

фрчи

ИНТЕРНЕТ-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

ЛЕКЦИЯ 11

«Метрики и экономика проекта»

Илья Красинский

Проект должен зарабатывать

Каждый бизнес, который **НЕ научился зарабатывать деньги**, называет себя стартапом



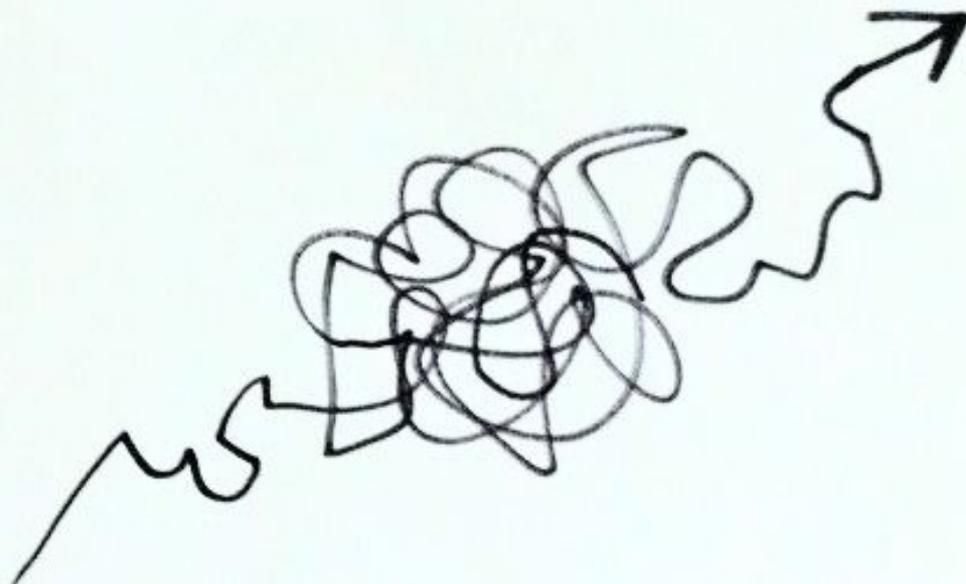
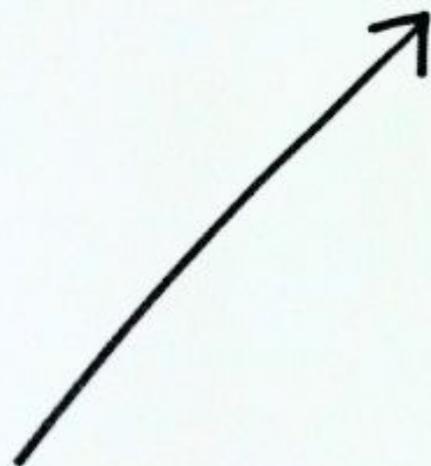
Стартапер



Предприниматель

Success

Success



what people think
it looks like

what it really
looks like

**80% НОВЫХ КОМПАНИЙ
закрываются в первые 3 года**

Причины?

Они оказались убыточны.

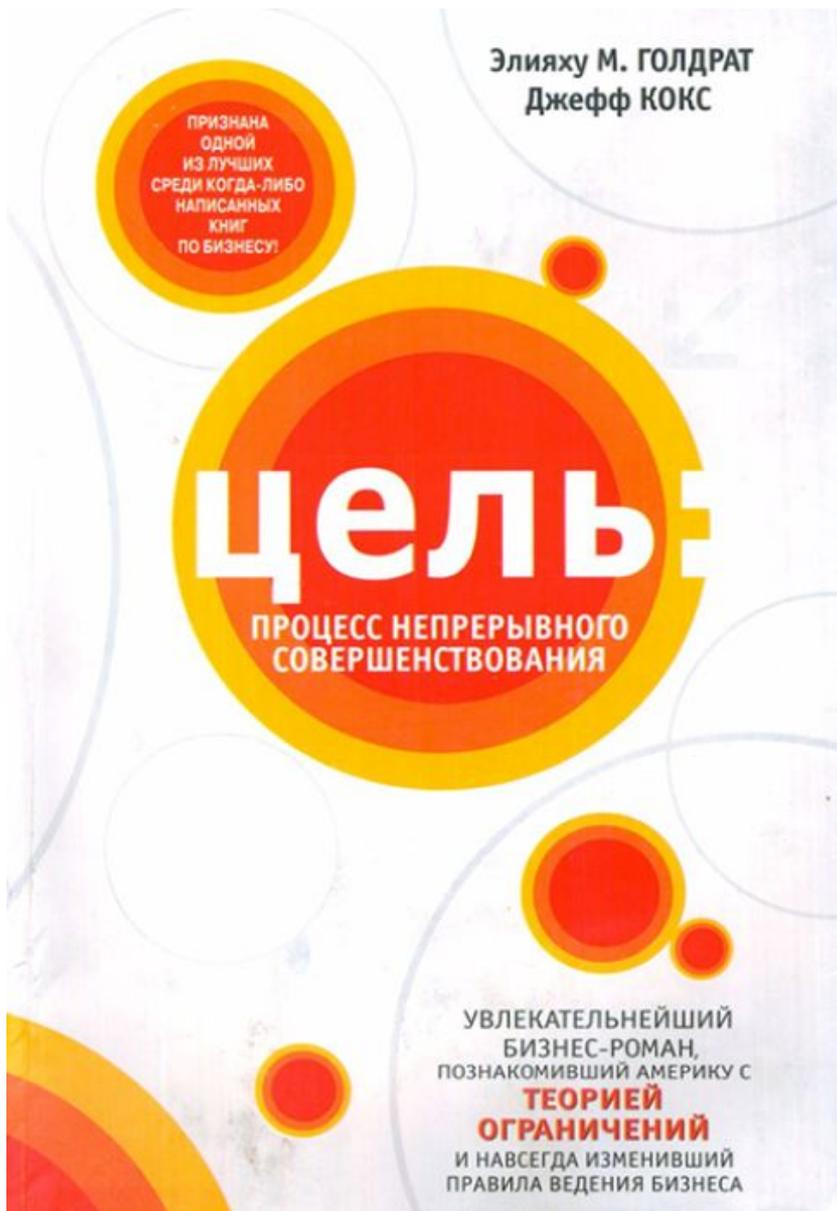
Причины?

