SF EDUCATION

Введение. Что такое юнит-экономика и зачем она нужна?



СПИКЕР: Алексей Добрусин

О себе

Меня зовут Алексей Добрусин, и в вот некоторые факты обо мне:

- Стратегический маркетолог, CEO hrtech\edutech навигатора Hrust, трекер ФРИИ
- Специализация: экономика, бюджетирование, юнит-экономика, маркетинговая стратегия

Достижения:

- В 2013 году основал маркетинговое агентство (среди клиентов - российская Coca-cola,
  Никамед, завод Тяжмаш, банк Абсолют, сеть отелей Корстон и другие)
- с 2018 года постоянный ведущий эксперт и трекер программы Astana Hub (Казахстан)
- Сертифицированный трекер Фонда развития интернет-инициатив

SF EDUCATION
Финансовый онлайн-университет

Юнит-экономика

- экономика одного юнита (сделки)
- важна для понимания экономики продукта
- помогает быстро понять, все ли ок

Юнит-экономика

- если вы не считаете - вы умираете
- 95% продуктов умирает из-за несходимости юнит-экономики
- считается легче чем финмодель

Почему не финмодель

- нет данных - сложно прогнозировать
- не нужно считать так сложно с точки зрения продукта
- важна экономика сделки, а не просто общий cashflow

SF EDUCATION

Создание модели для продукта



СПИКЕР: Алексей Добрусин

О себе

Меня зовут Алексей Добрусин, и в вот некоторые факты обо мне:

- Стратегический маркетолог, CEO hrtech\edutech навигатора Hrust, трекер ФРИИ
- Специализация: экономика, бюджетирование, юнит-экономика, маркетинговая стратегия

Достижения:

- В 2013 году основал маркетинговое агентство (среди клиентов - российская Coca-cola,
  Никамед, завод Тяжмаш, банк Абсолют, сеть отелей Корстон и другие)
- с 2018 года постоянный ведущий эксперт и трекер программы Astana Hub (Казахстан)
- Сертифицированный трекер Фонда развития интернет-инициатив

SF EDUCATION
Финансовый онлайн-университет

Lean Canvas или Канва (шаблон) идеи на русском языке

Проблема *Перечислите 1-3 основные проблемы, которые вы пытаетесь решить* 1 **Существующие альтернативы** *Как решаются проблемы сейчас?*	**Решение** *Перечислите возможные решения для каждой из проблем* 4 **Ключевые метрики** *Как вы будете измерять прогресс и результаты?* 8	**Уникальность ценностного предложения** *Напишите простое, короткое и понятное объяснение того, почему вы лучше других и почему на вас стоит обратить внимание (=слоган)* 3	**Скрытое преимущество** *Что у вас есть такого, что нельзя легко скопировать или купить?* 9 **Каналы** *Опишите свой путь к клиенту (как он о вас узнает?)* 5	**Сегменты потребителей** *Перечислите ваши целевые сегменты потребителей* 2 **Ранние последователи** *Опишите своего идеального потребителя*
Структура расходов *Перечислите свои постоянные и переменные затраты, например, стоимость разработки, стоимость привлечения клиентов, хостинг и т.д.* 7			**Потоки выручки** *Перечислите свои источники выручки и модели работы* 6	

Документ разработан авторами сообщества Управление-проектами.РУ, полное или частичное воспроизведение без письменного разрешения запрещено. Все права защищены.

Модели монетизации

- подписка
- pay per use
- комиссии
- продажа

Модель бизнеса

- Marketplace
- Platform
- SAAS
- Media

Примеры

- Marketplace - 2 целевых аудитории, зарабатываем на комиссии
- SAAS - берем оплату за подписку

Все хотят оплату за подписки.
Это предсказуемо, но стабильно.
Но это редко работает.

Базовый анализ рынка

- PAM - Потенциальный объем рынка
- TAM - Целевой объем рынка
- SAM - Конкретно наш целевой рынок
- SOM - достижимая нами доля на рынке

SOM нужно метчить с цифрами юнит-экономики.
Если рынок и экономика бьются - все ок.

Построение воронки

- этапы
- квалификация
- цикл сделки

Этапы

- демо
- КП
- встреча
- лид-магнит
- триал

Квалификация

- сегмент A
- сегмент B
- сегмент C
- сегмент D

Цикл сделки

- короткие
- длинные

Откуда брать гипотезы модели

- бенчмарки
- тайный покупатель
- similarweb

Если чек маленький, рынок нужен большой.
Если чек большой - допустим рынок маленький.

Маленький чек - автоматизированные продажи.
Большой чек - ручные продажи.

Операционная экономика.
Технологическая экономика.
Ключевые отличия.

Задача - как можно больше автоматизации, как можно меньше операционных издержек.

