megmaradó nettó bevétel. A kupon utáni nettó ár szorozva a megtartott hányaddal. Ez az egyetlen bevétel, amivel a karton számol.

Árrés. Nettó ár mínusz nettó beszerzés, a nettó ár százalékában. A példaterméken 56 százalék. Döntésre általában nem jó, mert a feladás költségeiből semmit nem tartalmaz. Egy helyen mégis ez a helyes szám, a szállítási küszöb feltöltési minimumánál, ott viszont feltételekkel: akkor, ha a plusz termék tényleg nem hoz új futárt, fizetési díjat és hirdetést, és ha a kosárértékkel arányos díjaid sem nőnek tőle. A számításba a kiegészítő termék saját árrése megy be, nem a példatermék 56 százaléka.

Hirdetés előtti fedezet. Ami egy feladásból a beszerzés, a csomagolás, a futár, a fizetési díj, a platform és a két többletköltség után marad, a hirdetés levonása előtt. A tesztek határát ebből számoljuk.

Fedezet (hirdetés után). A hirdetés előtti fedezet mínusz az egy feladásra jutó hirdetés. Ez szorozva a havi feladásszámmal adja a havi fedezetet, abból megy le a fix költség.

Át nem vétel többletköltsége. Át nem vételi arány $\times$ (visszafuvar + kezelés + az árun esett kár). A harmadik tag a példaboltban nulla, mert a fel nem bontott csomag árujával nem történik semmi, a beépített számolóban viszont kitölthető. A kimenő fuvar és a csomagolás nincs benne, mert azok fent már minden feladásban rajta vannak.

Visszáru többletköltsége. A visszáru feladásra vetített aránya $\times$ (visszafuvar + ellenőrzés + értékvesztés). A kimenő fuvar és a fizetési díj nincs benne. A három tag közül kettő tényleges kifizetés, az értékvesztés viszont készletérték-csökkenés, és pénzben csak akkor jelentkezik, amikor a leértékelt darab olcsóbban kel el, vagy sehogy. Az eredményt mind a három terheli, a pénzforgalmi számítást csak az első kettő, erről a 8. fejezet levezetése szól.

Az ellenőrzés díja a visszárun. Akkor kerül a kartonra, ha külső szolgáltató vagy fizetett munkatárs számlájából jön. Ha te magad végzed, a fix soron álló saját béredben már benne van, a kartonon pedig nulla, különben kétszer fizetnéd meg ugyanazt a munkát. Ugyanez áll az át nem vett csomagok kezelési díjára.

Fix költség. Ami akkor is kimegy, ha nulla feladás van: platform és appok, könyvelő, raktár, szoftverek, a saját béred. A saját munkaidő csak itt szerepel, a kartonon nulla.

Fedezeti ROAS. Az a hirdetési megtérülés, amelynél a hirdetés pont elviszi a hirdetés előtti fedezetet. Képlete a bevételi alap osztva a hirdetés előtti fedezettel, és ugyanazon a bevételi alapon kell mérni, amit a hirdetési fiók is lát.

Nullszaldó. A havi feladásszám, amelynél a hónap eredménye nulla. Két feltevessel számolható, a 9. fejezet mindkettőt hozza.

Kohorsz. Egy adott hónapban első vásárlásukat végző vevők csoportja. A kohorsz ismétlési aránya azt mondja meg, hány százalékuk rendelt újra 180 napon belül. Ez más mutató, mint az, hogy a hónap feladásainak hány százaléka érkezik meglévő vevőtől.

Tőkeköltség. A készletben vagy a futárnál álló pénz ára: amennyit ugyanaz a pénz máshol hozna. A könyv évi 12 százalékkal, azaz havi 1 százalékkal számol, és ez feltevés. Ha hitelből veszed a készletet, a kamatod ez a szám, ne add hozzá még egyszer.