Что-то пошло не так.



**Измерять,
анализировать
и интерпретировать
результаты
получается плохо**





Теория ограничений Эляху Голдрата

*(Увлекательно написано
(читается за вечер)*

**Покажет как находить
Узкие места в системе,
Чтобы существенно влиять
На ее поведение.**

Traction Path и целеполагание



Например, «Две ладошки»



- Тематические наборы для развития детей от 1.5 до 6 лет, которые родители получают по подписке
- В каждой коробке игры и занятия по 4 направлениям развития ребенка «Изучай», «Читай», «Твори», «Играй»
- Каждая коробочка – отдельная тема: «Растения», «Животные», «Спорт», «Ферма» и тд.
- Материалы подбираются детскими педагогами и психологами
- Одной коробочки достаточно на месяц совместных занятий родителей и детей

Модель монетизации

- Ежемесячная подписка на коробку
 - Стоимость коробки = 1399 руб.
 - Себестоимость = 599 руб.
 - Доставка + Типография = 300 руб.
 - Маркетинг (оценка) = 300 руб.
 - **Прибыль = 200 руб.**
- По данным за этот год в среднем 1 клиент покупает 2.0 коробки

За 3 месяца в Акселераторе

До акселератора

- 650 проданных коробочек за 12 месяцев (50 в месяц)
- Накопленная выручка 850 тыс руб
 - 300 клиентов
 - 300 собранных мейлов
- 10000 пользователей сайте
- Финансирование за счет собственных средств

За 3 месяца в акселераторе

- 650 проданных коробочек за 3 месяца (200 в месяц)
- Выручка за 3 месяца 850 тыс руб
 - + 400 новых клиентов
 - + 1000 новых мейлов
- + 15000 пользователей сайта
- + \$150 тыс инвестиции от бизнес-ангелов

Unit-экономика «Две ладошки»

Revenue = 1399 рублей

Costs = 599 + 300 рублей = 899 рублей

ARPPU = $2 * (1399 - 899)$ = 1000 рублей

Конверсия = 4,43%

ARPU = Конверсия * ARPPU = 44,3

Cost per acquisition (CPA) = 13 рублей

ROI = 3,4, т.е. возврат инвестиций больше 300%

Экономика сходится, каждый вложенный рубль приносит три.
Можно масштабировать!

Все хорошо, но неверно!

Unit-экономика «Две ладошки»

Конверсия = 4,43% - в среднем!

Конверсия по новым пользователям = 1,57% - в среднем!

Средневзвешенно 1 клиент покупает 1,4 коробки в год

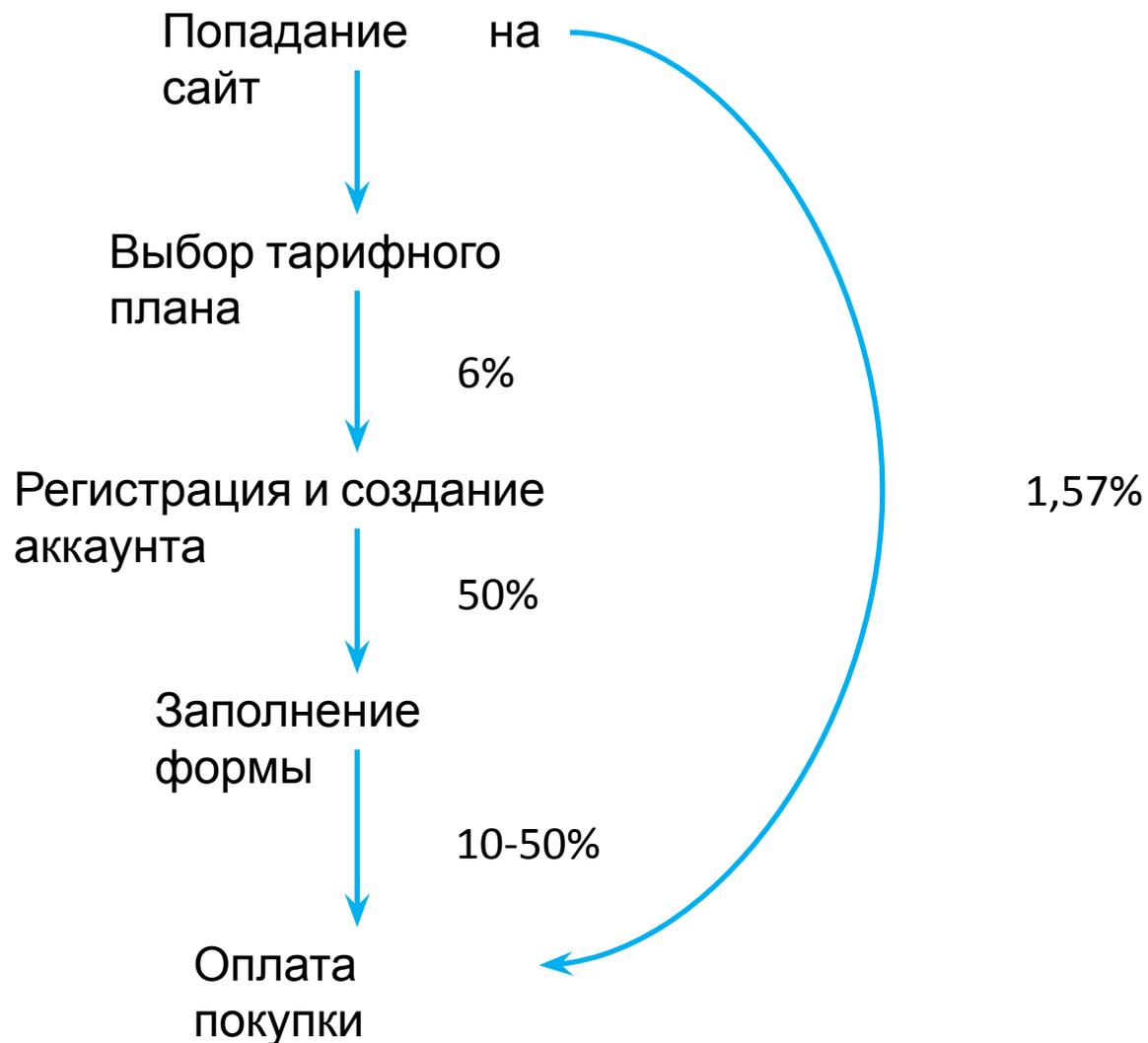
$ARPPU = 1,4 * (1399 - 899) = 700$ рублей

$ARPU = \text{Конверсия} * ARPPU = 10,99$ рублей

Cost per acquisition (CPA) = 13 рублей

$ARPU < CPA$, экономика не сходится

Воронка сайта



Представьте, что вы владелец или менеджер этого проекта

- Какие вопросы вы зададите?
- Что происходит с продуктом?
- Что нужно менять?

Продукт устроен просто



Продукт устроен просто



Продукт устроен просто

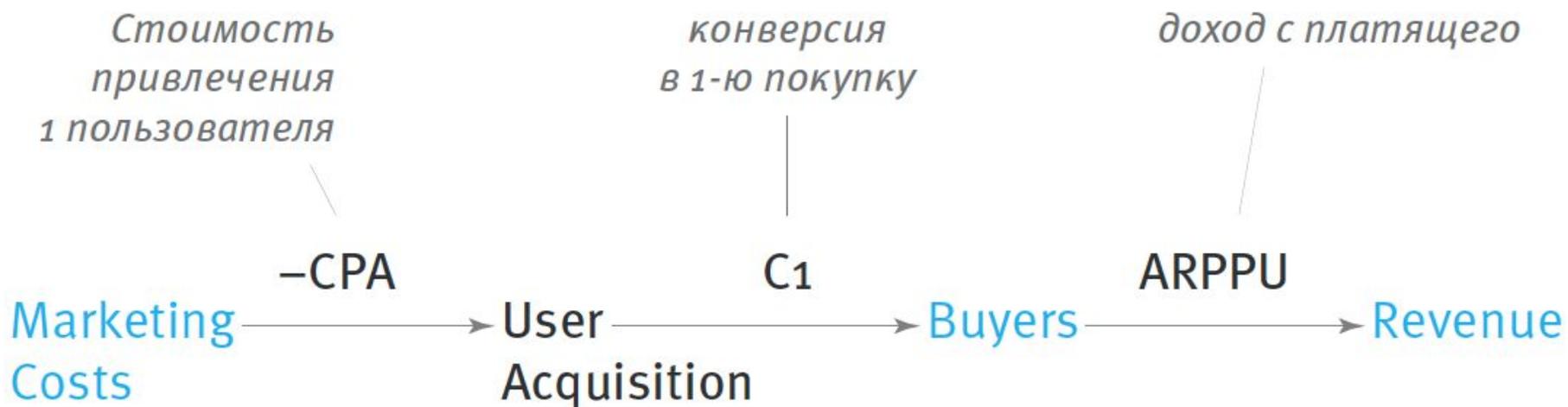
User Acquisition × ARPU = Revenue

User Acq × (−CPA + ARPU) = Profit

Продукт устроен просто



Продукт устроен просто



$$\text{User Acq} \times (-\text{CPA} + \text{ARPU}) = \text{Profit}$$

$$\text{User Acq} \times (-\text{CPA} + \text{C1} \times \text{ARPPU}) = \text{Profit}$$

