SF EDUCATION
все об аналитике, финансах и бизнесе

Мастеркласс:

Отраслевые особенности ценообразования. Эдтех



Александр Вальцев
Основатель SF Education

Содержание:

- Обзор эдтеха с точки зрения продуктовых форматов
- Особенности продуктовых форматов. Плюсы и минусы
- Себестоимость продуктов. Преимущества и недостатки форматов
- Ценообразование образовательных продуктов. Подходы и их оценка
- **Разбор кейсов**

Эдтех. Продуктовые форматы

EdTech, EduTech – отрасль, занимающаяся онлайн-обучением и образовательными технологиями (**Edu**cation **Tech**nology)

- Речь идет о формате онлайн (необходим доступ к Интернету)
- Многие считают, что будущее – за форматом **blended learning**

Продуктовые форматы:

Высокая доходимость*, небольшие затраты Смешанный формат	**Высокая доходимость, высокие затраты** Формат вебинаров / офлайн-занятий
Низкая доходимость, небольшие затраты Асинхронный формат (только видеоуроки)	**Низкая доходимость**, высокие затраты** Симуляторы

Эдтех. История SF Education

2015 (лето) – первые курсы. 100% вебинарный формат

2016 – более длинные курсы (потоковые), вебинарный формат превалирует. Хорошо работало на моно-продукте

2017–2019 – смешанный формат с использованием офлайн-составляющей (кейсы в Москве – фишка обучения в SF)

2020 – н.в. – смешанный формат, онлайн-формат превалирует (последствия пандемии). В наличии появились симуляторы (платформа IT Resume) и автоматизированные задания

...Что будет дальше?

Эдтех. История SF Education

Проблемы вебинарного (живого) подхода:

1. **Коммерческие риски.** Вебинарный (живой) подход подразумевает потоковость курсов

2. **Вопрос качества.** Технические сбои и вариативность оборудования у преподавателей приводят к непредсказуемым результатам

Эдтех. Кейс SF Education

Проблемы вебинарного (живого) подхода – Продолжение:

3. Высокая себестоимость. Преподаватель, по сути, тратит время на создание контента один раз, а получает деньги за каждое проведенное занятие

4. Операционные риски. Зависимость от личного расписания преподавателя, его настроения и мотивации. Затраты на коммуникации

Эдтех. Кейс SF Education

К чему мы пришли в итоге:

Элемент	Формат	Причины
Теория	- Видеоуроки - Текстовые материалы	- Высокий production value - Можно пересматривать - Единоразовые затраты, высокие
Кейсы	- Вебинары	- Вовлеченность учащихся - Привязка к расписанию (целеполагание) - Возможность задавать вопросы - Причастность к комьюнити
Технические навыки	- Симуляторы - Самостоятельные работы	- Работа «руками», развитие нейронных сетей - Единоразовые затраты, не очень высокие - Возможность быстро «освежать» контент
Знания	- Тесты - Практические работы	- Закрепление материала, новые вопросы - Единоразовые затраты, не очень высокие

Себестоимость форматов

Повторим основные форматы образовательных продуктов:

- Офлайн. Цикл лекций / мастерклассов / кейсов
- Онлайн. Асинхронный формат (преимущественно видео)
- Онлайн. Асинхронный формат (преимущественно симулятор)
- Онлайн. Цикл вебинаров / онлайн-кейсов
- Онлайн. Смешанный формат (вебинары, симуляторы, видеоуроки, онлайн-кейсы и т.п.)
- Смешанный формат онлайн и офлайн (Blended Learning)

Себестоимость продуктов

Рассматриваем с финансовой и бизнесовой точки зрения:

Формат	Преимущества	Недостатки
Офлайн. Цикл лекций	- Высокий чек (оправдан) - Репутация, признание у сегмента «постарше» - Возможность апселла - Низкие первоначальные затраты	- Высокая себестоимость - Ограниченный финансовый потенциал курса (размер группы) - Сложно масштабировать бизнес
Онлайн. Асинхронный формат (Видеоуроки)	- Высокая предрасположенность к масштабированию - Большое количество вариантов упаковки (пакеты, скидки и т.п.) - Низкие постоянные затраты	- Коммодизация продукта - Пиратство - Потенциально высокие первоначальные затраты и повышенные риски при запуске

Себестоимость продуктов

Рассматриваем с финансовой и бизнесовой точки зрения (Прод.):

Формат	Преимущества	Недостатки
Онлайн. Асинхронный формат (Симуляторы)	- Высокая предрасположенность к масштабированию - Большое количество вариантов упаковки (пакеты, скидки и т.п.) - Низкие постоянные затраты - «Что-то новенькое»	- Потенциально высокие первоначальные затраты и повышенные риски при запуске - Клиенты могут не ассоциировать симуляторы с полнотой обучения (нет общения, нет теории и т.п.)
Онлайн. Цикл вебинаров и онлайн-кейсов	- Есть предрасположенность к масштабированию - Нет единоразовых затрат, меньше риски при запуске - Возможность привлекать аудитории из разных городов - Ценность выше, чем у асинхронного формата	- Высокие постоянные затраты - Сложнее масштабировать из-за административных и HR-затрат - Нужны более серьезные инвестиции в IT-платформу - Сложнее проводить полномасштабные курсы (и теория, и практика)

Себестоимость продуктов

Рассматриваем с финансовой и бизнесовой точки зрения (Прод.):