Когортный анализ

- разные когорты
- разные сегменты
- разная статистика

SF EDUCATION

Ключевые метрики: общие, частные



СПИКЕР: Алексей Добрусин

О себе

Меня зовут Алексей Добрусин, и в вот некоторые факты обо мне:

- Стратегический маркетолог, CEO hrtech\edutech навигатора Hrust, трекер ФРИИ
- Специализация: экономика, бюджетирование, юнит-экономика, маркетинговая стратегия

Достижения:

- В 2013 году основал маркетинговое агентство (среди клиентов - российская Coca-cola,
  Никамед, завод Тяжмаш, банк Абсолют, сеть отелей Корстон и другие)
- с 2018 года постоянный ведущий эксперт и трекер программы Astana Hub (Казахстан)
- Сертифицированный трекер Фонда развития интернет-инициатив

SF EDUCATION
Финансовый онлайн-университет

3 основных метрики

- CAC - стоимость привлечения клиента
- AMPU - средняя маржа с пользователя
- Margin - маржинальность продукта

CPAcq - стоимость привлечения.
CPAuser - стоимость пользователя.
CAC - стоимость привлечения платящего пользователя.

AMPU - маржинальность на одного пользователя.
конверсия в покупателя умножить на количество повторных покупок умножить на средний чек умножить на маржинальность.

LTV - жизненный цикл клиента, измеряется в деньгах, как правило, на год.

Дополнительные метрики

- конверсия
- retention
- важно понимать, что на что реально влияет

Продукт устроен просто



CPA
Cost per Acquisition

Стоимость привлечения пользователя

AMPU
Average Margin Per User

Средняя маржа с привлеченного пользователя

User Acq × (– CPA + AMPU) = Profit


600 000
?
7.7%
46 214
?
34%
15 713
?
30%
4 714
?
70%
3 300
Открыли сайт
перешли в корзину
открыли страницу заказа
заказали
оплатили

При росте конверсии в оплату на **+0,3 п.п.**
рост прибыли **+4 млн р.**



Ну и как все это считать?

- similarweb
- среднеотраслевая конверсия 1%
- средний чек - подсмотреть у конкурентов
- повторные покупки - в среднем 2 заказа
- маржинальность - бенчмарки, опросы

Юнит-экономика считается выгодной и сходимой, если CAC меньше LTV в 3 раза.
Это идеал, к которому нужно стремиться.

Частные метрики

- для медиа - дочитываемость, например
- для SMM - вовлеченность

Юнит-экономику нужно пересматривать 1 раз в 3 месяца
но иногда нужно и чаще.

Через юнит-экономику и метрики пропускается каждое решение в бизнесе.

Метрики нужно исследовать и тестировать

- гипотезы
- growth marketing

- гипотезы ценности
- гипотезы роста



Метрики мы покупаем - каждую в отдельности.

Churn rate - продвинутая метрика.

Все это всегда важно соотносить с рынком.

Важно уметь строить продуктовую воронку.
Самый простой способ - CJM.

Customer Journey Map

Описываем, с чем сталкивается и что чувствует пользователь на каждом этапе взаимодействия с продуктом:

- осознание потребности
- как ищет
- как оставляет заявку
- как ему продают
- как регистрируется
- что потом видит
- как использует

Каждый этап CJM - это способ сгенерировать продуктовые метрики для продуктовой модели.

Важно выработать в продукте метрики ключевой ценности Problem solver.

Метрика момента, когда пользователь решает свою проблему - метрика ключевой ценности продукта.

NordStar Metric

Метрика полярной звезды - ключевая метрика, которая может в одиночку измерять эффективность использования продукта.



Можно строить модель метрик, отталкиваясь от фичей - привязывать метрику к каждой фиче и измерять ее эффективность.

Как объединить метрики в систему

- AARRR
- RFM-анализ
- Кластеризация пользователей
- Когортный анализ

Лучше использовать разные системы, а не циклиться на одной, чтобы не было гиперфокуса.

Виды метрик

- Метрики бизнеса: EBIDA, стоимость акций
- Метрики маржинальности: CAC, LTV
- Метрики ценности: метрики полярной звезды
- Метрики качества: продуктовые метрики
- Метрики маркетинга: продажи, каналы, трафик

Метрики активной аудитории

- DAU - дневное количество пользователей
- WAU - недельное количество пользователей
- MAU - месячное количество пользователей

Промежуточные метрики

Например, ERR в социальных сетях и контент-маркетинге.

SF EDUCATION

Бюджетирование продукта



СПИКЕР: Алексей Добрусин

О себе

Меня зовут Алексей Добрусин, и в вот некоторые факты обо мне:

- Стратегический маркетолог, CEO hrtech\edutech навигатора Hrust, трекер ФРИИ
- Специализация: экономика, бюджетирование, юнит-экономика, маркетинговая стратегия

Достижения:

- В 2013 году основал маркетинговое агентство (среди клиентов - российская Coca-cola,
  Никамед, завод Тяжмаш, банк Абсолют, сеть отелей Корстон и другие)
- с 2018 года постоянный ведущий эксперт и трекер программы Astana Hub (Казахстан)
- Сертифицированный трекер Фонда развития интернет-инициатив

SF EDUCATION
Финансовый онлайн-университет

Бюджетирование - самое важное в финансовом планировании.