Цель: 1 миллион рублей

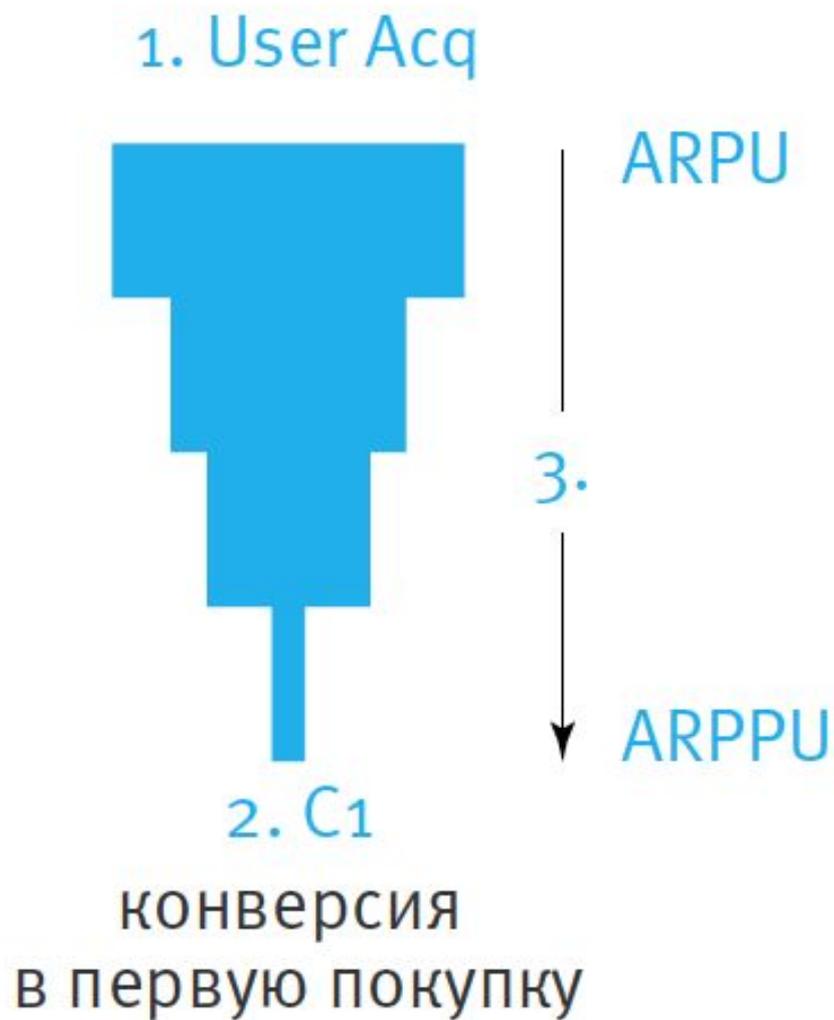
Экономика сходится в узкой зоне

	10%	3	15	30	45	60	75	90	105	120	135	150	165	180	195	210	225	240	255	270	285	300	315	
	9%	3	14	27	40	54	67	81	94	108	122	135	149	162	176	189	203	216	230	243	256	270	283	
	8%	2	12	24	36	48	60	72	84	96	108	120	132	144	156	168	180	192	204	216	228	240	252	
	7%	2	11	21	31	42	52	63	73	84	94	105	116	126	137	147	158	168	178	189	199	210	220	
	6%	2	9	18	27	36	45	54	63	72	81	90	99	108	117	126	135	144	153	162	171	180	189	
	5%	1,5	7	15	22	30	37	45	52	60	67	75	82	90	97	105	112	120	127	135	142	150	157	
	4%	1,2	6	12	18	24	30	36	42	48	54	60	66	72	78	84	90	96	102	108	114	120	126	
	3%	0,9	4	9	13	18	22	27	31	36	40	45	49	54	58	63	67	72	76	81	85	90	94	
	2%	0,6	3,0	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33	36	39	42	45	48	51	54	57	60	63	
С1	1%	0,3	1,5	3	4	6	7	9	10	12	13	15	16	18	19	21	22	24	25	27	28	30	31	
		30	150	300	450	600	750	900	1050	1200	1350	1500	1650	1800	1950	2100	2250	2400	2550	2700	2850	3000	3150	ARPPU

Наглядное моделирование

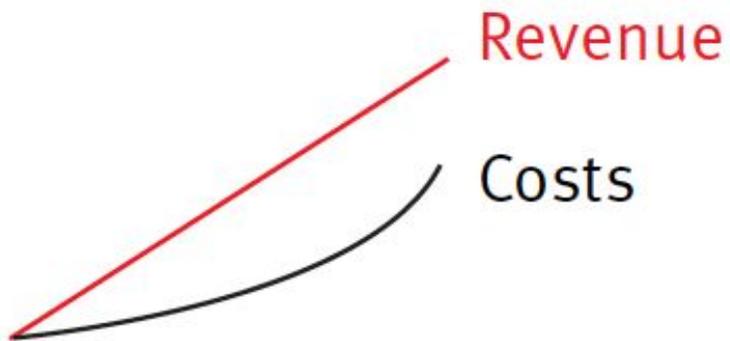
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1					доход на 1-го платящего					на 1-го привлеченного				
2		поток пользователей	конверсия в 1-ю покупку	число платящих		в среднем клиент платит	издержки на каждой продаже	издержка на 1-й продаже	число покупок на 1-го платящего		Стоимость привлечения	доход	прибыль	
3		Lead Acquisition	C1	Buyers	ARPPU	AvPrice	COGS	1st sale COGS	Av Payment Count		Cost Per Acquisition, CPA	Average Revenue Per User, ARPU	ARPU-CPA	Profit
4	2 ладошки	15000	4,33%	650	1000	1400	900		2		13	43,3	30,3	454500
5														
6		15000	1,57%	236	700	1400	900		1,4		13	10,99	-2,01	-30150
7														
8	хотвайфай	40	25%	10	-3000	3000		6000	1		1000	-750	-1750	-70000
9														
10		40	25%	10	3000	3000		6000	3		1000	750	-250	-10000
11		40	25%	10	12000	3000		6000	6		1000	3000	2000	80000