Forgótőkeigény. Ennyi pénz kell ahhoz, hogy a bolt működjön, mielőtt egy forintot keresne: a kifizetett készlet, plusz a futárnál álló utánvétes pénz, mínusz amit még nem fizettél ki (számlák, áfa, visszatérítés).

Hány napra elég a rendelkezésre álló pénzed. Hány napig működik a bolt, ha holnaptól nem jön feladás: a számlaegyenleg, plusz az utánvét a futárnál, mínusz az esedékes számlák, osztva a napi fix költséggel.

Fordulópont. Az az át nem vételi arány, amely fölött az előre fizetésért adott kedvezmény már megéri. A 3. fejezet képlete.

A javítások fontossági sorrendje. Minden beavatkozáshoz a várható havi hatás forintban, a szükséges óra, és a kettő hányadosa. A 10. fejezet eszköze.

Képletgyűjtemény

Ezek a képletek ugyanabban a sorrendben és ugyanazzal a kerekítéssel számolnak, mint a könyvbe épített számoló. Ha egy fejezet száma mégis eltér tőlük, a számoló a mérce.

- Áfa a bruttóból: $\text{bruttó} \times 0,2126$ (27 százalékos kulcsnál). $\text{Nettó} = \text{bruttó} / 1,27$.
- Megtartott hányad = $(1 - \text{át nem vétel}) \times (1 - \text{visszáru})$.
- Megmaradó nettó bevétel = $\text{kupon utáni nettó ár} \times \text{megtartott hányad}$.
- Beszerzés a kartonon = $\text{nettó beszerzés} \times \text{megtartott hányad}$.
- Fizetési díj = $\text{előre fizetők aránya} \times \text{kártyadíj} + \text{utánvétesek aránya} \times (1 - \text{az utánvétesek át nem vételi aránya}) \times \text{utánvét-díj}$. A második tagban az utánvétesekre vetített arány áll, nem az összes feladásra vetített: vegyes fizetésű boltban a kettő eltér, és utánvét-díj csak az átvett utánvétes csomagon keletkezik.
- Át nem vétel többletköltsége = $\text{át nem vételi arány} \times (\text{visszafuvar} + \text{kezelés} + \text{az árun esett kár})$, ahol a harmadik tag a példaboltban nulla.
- Visszáru többletköltsége = $(1 - \text{át nem vétel}) \times \text{visszáru aránya} \times (\text{visszafuvar} + \text{ellenőrzés} + \text{értékvesztés})$.
- Hirdetés egy feladásra = $\text{havi hirdetési keret} / \text{havi feladás}$.

- Hirdetés előtti fedezet = megmaradó nettó bevétel – beszerzés – csomagolás – kimenő futár – fizetési díj – platform – a két többletköltség.
- Fedezet (hirdetés után) = hirdetés előtti fedezet – hirdetés egy feladásra.
- A hónap eredménye = feladás × fedezet (hirdetés után) – fix költség.
- Nullszaldó fix havi kerettel = (havi hirdetés + fix költség) / hirdetés előtti fedezet, felfelé kerekítve.
- Nullszaldó rendelésenként állandó hirdetéssel = fix költség / fedezet (hirdetés után), felfelé kerekítve.
- Fedezeti ROAS = bevételi alap egy feladásra / hirdetés előtti fedezet.
- Elbirt rendeléscsökkenés egy fedezetjavító lépésnél, fix kerettel = $1 - (\text{régi hirdetés előtti fedezet} / \text{új hirdetés előtti fedezet})$. A „régi” mindig az az állapot, amelyikből a lépés indul: egymás után végrehajtott lépéseknél az előző lépés utáni fedezet, az eredeti állapoté csak az elsőnél.
- Szükséges rendelésnövekedés egy kuponhoz = $F / (F - K) - 1$, ahol F a hirdetés előtti fedezeti hányad a megmaradó nettó bevételre, K a kupon aránya.
- Fordulópont az előre fizetés kedvezményére: $p^* = ((a + c \times (1 - a)) / (c \times (1 - a)) \times d - f) / k$, ahol a az előre fizetők jelenlegi aránya, c a maradék utánvétekből áttérrelt hányad, d a kedvezmény nettó forintban, f az utánvét és a kártya díjkülönbsége, k az egy át nem vett csomagon elvesztett összeg.
- Feltöltési minimum a szállítási küszöbhez, bruttó kosárértékben = futárdíj × 1,27 / a kiegészítő termék árrése. Ez feltételes kiindulópont, és abban az egyszerűsített modellben érvényes, amelyikben a plusz kosártétel egyetlen többletköltsége a beszerzése. A gyakorlatban hozhat százalékos fizetési díjat, piactéri jutalékot, súlyásváltást, második dobozt és a példatermékétől eltérő visszarukockázatot, és ezek mind lefelé viszik az eredményt. A példában a saját termék 56 százalékos árrésével $1\,400 \times 1,27 / 0,56 = 3\,175$ forint házhozszállításnál, $900 \times 1,27 / 0,56 = 2\,041$ csomagpontnál. A te feltöltési termékednek saját árrése van, azzal számolj.
- A medián kosárérték plusz a feltöltési minimum tesztelhető kezdőérték a küszöbhez, se nem kötelező szabály, se nem garantált optimum. A tényleges küszöböt a saját decilis-táblából és a mérésből kapod meg.

A példabolt feltevései

Példaszámok, nem piaci adatok. A Pracli és a Vakkancs ugyanazt az ortopéd kutyafekhelyet adja ugyanannyiért, havonta ugyanannyi feladással. A többiben térnek el: a Pracli előre fizetéssel és csomaggonttal dolgozik, kupon nélkül, a Vakkancs utánvétellel, ingyen házhoz, kuponnal.

Feltevés	Pracli	Vakkancs
Bruttó listaár	15 000	15 000
Kupon a feladásokon, átlag	0 %	5 %
Nettó beszerzés	5 200	5 200
Fizetési mód	előre fizetés, kártya	utánvét
Kimenő futár, a vevőnek ingyen	900 (csomagpont)	1 400 (házhoz)
Kártyadíj feladásonként	200	0
Utánvét-díj átvett csomagonként	0	300

Feltevés	Pracli	Vakkancs
Át nem vétel a feladásokra	0 %	12 %
Visszáru az átvettek	2 %	4 %
Csomagolás	250	250
Platform és appok feladásonként	150	150
Visszafuvar és kezelés, át nem vett csomag	1 000 + 250	1 000 + 250
Visszafuvar, ellenőrzés, értékvesztés, visszárú	1 000 + 400 + 1 040	1 000 + 400 + 1 040
Havi feladás	280	280
Havi hirdetési keret	616 000	616 000
Havi fix költség, a saját 300 000-es bérrel	440 000	440 000
Hirdetés előtti fedezet	4 930	2 786
Fedezet (hirdetés után)	2 730	586
A hónap eredménye	+324 400	-275 920

A fix költség tételei: platform és appok 27 000, könyvelő 35 000, raktár 60 000, szoftverek 18 000, a tulajdonos bére 300 000. A 300 000 a vállalkozást terhelő teljes költség, nem a hazavihető összeg.

Jogsabályi hivatkozások a könyvben: a fogyasztói elállás 14 napja a 45/2014. (II. 26.) Korm. rendeletből jön. Az akciós ár mellett feltüntetett korábbi ár szabálya (az árcsökkentés bejelentését megelőző legalább 30 nap legalacsonyabb ára) a 4/2009. (I. 30.) NFGM–SZMM együttes rendelet módosítása, 2022. május 28. óta hatályos. Ez gazdasági számítás, nem jogi vagy adótanács: a saját helyzetedet könyvelővel vagy jogással egyeztesd.