Определить, что такое продуктовые расходы

- CAC - привлечение
- COGS - себестоимость
- Margin - маржа

CAC

- продажи
- маркетинг (зарплаты)
- все затраты на маркетинг

COGS

- разработка
- администрирование продукта
- дизайн

Дополнительные метрики

- менеджмент
- офис
- бухгалтерия

CAPex - постоянные издержки.
OPex - переменные издержки.
Делайте как можно больше издержек переменными.

Cashflow – затраты/доходы.
Динамика - % к каждому месяцу.

Бюджет обычно делается на 3 месяца.
На больший период сложно прогнозировать.

CAC+COGS не обязательно должны быть выше LTV,
если COGS не операционный.

P&L - Profit&Loss.
Финансовые результаты месяца.

Бюджетировать нужно продукт, а не компанию.
Каждый продукт бюджетируется отдельно.

Инвестиционный раунд берется на развитие,
а не на закрытие кассовых разрывов.

SF EDUCATION

Продуктовая аналитика: основные подходы



СПИКЕР: Алексей Добрусин

О себе

Меня зовут Алексей Добрусин, и в вот некоторые факты обо мне:

- Стратегический маркетолог, CEO hrtech\edutech навигатора Hrust, трекер ФРИИ
- Специализация: экономика, бюджетирование, юнит-экономика, маркетинговая стратегия

Достижения:

- В 2013 году основал маркетинговое агентство (среди клиентов - российская Coca-cola,
  Никамед, завод Тяжмаш, банк Абсолют, сеть отелей Корстон и другие)
- с 2018 года постоянный ведущий эксперт и трекер программы Astana Hub (Казахстан)
- Сертифицированный трекер Фонда развития интернет-инициатив

SF EDUCATION
Финансовый онлайн-университет

Чтобы анализировать продукт, нужно понимать его цели.

Продукт - не всегда то, что удовлетворяет потребность.
Продукт - то, что решает проблему.

Продукт, который решает проблему - базовая потребность.
Продукт, который удовлетворяет потребность - витаминка.



Важно определить границы продукта.

Важно определить границы продукта

- ВУЗ - решение проблемы - получение диплома?
- Tinder - решение проблемы - вступление в брак?



Но нельзя слишком сужать границы продукта,
Uber - это НЕ про замену личного автомобиля.



Метрики - агрегаты из данных.
Это то, что дает понимание текущего положения дел.

Важно формировать правильные метрики



- Medium - доля прочитанных полностью статей
- Google - вероятность найти ответ на конкретной странице



Метрики с точки зрения пользователя не равны метрикам бизнеса.



Если мы смотрим на продукт с точки зрения пользователя, появляются хорошие продуктовые метрики.

Бизнес-метрики: регистрации, продажи, LTV
Продуктовые метрики: время поиска, время проведенное на сайте, нахождение пары и т.д.

Продуктовая воронка

переход--lead--demo--C1--сделка--retention

Product Value

- метрики качества реализации: баги, работоспособность
- метрики решения проблемы: нашел пару, получил ответ на вопрос

Зачем анализируем метрики

- поиск точек роста
- сигналы о проблемах
- управление по отклонениям

При управлении метриками, как правило, нужно бить в одно ключевое место

- поднять цены проще чем продажи
- увеличить retention проще чем снизить CAC

Оцифровка метрик

- составить список метрик
- определить модели
- посчитать точку А

Оцифровка метрик

- сквозная аналитика
- фиксация действий
- учимся все считать

Если не считаем количество звонков, по которым не дозвонились в продажах, не знаем промежуточных метрик отдела продаж.



Без анализа промежуточных метрик нет итоговых.



Dashboard - структурированные метрики в одном отчете.



Лучше иметь небольшое количество простых понятных метрик.



Управляя метриками, вы получите автоматизированную и легко управляемую машину.

ПО для автоматизации процесса сбора данных

- PowerBI
- Qlik BI
- Excel



Не нужно работать с процессами.
Нужно работать с метриками.
Метриками нужно управлять.

Экономика - тень реальности.
Анализируйте реальность, а не рисуйте экономику.

Контакты

Алексей Добрусин

Стратегический маркетолог и эксперт по юнит-экономике
+79022911118 (telegram, whatsapp, viber)

Контакты

Сайт:

sf.education

По всем вопросам:

info@sflearning.org

https://t.me/sf_education

https://vk.com/sfeducation

sf_education

https://www.facebook.com/sfeducationru

https://seekingalpha.com/author/societe-financiers

https://www.youtube.com/c/SFEducationnew