Первые 3 вопроса к вашему продукту

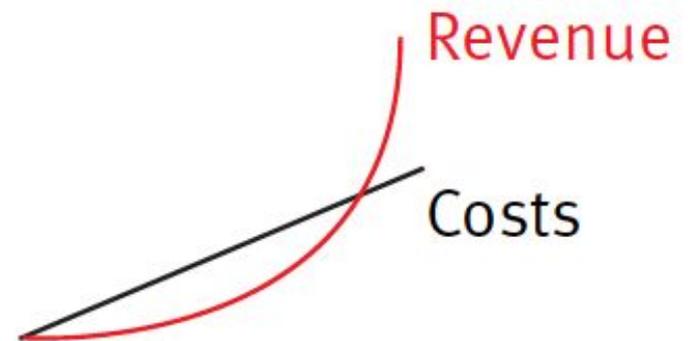


Кратный рост вашего бизнеса

Проектный
бизнес

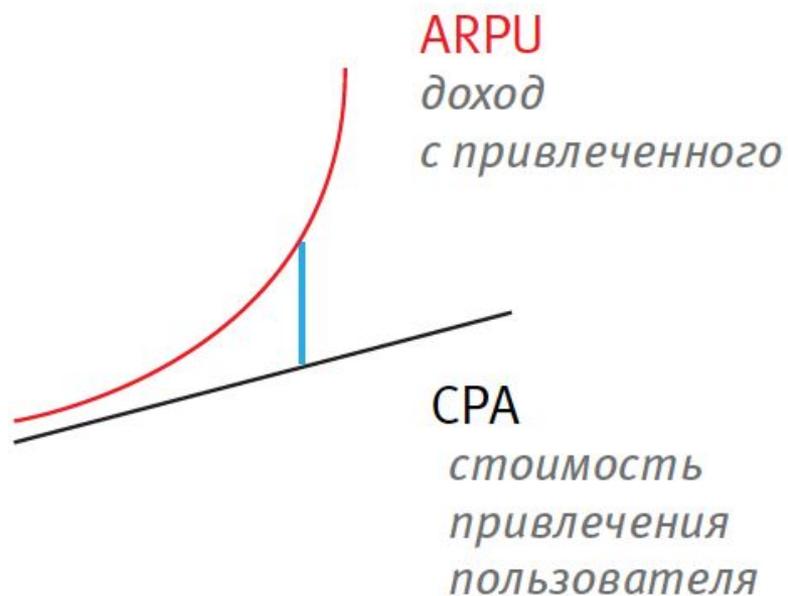


Продуктовый
бизнес

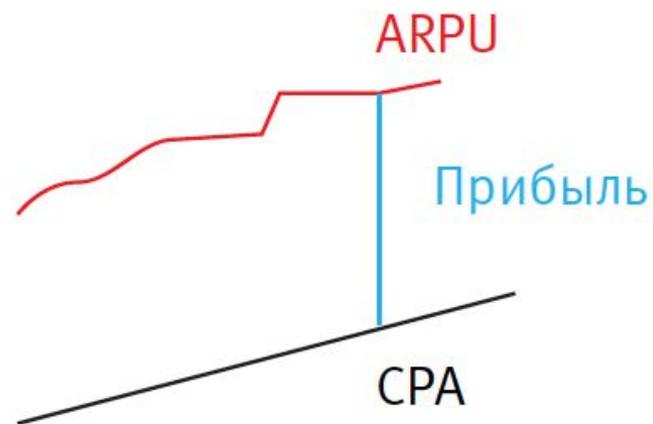


ARPU и CPA

Как хочется

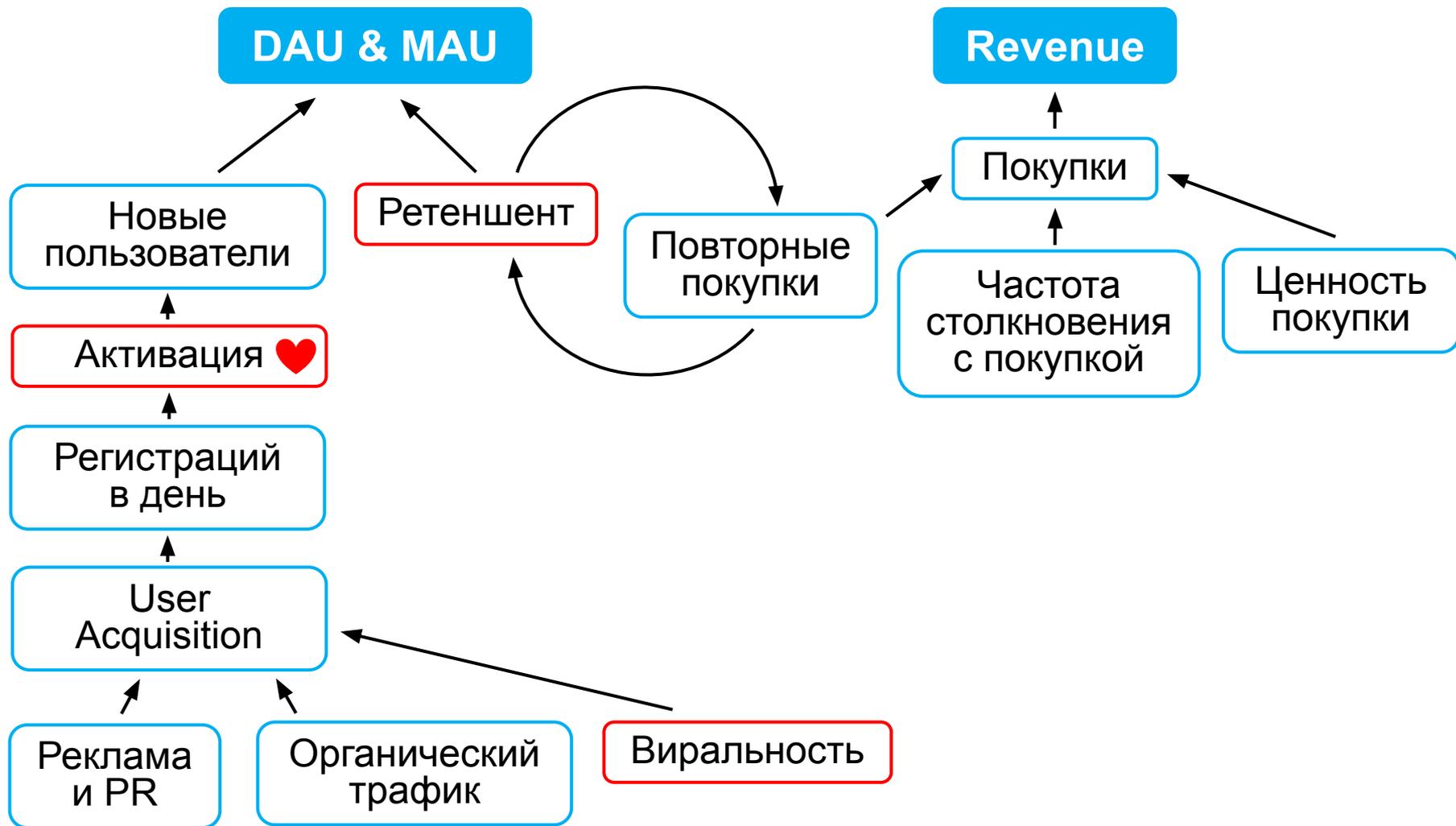


Как бывает

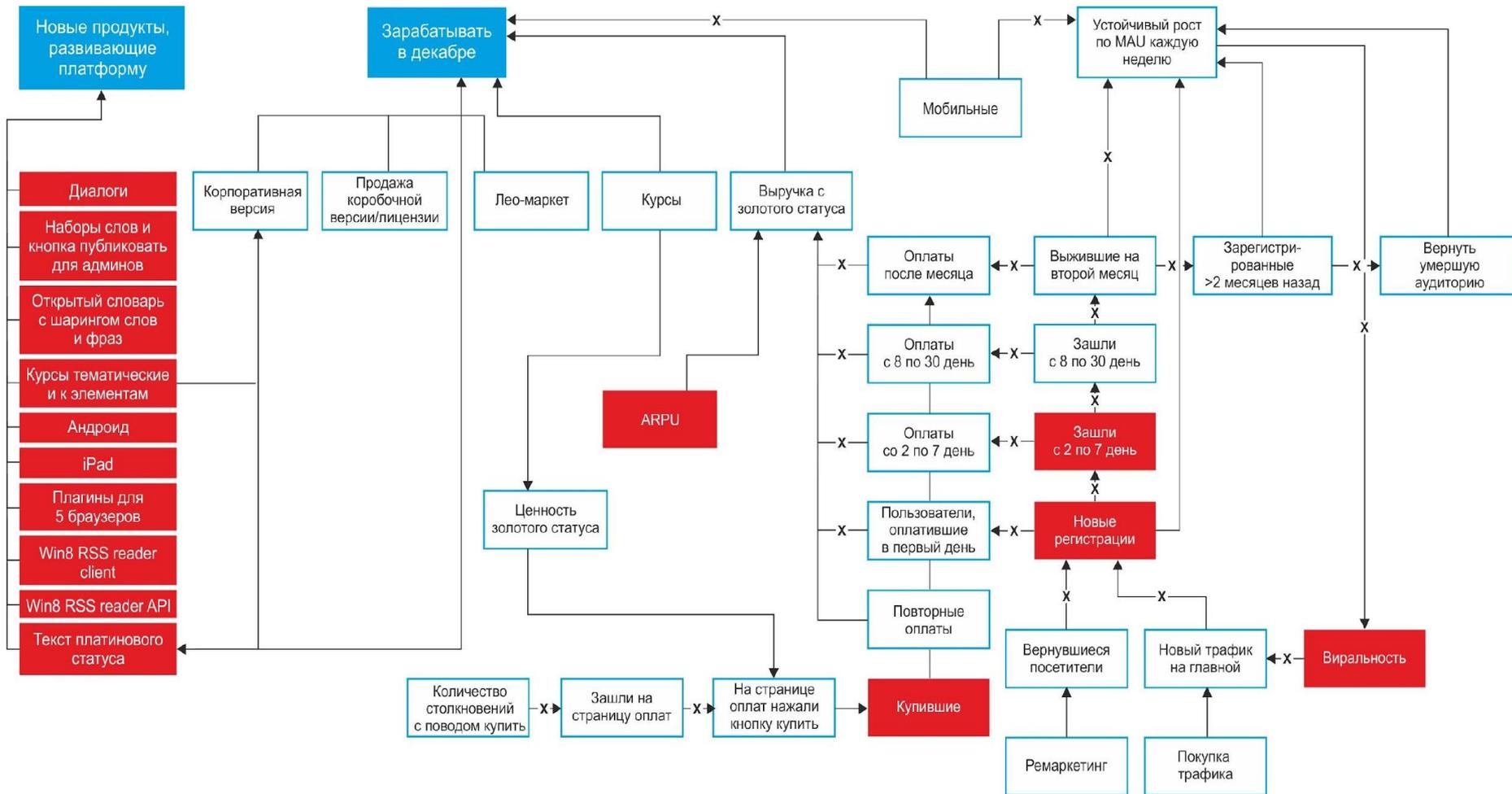


$$\text{Прибыль на 1 пользователя} = \text{ARPU} - \text{CPA}$$

Какие ставят цели?



Что влияет на достижение цели?



