Модель монетизации как отражение продуктовой реальности



Екатерина Цыкина

Заместитель директора по маркетингу по Discovery

Модель монетизации — сцепление механизма бизнес-модели

Если элементы механизма меняются, он перестает работать эффективно.

Контур

Ключевые приводы модели

Внешние

Рынок и макросреда

Стадия жизненного цикла, конкуренты, регуляторика, технологии, геополитика, экономика

Клиент

Динамика сегментов, потребительские и поведенческие тренды

Внутренние

Продуктовая стратегия

Изменение целевых сегментов, продуктовое развитие

Цели бизнеса

Ожидания и ставки, место в портфеле, изменение стратегии компании

Контур

Шестеренки, связывающие механизм



Контур

Стадии жизненного цикла рынка

	Формирование	Рост	Зрелость	Упадок
Динамика размера	взрывной рост	быстрый рост	умеренный	стагнация
Технологии	быстрое изменение	распространение	стабильные	стабильные
Барьеры входа	низкие	средние	высокие	высокие
Конкуренция	низкая, нет ценовой	растёт, сдвиг к ценовой	максимум	снижается, консолидация
Клиенты	ранние последователи	возрастает избирательность	насыщение, платят проверенным	падение спроса

Контур

Стадии жизненного цикла рынка

	Формирование	Рост	Зрелость	Упадок
Динамика размера	взрывной рост	быстрый рост	умеренный	стагнация
Технологии	быстрое изменение	распространение	стабильные	стабильные
Барьеры входа	низкие	средние	высокие	высокие
Конкуренция	низкая, нет ценовой	растёт, сдвиг к ценовой	максимум	снижается, консолидация
Клиенты	ранние последователи	возрастает избирательность	насыщение, платят проверенным	падение спроса

Контур

Стадии жизненного цикла рынка

	Формирование	Рост	Зрелость	Упадок
Динамика размера	взрывной рост	быстрый рост	умеренный	стагнация
Технологии	быстрое изменение	распространение	стабильные	стабильные
Барьеры входа	низкие	средние	высокие	высокие
Конкуренция	низкая, нет ценовой	растёт, сдвиг к ценовой	максимум	снижается, консолидация
Клиенты	ранние последователи	возрастает избирательность	насыщение, платят проверенным	падение спроса

Контур

Стадии жизненного цикла рынка

	Формирование	Рост	Зрелость	Упадок
Динамика размера	взрывной рост	быстрый рост	умеренный	стагнация
Технологии	быстрое изменение	распространение	стабильные	стабильные
Барьеры входа	низкие	средние	высокие	высокие
Конкуренция	низкая, нет ценовой	растёт, сдвиг к ценовой	максимум	снижается, консолидация
Клиенты	ранние последователи	возрастает избирательность	насыщение, платят проверенным	падение спроса

Контур

Модель монетизации по стадиям

	Формирование	Рост	Зрелость	Упадок
Цель	поиск PMF	захват рынка, масштабирование	рост LTV, маржа, остаток рынка	“Доение” / укрупнение портфеля
Что неизвестно	сколько и за что готовы платить	упаковка и ценовое окно	реакция спроса на цену	пороговый уровень цены / качества продукта для оттока
Подход	кастомы, эксперименты, заимствование	стандарт + дифференциация	сегментация, привязка к ценности, бандлы	упрощение, слияние с др. продуктами
Ценовой ориентир	стоимость проблемы, заменителей	цены лидеров	конкурентный паритет с фокусом на ценность	затраты и маржа
Типовые проверки	интервью, фокус-группы, тестовые продажи	Conjoint-анализ, PSM (Ван Вестендорп)	эластичность, A/B-тесты, тестовые продажи	точка безубыточности, количественные тесты

Контур

Модель монетизации по стадиям

	Формирование	Рост	Зрелость	Упадок
Цель	поиск PMF	захват рынка, масштабирование	рост LTV, маржа, остаток рынка	“Доение” / укрупнение портфеля
Что неизвестно	сколько и за что готовы платить	упаковка и ценовое окно	реакция спроса на цену	пороговый уровень цены / качества продукта для оттока
Подход	кастомы, эксперименты, заимствование	стандарт + дифференциация	сегментация, привязка к ценности, бандлы	упрощение, слияние с др. продуктами
Ценовой ориентир	стоимость проблемы, заменителей	цены лидеров	конкурентный паритет с фокусом на ценность	затраты и маржа
Типовые проверки	интервью, фокус-группы, тестовые продажи	Conjoint-анализ, PSM (Ван Вестендорп)	эластичность, A/B-тесты, тестовые продажи	точка безубыточности, количественные тесты

Контур

Модель монетизации по стадиям

	Формирование	Рост	Зрелость	Упадок
Цель	поиск PMF	захват рынка, масштабирование	рост LTV, маржа, остаток рынка	“Доение” / укрупнение портфеля
Что неизвестно	сколько и за что готовы платить	упаковка и ценовое окно	реакция спроса на цену	пороговый уровень цены / качества продукта для оттока
Подход	кастомы, эксперименты, заимствование	стандарт + дифференциация	сегментация, привязка к ценности, бандлы	упрощение, слияние с др. продуктами
Ценовой ориентир	стоимость проблемы, заменителей	цены лидеров	конкурентный паритет с фокусом на ценность	затраты и маржа
Типовые проверки	интервью, фокус-группы, тестовые продажи	Conjoint-анализ, PSM (Ван Вестендорп)	эластичность, A/B-тесты, тестовые продажи	точка безубыточности, количественные тесты

Контур

Модель монетизации по стадиям

	Формирование	Рост	Зрелость	Упадок
Цель	поиск PMF	захват рынка, масштабирование	рост LTV, маржа, остаток рынка	“Доение” / укрупнение портфеля
Что неизвестно	сколько и за что готовы платить	упаковка и ценовое окно	реакция спроса на цену	пороговый уровень цены / качества продукта для оттока
Подход	кастомы, эксперименты, заимствование	стандарт + дифференциация	сегментация, привязка к ценности, бандлы	упрощение, слияние с др. продуктами
Ценовой ориентир	стоимость проблемы, заменителей	цены лидеров	конкурентный паритет с фокусом на ценность	затраты и маржа
Типовые проверки	интервью, фокус-группы, тестовые продажи	Conjoint-анализ, PSM (Ван Вестендорп)	эластичность, A/B-тесты, тестовые продажи	точка безубыточности, количественные тесты

Значимое изменение на рынке

↓

Изменение продукта

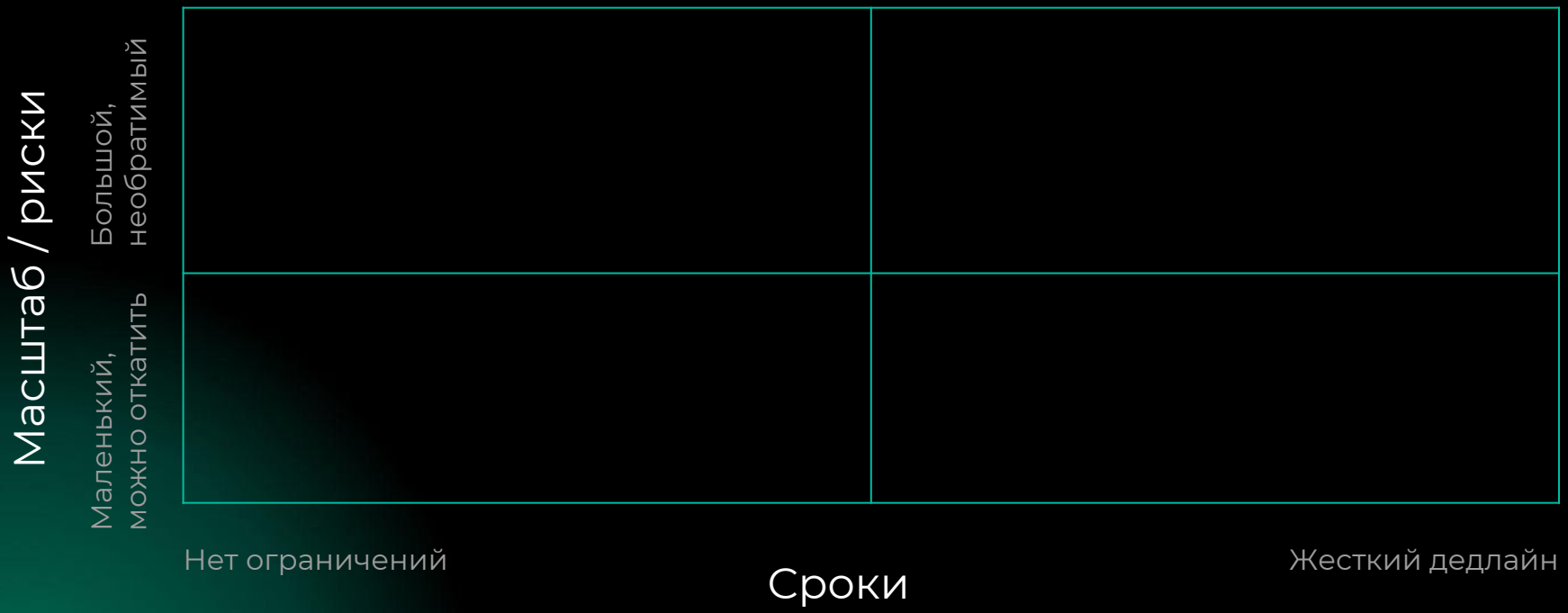
↓

Изменение модели монетизации



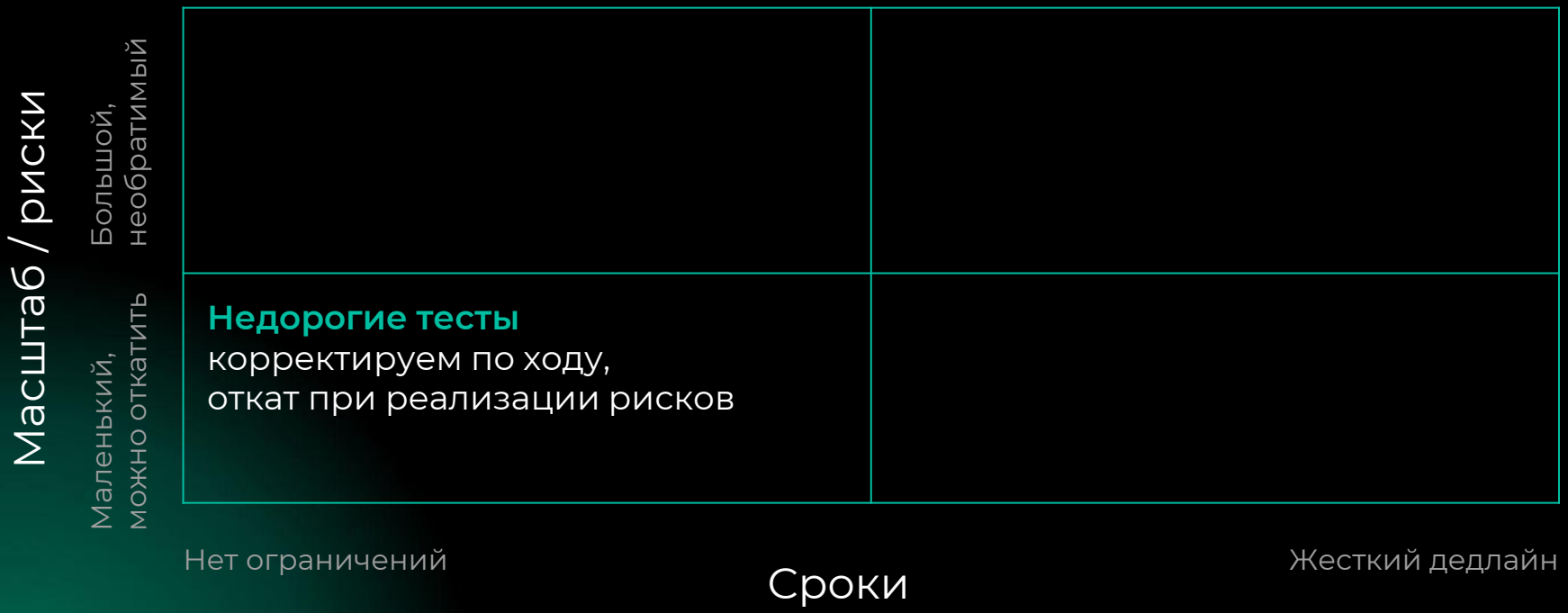
Контур

Выбор подхода к проверке



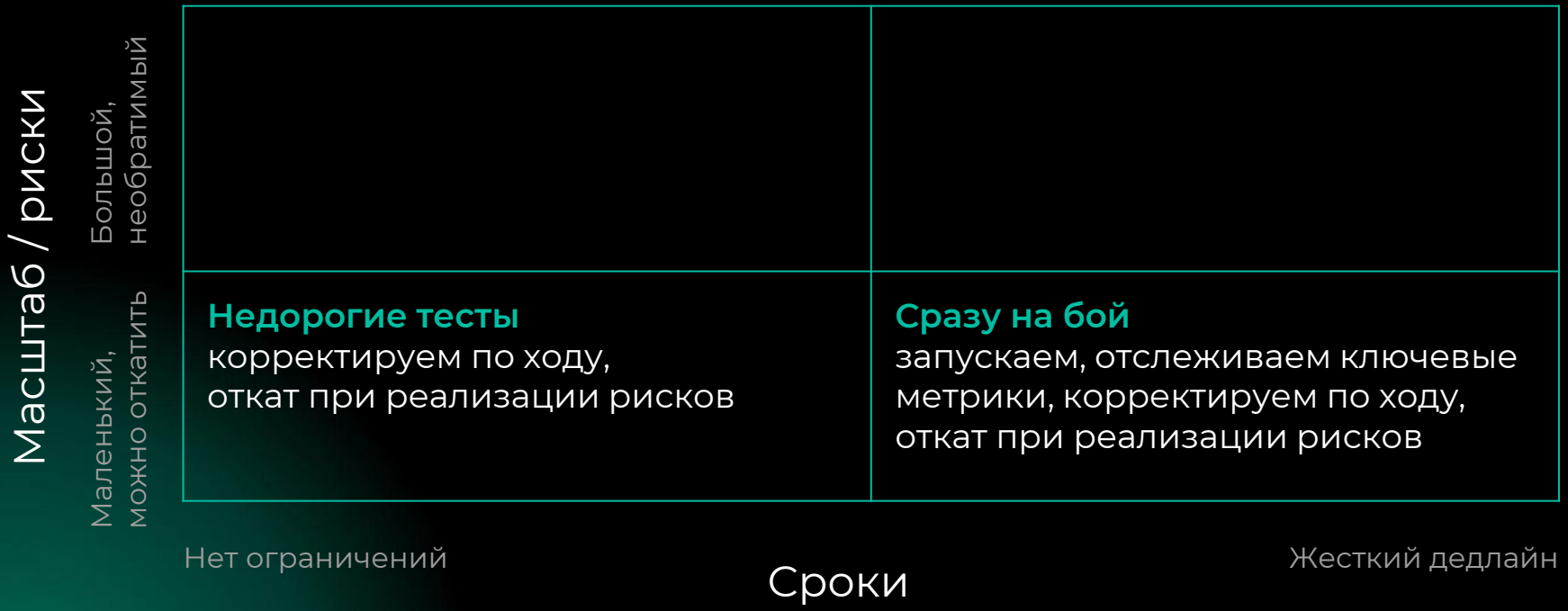
Контур

Выбор подхода к проверке



Контур

Выбор подхода к проверке



Контур

Выбор подхода к проверке

Масштаб / риски

Большой, необратимый

Маленький, можно откатить

Многоуровневая проверка качественные и количественные исследования, тестирование по сценариям продаж, детальное обновление модели	
Недорогие тесты корректируем по ходу, откат при реализации рисков	**Сразу на бой** запускаем, отслеживаем ключевые метрики, корректируем по ходу, откат при реализации рисков

Нет ограничений

Сроки

Жесткий дедлайн

Контур

Выбор подхода к проверке

Масштаб / риски

Большой, необратимый

Маленький, можно откатить

Многоуровневая проверка качественные и количественные исследования, тестирование по сценариям продаж, детальное обновление модели	**Сценарное планирование** готовность к пессимистичному варианту, тест самых рискованных решений
Недорогие тесты корректируем по ходу, откат при реализации рисков	**Сразу на бой** запускаем, отслеживаем ключевые метрики, корректируем по ходу, откат при реализации рисков

Нет ограничений

Сроки

Жесткий дедлайн

Контур

Контур.Поиск клиентов (ex Компас)

Рынок: ранняя зрелость, трансформация

Триггеры и симптомы

Клиенты

- Жалобы на тарифы, 70% негативных отзывов, не успевают осваивать лимиты выгрузок. Особенно клиенты с сезонным спросом, длинным циклом сделки
- Снижение % продления

Модель на старте	
Кто	Компании с холодными b2b-продажами
За что	Годовая подписка с ежемесячным лимитом выгрузок баз
Как упаковано	Основное доступно всем, различия в объеме выгрузок и составе полей
Как покупает	Основной канал: менеджеры Онлайн: на сайте и сервисе

Контур

Контур.Поиск клиентов (ex Компас)

Сдвиг, риски, сроки

Обнаружили новые сценарии: лидогенерация, работа со входящими, email и outreach, точечный подбор

Привод: клиент
Шестеренка: как упаковано
Риски бездействия: ухудшение экономики
Сроки: устанавливаем сами

Контур

Контур.Поиск клиентов (ex Компас)

Сдвиг, риски, сроки

Обнаружили новые сценарии: лидогенерация, работа со входящими, email и outreach, точечный подбор

Привод: клиент
Шестеренка: как упаковано
Риски бездействия: ухудшение экономики
Сроки: устанавливаем сами

Решение

Сопоставляли ОС и реальное использование, глубинные интервью с клиентами

Решение:
Разделили доступ и потребление данных: базовая лицензия + пакеты выгрузок

Контур

Контур.Поиск клиентов (ex Компас)

Сдвиг, риски, сроки

Обнаружили новые сценарии: лидогенерация, работа со входящими, email и outreach, точечный подбор

Привод: клиент
Шестеренка: как упаковано
Риски бездействия: ухудшение экономики
Сроки: устанавливаем сами

Решение

Сопоставляли ОС и реальное использование, глубинные интервью с клиентами

Решение:
Разделили доступ и потребление данных: базовая лицензия + пакеты выгрузок

Внедрение, проверка

Ключевые риски:
— гибкость тарифов → снижение среднего чека
— новая структура → сложность выбора, снижение конверсии

Подход: гипотезы + RICE, серия быстрых А/Б-тестов, отслеживание метрик, поэтапная раскатка

Контур

Контур.Поиск клиентов (ex Компас)

Сутевой результат

Модель монетизации соответствует реальным сценариям клиентов

Сыгравшие риски

Сдвиг спроса в короткие тарифы 35% → 63% и снижение чека

→ Меняем пропорцию каналов в сторону менее дорогих

Экономика и рост онлайн-канала

Доля самостоятельных оплат **18% → 40%**

Конверсия в оплату онлайн-счетов **x3**

Удержали рентабельность при снижении чека

Контур

Экстерн

Рынок: зрелый рынок, окна передела из-за законодательных изменений

Триггеры и симптомы

Рынок
Налоговая реформа 2025, появление новой когорты плательщиков НДС

Клиенты
ИП без сотрудников оттекают в банки или ЛК ФНС

Цели бизнеса

Рост в условиях зрелости рынка при сохранении экономики

Модель на старте

Кто	Штатные бухгалтера, обслуживающие бухгалтерии и аутсорсеры
За что	Подписка
Как упаковано	Доступность модулей (отчетность, учет, зарплата и кадры) + деление по СНО и ОПФ

Контур

Экстерн

Сдвиг, риски, сроки

Изучаем изменения: новая сегментация, емкость и перетоки, новый портрет потребностей

Привод: рынок
Шестеренка: как упаковано
Риски бездействия: упущенная рыночная возможность
Сроки: внешний дедлайн

Контур

Экстерн

Сдвиг, риски, сроки

Изучаем изменения: новая сегментация, емкость и перетоки, новый портрет потребностей

Привод: рынок
Шестеренка: как упаковано
Риски бездействия: упущенная рыночная возможность
Сроки: внешний дедлайн

Решение

- выделение НДС-тарифов
- укрупнение линейки
- отстройка от банков
- вывод дешевых стартовых тарифов

Контур

Экстерн

Сдвиг, риски, сроки

Изучаем изменения: новая сегментация, емкость и перетоки, новый портрет потребностей

Привод: рынок
Шестеренка: как упаковано
Риски бездействия: упущенная рыночная возможность
Сроки: внешний дедлайн

Решение

- выделение НДС-тарифов
- укрупнение линейки
- отстройка от банков
- вывод дешевых стартовых тарифов

Внедрение, проверка

Ключевые риски: сокращение кол-ва подключений, действия конкурентов

Подход: сценарий снижения штук, касдевы, проверка на бою, отслеживание ключевых метрик, возможность частичного отката

Контур

Экстерн

Сутевой результат

Воспользовались рыночной возможностью для роста продукта

Учтенные риски

Падение штук подключений в рамках прогноза – до 10%

Рост выручки

Подключения 2Q:
средний чек **+ 22% YoY**
выручка **+ 18% YoY**

Продления 2Q:
средний чек **+ 17% YoY**
выручка **+ 13% YoY**

Контур

Диадок

Стадия рынка: замедляющийся рост, близость к насыщению

Триггеры и симптомы

Конкуренты
Демпинг в сегменте малого и микробизнеса

Клиенты
- Изменение сплита: системный рост доли небольших компаний
- Рост запросов на маленькие пакеты

Цели бизнеса

Рост выручки с сохранением рентабельности

Модель на старте

Кто	Любой бизнес
За что	Подписка с пакетом документов
Как упаковано	Деление по объему пакетов + допы

Контур

Диадок

Сдвиг, риски, сроки

А/Б тест на эластичность - нулевая, выбирают самый дешевый. Нет смысла снижать цену

Привод: рынок
Шестеренка: как упаковано
Риски бездействия:
потеря паритета
с конкурентами
Сроки: устанавливаем сами

Контур

Диадок

Сдвиг, риски, сроки

А/Б тест на эластичность - нулевая, выбирают самый дешевый. Нет смысла снижать цену

Привод: рынок
Шестеренка: как упаковано
Риски бездействия:
потеря паритета
с конкурентами
Сроки: устанавливаем сами

Решение

Глубинные интервью и CJM процесса выбора, анализ сплита тарифов по сегментам и популярных допов

Решение: не снижаем цены, не уменьшаем пакеты.
Новые тарифы:
пакет + популярные допы

Контур

Диадок

Сдвиг, риски, сроки

А/Б тест на эластичность - нулевая, выбирают самый дешевый. Нет смысла снижать цену

Привод: рынок
Шестеренка: как упаковано
Риски бездействия: потеря паритета с конкурентами
Сроки: устанавливаем сами

Решение

Глубинные интервью и CJM процесса выбора, анализ сплита тарифов по сегментам и популярных допов

Решение: не снижаем цены, не уменьшаем пакеты.
Новые тарифы:
пакет + популярные допы

Внедрение, проверка

Ключевые риски: масштаб изменений на сайте (крупнейший по трафику)

Подход: серия A/B тестов на отдельных лендингах

Контур

Диадок

Сутевой результат

Не ушли в демпинг, сохранив позиции в сегменте

Учтенные риски

Избежали падения рентабельности, что было бы неизбежно при снижении цены

Оздоровление экономики

Сокращение окупаемости сегмента **с 2,5 до 1,5 лет** за счет повышения чека

Контур

Что мониторим

Рынок и макросреда

— Продуктовый рынок: стадия жизненного цикла рынка, тренды, технологии, ваши позиции

— Конкуренты: позиции и действия

— Факторы макросреды (PESTEL)

Клиент

— Динамика сегментов и спроса в них

— Потребительские и поведенческие тренды

— Обратная связь (отзывы, отказы, NPS..)

Метрики здоровья

— Юнит-экономика и здоровье клиентской базы

— Эффективность продаж: ключевые воронки, сроки сделки, доля скидок..

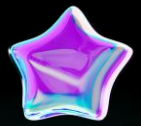
— Продуктовые маркеры

Контур

Выводы



Обновление модели монетизации - не отдельная задача,
а часть актуализации продуктово-маркетинговой стратегии.



Важно понимать, в каком месте ломается механизм,
чтобы правильно проектировать решение.
Оно не всегда очевидно.



Выбирайте подходы к проверке в зависимости от масштаба
и рисков изменений и доступного окна возможностей.

Вопросы?
Давайте обсудим

Екатерина Цыкина

Заместитель директора по маркетингу
по Discovery

МАРКЕТИНГ
В КОНТУРЕ

@FRIENDLYKATRIN