Формат	Преимущества	Недостатки
Онлайн. Смешанный формат	- Высокая предрасположенность к масштабированию - Большое количество вариантов упаковки (пакеты, скидки и т.п.) - Ценность выше, чем у асинхронного формата	- Потенциально высокие первоначальные затраты и повышенные риски при запуске - Постоянные затраты не всегда низкие - Ниже скорость масштабирования, чем у асинхронного формата
Смешанный формат. Онлайн и офлайн	- Есть предрасположенность к масштабированию (но ниже) - Возможность привлекать аудитории из разных городов - Ценность для клиента высокая	- Высокие постоянные затраты - Сложнее масштабировать из-за административных и HR-затрат - Ниже скорость масштабирования, чем у асинхронного формата

Ценообразование продуктов

Общеизвестные подходы:

- Прайсинг от себестоимости – «косты плюс маржа»
- Прайсинг от рынка (конкурентов) – «что там у соседа?»
- Прайсинг на основе юнит-экономики – «CAC-LTV и т.п.»
- Value-based – «Боль стоит X, лекарство от боли – %X»

Ценообразование продуктов

Общеизвестные подходы (примеры):

Подход	Пример
От себестоимости	- Все затраты на поток курса составляют **1 млн** рублей. Мы хотим зарабатывать маржу с продукта в размере 50% от выручки. Значит, нам надо заработать с потока курса **2 млн** рублей - Если поток ограничен **40** учащимися, каждый в среднем должен заплатить **50 тысяч рублей**
От рынка (конкурентов)	- На рынке есть 5 компаний, которые продают похожий курс. У них он в среднем стоит **65 тысяч рублей**. Значит наш продукт выпускаем по такой же / похожей цене (или с небольшой скидкой) - На рынке есть 7 компаний, которые продают похожий курс. У всех разная длительность, но один час курса стоит в среднем 850 рублей. Наш курс длится 65 часов, значит, его базовая цена будет примерно **55 тысяч рублей** (с поправкой на формат и т.п.)

Ценообразование продуктов

Общеизвестные подходы (примеры - Продолжение):

Подход	Пример
От юнит-экономики	- Стоимость первой оплаты (Cost per Order) клиента составляет 10 тыс. рублей. В среднем на когорту в 10 покупателей в течение 3 лет приходится 15 покупок (повторные покупки – с похожим чеком) - Мы хотим поддерживать пропорцию LTV к CAC на уровне 3х или выше. Значит, с учетом повторных покупок, мы должны прайсить курс минимум на уровне 20 тыс. рублей [20 тыс. руб х 15 / 10 тыс. руб х 10]
От ценности для клиента	- Мы посчитали, что клиент, пройдя курс, получит ценность в размере **1 млн** рублей в течение 5 лет после окончания (трудоустройство, рост зарплаты, нетворкинг, многие другие «фишки») - Вероятность реализации всей этой потенциальной ценности – **50**% (где-то пропорция выше, где-то ниже). По сути, математическое ожидание составляет **500 тыс.** рублей [**50**% х **1 млн** рублей] - Предлагаем ему заплатить **100** тыс. рублей за курс, чтобы купить всю ценность «за одну пятую часть» от ее справедливой стоимости

Ценообразование продуктов

Общеизвестные подходы – коммерческая оценка:

Формат	Преимущества	Недостатки
От себестоимости	- Легко рассчитывать цену - Легче прогнозировать более верхнеуровневые цифры	- Может не быть привязки к рынку - Не так много мотивации оптимизировать расходы - Мало гибкости
От рынка (конкурентов)	- Ставите себя на место клиента - Есть конкуренты - есть рынок - Можно разобраться в ценообразовании конкурентов (reverse engineering)	- Коммодизация рынка – наш продукт никак не выделяется - Не всегда есть возможность конкурировать по цене

Ценообразование продуктов

Общеизвестные подходы – коммерческая оценка (Прод.):

Формат	Преимущества	Недостатки
От юнит-экономики	- Гибкий формат – от рыночных вводных - Легко принимать решения при изменениях вводных - Возможность моделировать сценарии	- Сложно отслеживать в динамике – нужна аналитическая система - Необходимо учитывать фактор времени, особенно в цифровом бизнесе - Определенная часть метрик будет всегда необъяснимой (каналы)
От ценности для клиента	- Прямое общение с клиентом и его «болями», рациональный подход, апелляция к разуму - Возможность менять продукт для разных сегментов аудитории на основе данных	- Клиенты привыкают «к рынку», бывает сложно донести ценность, рационализировать оффер - Трудно рассчитать всю пользу для клиента, выбрать бенчмарки - У разных сегментов разные боли

Ценообразование продуктов

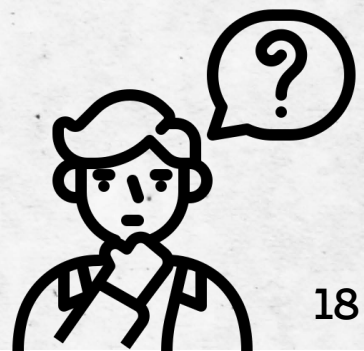
Резюме урока:

- Разобрали форматы продуктов, плюсы-минусы каждого
- Посмотрели особенности продуктовых форматов, плюсы и минусы каждого с точки зрения бизнеса
- Изучили себестоимость продуктов и факторы, на нее влияющие
- Рассмотрели подходы к ценообразованию продуктов, преимущества и недостатки каждого

Разбор кейсов

Какие примеры рассмотрим:

- Прайсинг от себестоимости
- Прайсинг от рынка (конкурентов)
- Прайсинг на основе юнит-экономики
- Value-based pricing



SF EDUCATION
все об аналитике, финансах и бизнесе

Разбор кейсов

Идем сюда:



