

Конспект интерактивного курса компании «Банк Санкт-Петербург»

# ЮНИТ-ЭКОНОМИКА:

## Что это и как ее использовать для проверки идей

### 1. Основы юнит-экономики

Юнит-экономика — это простое финансовое моделирование, с помощью которого можно посмотреть, **как и сколько проект зарабатывает**. Если проекта еще нет, то по юнит-экономике можно посмотреть, **стоит ли за него браться**. Если проект уже существует, то в модели можно найти **узкие места** и определить, что нужно сделать, чтобы зарабатывать **еще больше**.

Обычно в юнит-экономике за основу для расчетов берется доход на **одного клиента**. Если мы можем привлечь нового клиента, продать ему свои продукты или услуги, и в итоге остаться в плюсе — **экономика сходится**. Логика простая: модель можно масштабировать — можно привлечь уже не **1, а 10000 покупателей** и начать зарабатывать.

Чтобы понять, сколько мы зарабатываем на одном клиенте, нужно **сложить все деньги**, которые он **заплатит компании**, и **вычесть из них расходы**. В большинстве случаев мы покупаем продукты или услуги компании не 1 раз, — юнит-экономика учитывает совокупную выручку с каждого клиента.

Например, если вы ходите в одну и ту же парикмахерскую раз в месяц в течение полугода, то нужно взять совокупную выручку, которую вы принесете парикмахерской за 6 стрижек, пока не решите начать ходить в новое место. Из этой выручки, вычтя все издержки, мы получим доход, который парикмахерская получила с вас как с одного клиента. Если **стоимость вашего привлечения**, например, размещения рекламы в Инстаграме, была **ниже этого совокупного дохода**, то парикмахерская в плюсе. Она может привлечь еще 1000 клиентов таким же образом и приумножить свой доход.

Данные, полученные с помощью расчетов юнит-экономики, нужны **самой компании**. С их помощью можно определить, **куда движется компания и где искать точки роста**. Многие показатели юнит-экономики, например, **churn rate** (показатель оттока клиентов), **конверсия**, количество пользователей, совершающие повторные платежи важны для **инвесторов**. Инвесторы хотят видеть, как компания генерирует выручку и как часто клиенты возвращаются за ее товарами или услугами.

Со сложными финансовыми моделями работает финансовый департамент. Однако юнит-экономика — это **простой инструмент**, который полезен любому, **кто работает с продуктом**. С помощью нее можно быстро оценить проект или продукт и выработать гипотезы по их улучшению.



## 2. Возможности юнит-экономики

Разобрав модель проекта или бизнеса на маленькие кусочки в юнит-экономике, можно сделать выводы — становится видно, какие показатели **ограничивают рост** и создают бутылочное горлышко. Свои показатели можно сравнить с показателями конкурентов или с данными других проектов внутри компании и найти **слабые места**.

Юнит-экономика проекта зависит от многих показателей: стоимости привлечения новых клиентов, их лояльности, среднего чека каждой покупки, издержек. Посчитав экономику, можно найти метрику, изменение которой даст наибольший финансовый эффект, то есть **максимально увеличит доход**.

Юнит-экономика покажет, как **изменение одного показателя**, например, среднего чека, конверсии в покупку или стоимости рекламы меняет общую картину. Нет смысла пытаться улучшать сразу все, лучше сфокусироваться на том, что **максимально увеличит доход**. Выбрать, куда направить усилия, невозможно, если не иметь всех цифр перед глазами. Моделирование покажет, к какому эффекту по каждой метрике нужно стремиться — а вы уже сможете решить, что для этого потребуется сделать.

Юнит-экономика полезна на любом этапе проекта. Для новых идей можно проверить, **сходится ли экономика и жизнеспособна ли бизнес-модель**. Для уже работающих — **прогнозировать будущие результаты, искать способы их улучшить**. Можно подставить желаемые результаты и посмотреть, какими путями к ним можно прийти, затем — **выбрать оптимальный**.

Юнит-экономика помогает оценить эффективность инвестиций. Вкладывая ресурсы в привлечение клиентов, мы инвестируем деньги. Оценив ожидаемый доход, мы можем посчитать и возврат от инвестиций — **Return on Investment (ROI)**. С помощью него можно сравнить несколько вариантов развития бизнеса, например, выбрать **наиболее эффективный канал дистрибуции** или **маркетинговую стратегию**.

С помощью юнит-экономики можно оценить, **куда стоит вкладывать деньги**. Оценив всю экономику, можно предположить, будет ли бизнес развиваться, с какими трудностями столкнется и за счет чего сможет показать кратный рост. Также можно оценить, будет ли хватать денег на операционную деятельность без дополнительных вливаний.

Подходы юнит-экономики можно использовать, чтобы понять, сколько компания заработает на продукте, если **займет определенную долю рынка**, и оценить, реально ли это сделать. Взяв в расчет все конверсии, можно оценить, сколько раз придется проинформировать целевую аудиторию о продукте, чтобы получить желаемую долю рынка.

## 3. Показатели юнит-экономики

Базовый вопрос для юнит-экономики — **«Удастся ли заработать?»**. Как мы говорили ранее, для этого надо сравнить стоимость привлечения клиента и доход с него за то время, пока он пользуется продуктами или услугами компании.



Это 2 показателя: **CAC (Cost per acquisition)** — стоимость привлечения клиента и **LTV (Lifetime Value)** — пожизненная ценность клиента, то есть все деньги, которые он принесет компании.

Если расходы на привлечение (CAC) превышают прибыль (LTV), то **бизнес убыточен** и не сможет приносить деньги. Если наоборот, то компания в плюсе. Однако здесь важна разница между этими показателями, потому что именно с нее компания берет деньги на содержание офиса, сотрудников и покрытие прочих расходов. Считается, что для того, чтобы бизнес можно было масштабировать, прибыль должна превышать затраты на привлечение клиента хотя бы в **три раза**.

$$| \text{CAC} = \frac{\text{ЗАТРАТЫ НА РЕКЛАМУ}}{\text{ПОКУПАТЕЛИ}}$$

$$| \text{LTV} = \text{ПРИБЫЛЬ} \times \frac{\text{СРОК ЖИЗНИ}}{\text{КЛИЕНТА}}$$

Посмотрим на примере онлайн-кинотеатра. Рассчитаем, сколько мы тратим на привлечение клиента и сколько мы с него получаем. За месяц мы привлекли **900 пользователей** и потратили на рекламу **150000 рублей**.

$$| \text{CAC} = 150000 / 600 = \textbf{250 рублей}$$

Стоимость подписки онлайн-кинотеатра — **300 рублей в месяц**, клиенты в среднем пользуются сервисом 4 месяца.

$$| \text{LTV} = 300 \times 4 = \textbf{1200 рублей}$$

Таким образом, сервис зарабатывает с клиентов в 4,8 раз больше, чем тратит на их привлечение. Это хороший показатель, однако стоит отметить, что это соотношение **не гарантирует 100% успех**. Соотношение  $\text{LTV}:\text{CAC} > 3$  — это ориентир, который был проверен на сотнях кейсов.

Ни LTV, ни CAC не учитывают расходы компании на зарплату сотрудникам, обслуживание оборудования, аренду помещений. При больших постоянных издержках, даже высокое соотношение LTV к CAC **не гарантирует того, что компания будет в плюсе**.

Очевидно, что при **LTV:CAC меньше, чем 1:1** компания не зарабатывает на своих клиентах. Задача — **приумножить сумму**, которую приносят клиенты, и **оптимизировать затраты** на их привлечение. LTV можно увеличить очень многими способами: **увеличить средний чек, частоту покупок, использовать кросс-продажи** и так далее. Чтобы снизить CAC, компания может, например, **оптимизировать маркетинговую стратегию** или найти **более эффективные каналы продвижения**.

## 4. Пример расчета юнит-экономики

Все, что нужно, чтобы посчитать юнит-экономику — таблица в Excel или Google Sheets. Ее можно построить с нуля конкретно под свой проект, а можно взять готовый шаблон и работать в нем — кому как удобнее.



Построив в таблице всю экономику один раз, можно **экспериментировать с метриками** — смотреть, как будут изменяться другие параметры, в том числе доход, при изменении, например, конверсии, среднего чека или стоимости привлечения клиентов.

Рассмотрим подсчет юнит-экономики на примере. Возьмем гипотетический продукт — виртуальные сотовые услуги. Похожие услуги уже запустили некоторые крупнейшие банки страны. Хотя такие проекты в реальности и оцениваются по более сложным моделям, мы попробуем использовать **принципы, которые были описаны в этом курсе**. Построим модель и оценим доход **с одного пользователя**. Если бы проект существовал, то мы бы взяли реальные исторические данные. В случае, если мы только думаем над тем, запускать его или нет, некоторые значения придется **предположить**.

Например, мы рассчитываем привлечь через лендинг **10 000 клиентов** за **5 000 000 рублей**, которые решат воспользоваться услугами компании и закажут себе SIM-карту от виртуального мобильного оператора. Предположим, что клиенты будут пользоваться услугами компании в среднем **12 месяцев**. Наконец, установим стоимость абонентской платы в **500 рублей** и учтем, что сама SIM-карта нам обходится в **200 рублей**.

$$\text{Profit per user} = (\text{MARGIN}) \times \text{LT} - \text{CAC}$$

$$\text{Profit per user} = ((500 - 200) \times 12) - (5000000 / 10000) = 3600 - 500 = \mathbf{1100 \text{ рублей}}$$

$$\text{LTV:CAC} = (500 \times 12) / 500 = \mathbf{7,2}$$

Получаются отличные показатели. Мы зарабатываем на каждом пользователе, причем соотношение LTV к CAC очень большое. Однако стоит заметить, что мы не учли **фиксированные издержки**, которые в случае с мобильной связью будут очень высокими. Это и зарплата всех задействованных людей, и поддержка инфраструктуры.

$$\text{Profit} = \text{Revenue} - (\text{Marketing Costs} + \text{Fixed Costs} + \text{COGS})$$

Оценим наши постоянные траты в **3 000 000 рублей в месяц**, тогда сможем посчитать общую выручку от нашего проекта.

$$\text{Profit} = (10\,000 \times 500 \times 12) - (5\,000\,000 + 12 \times 3\,000\,000 + 10\,000 \times 200) = \mathbf{17\,000\,000 \text{ рублей}}$$

С учетом фиксированных издержек, прибыль есть. Чтобы сделать расчеты точнее, пользователей можно разбить на когорты по месяцам, но для наглядности мы сейчас об этом не говорим.

Можно пойти еще дальше и посмотреть, что будет происходить с моделью, если мы начнем менять показатели. Если финансовая цель по проекту у нас **36 000 000 рублей** выручки в месяц, то мы можем посмотреть, что можно сделать, чтобы ее достичь.

Если мы увеличим конверсию на сайте из посетителей в покупателей, то за **те же деньги на рекламную кампанию** мы получим **больше клиентов**. **Издержки** наши также **возрастут** - нам нужно будет подготовить больше SIM-карт.

Увеличив абонентскую плату, с каждого клиента будем получать **больше денег**, однако мы можем **потерять клиентов** — не все будут готовы платить больше и перейти к конкурентам теперь выгоднее, чем раньше.

Если юнит-экономика сходится и мы зарабатываем на каждом клиенте, то мы можем привлекать **больше пользователей**. Однако могут **вырасти затраты на персонал и инфраструктуру** - понадобится больше специалистов поддержки и оборудование.