Красные блоки – критические факторы, влияющие на достижение цели

Повторные продажи

$$\text{User Acq} \times (-\text{CPA} + C_1 \times \text{ARPPU}) = \text{Profit}$$

$$\text{ARPPU} = \text{AvPrice} \times \text{Av. Payment Count}$$

$$\text{ARPPU} = (\text{AvPrice} - \text{COGS}) \times \text{APC}$$

/
*доход
с платящего*

/
*Cost of Goods Sold
себестоимость,
доставка и т.д.*

Формулы Unit-экономики для разных бизнес-моделей

подписка $ARPPU = Av. Price \times Av. Payment Count$

лидогенерация $ARPPU = Av. Price$

$ARPPU = Av. Price \times Av. Payment Count$ — если лида можно продать несколько раз разным компаниям

с издержками

на каждой продаже $ARPPU = (Av. Price - \overset{\text{себестоимость, доставка, упаковка}}{COGS}) \times Av. Payment Count$

на первой продаже $ARPPU = Av. Price \times Av. Payment Count - 1st\ Sale\ COGS$ — внедрение, премия менеджеру, разовые издержки

$ARPPU = (Av. Price - COGS) \times Av. Payment Count - 1st\ Sale\ COGS$

Формулы Unit-экономики для разных бизнес-моделей

комиссия, транзакционная

$$\text{ARPPU} = \text{Av. Price} \times \text{Comission} \times \text{Av. Payment Count}$$

AppStore

$$\text{ARPPU} = 0,99\$ \times (100\% - 30\%) \times 2,4 = 1,66\$$$

продажа цветов

$$\text{ARPPU} = 3000 \text{ р.} \times 20\% \times 1,2 = 720$$

b2b2c, рекламная модель

$$\text{ARPPU} = \frac{\text{CPM}}{1000} \times \text{Imps per User}$$

$$\text{ARPPU} = \text{CPC} \times \text{Cliks per User}$$

Повторные продажи

$$\text{User Acq} \times (-\text{CPA} + C_1 \times \text{ARPPU}) = \text{Profit}$$

APC — Av. Payment Count, среднее число покупок на одного пользователя за время жизни.

$$\begin{aligned} \text{ARPPU (LifeTime)} &= (\text{AvPrice} - \text{COGS}) \times \text{APC} \\ &= \text{AvPrice} \times (1 + C_2 \times \text{APC}_2) \end{aligned}$$

доход с платящего

*APC₂ — среднее число **повторных** покупок*

Связь метрик продукта и экономики



Метрики экономики

Метрики экономики

↓ User Acquisition

↑ CPA

↓ C1, Buyers

↓ ARPPU, APC, C2, APC2

Класс проблем и причины

Не получается привлечь пользователей, проблемы в маркетинге, **плохая виральность**

Нецелевые каналы, высокая конкуренция, плохое сообщение, **плохая виральность**

Низкая активация, плохо донесли выгоду, длинная воронка

Низкий ретеншен, низкая частота встречи с покупкой

Продуктовые метрики

Метрики экономики

Активация

Ретеншен

Виральность

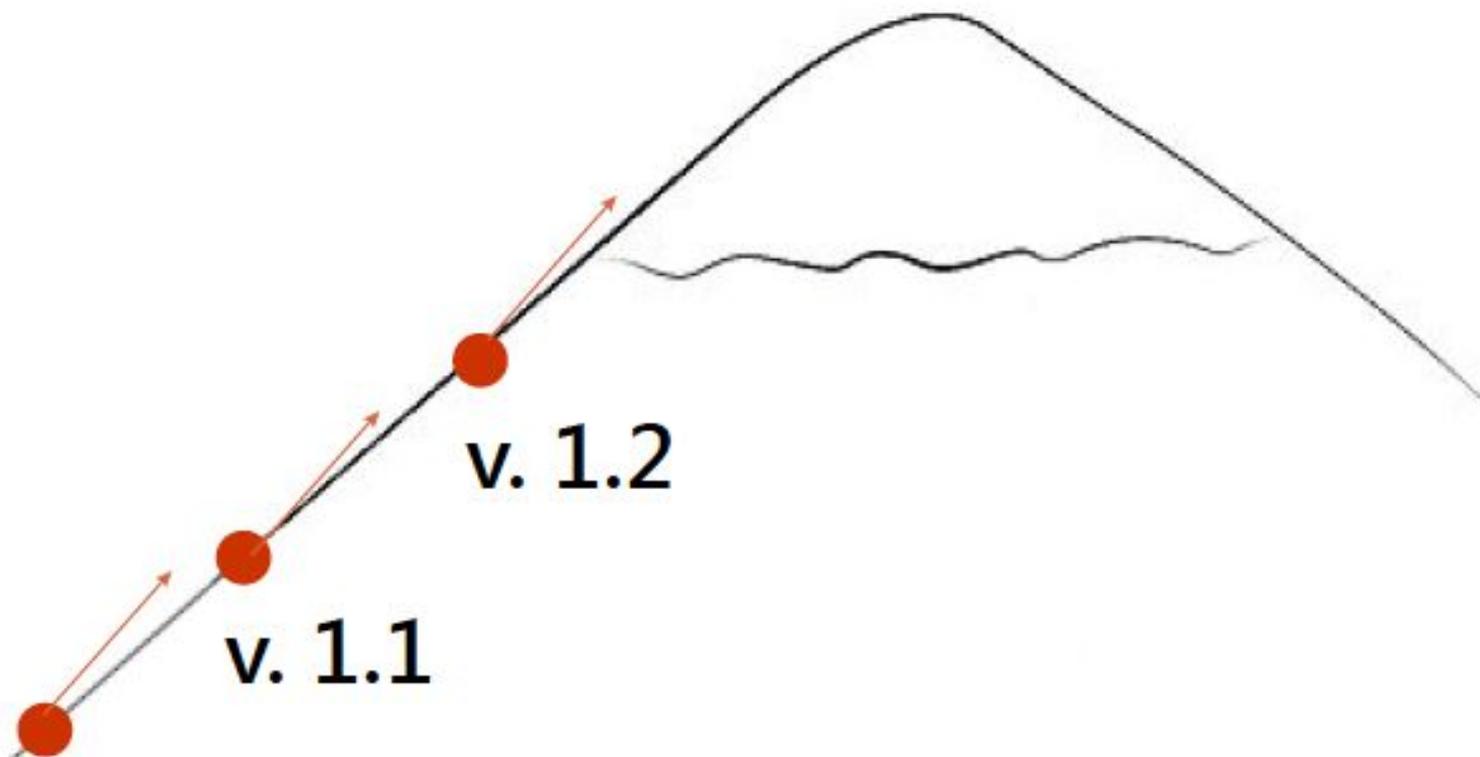
Класс проблем и причины

Плохой дизайн первой сессии

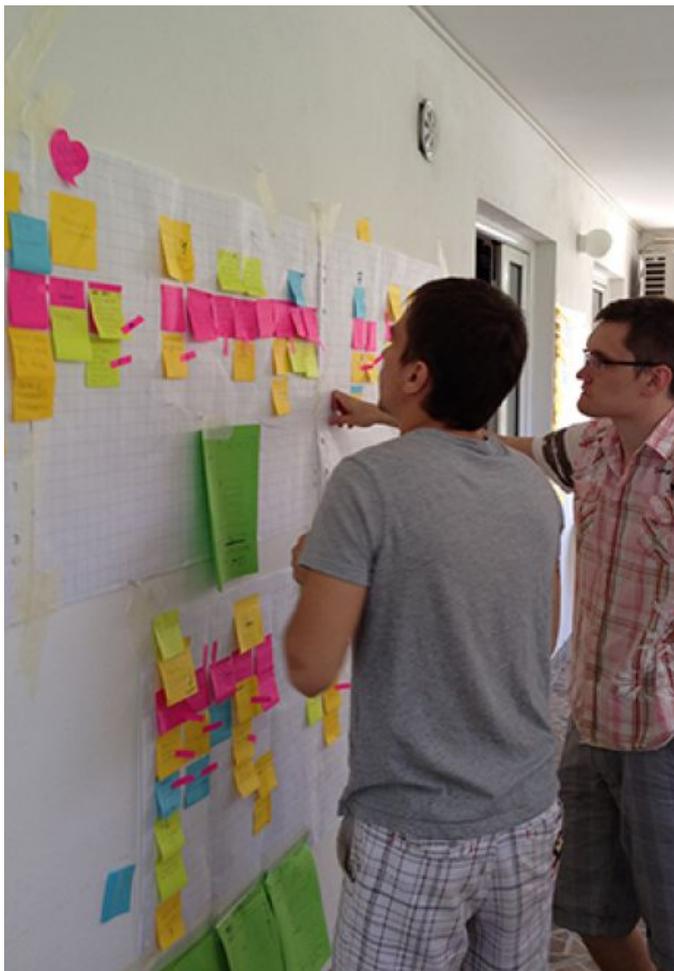
Проблемы в геймплее
и игровых циклах

Циклы виральности,
поводы и выгоды пригласить
и принять приглашение

Как хочется, чтобы развивался продукт



Как обычно принимаются решения о продукте



Совещания + мозговые штурмы + обсуждения + споры

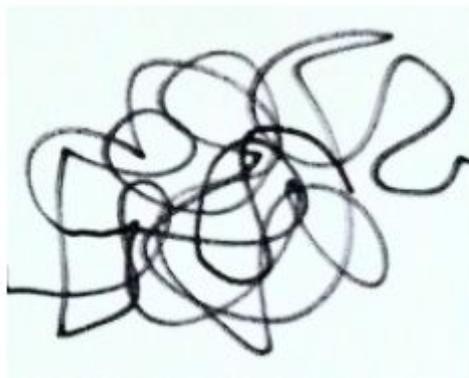
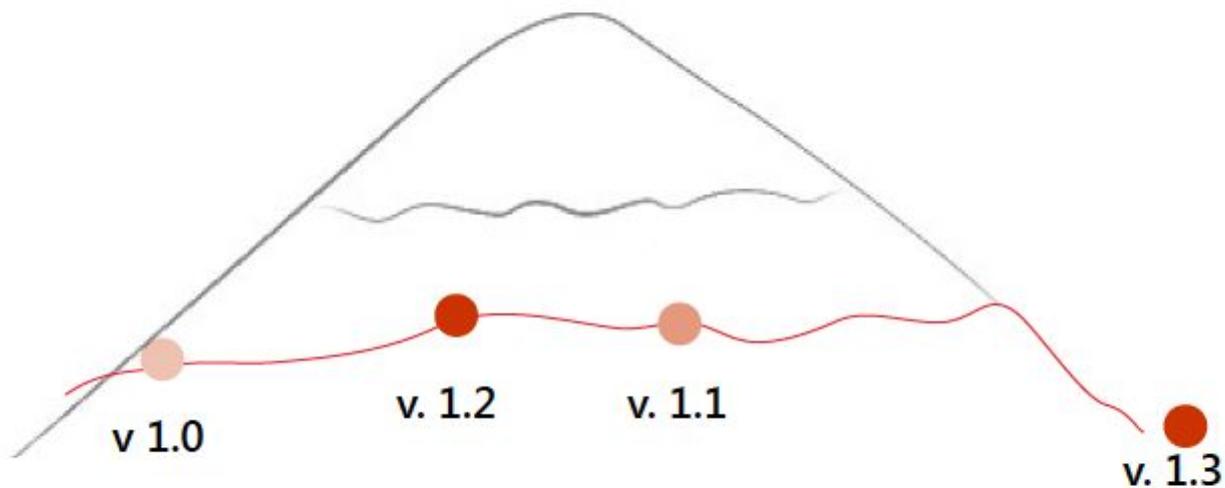


Гора плохо продуманных идей (беклог) + сроки + видение — «Я знаю, что им нужно!»



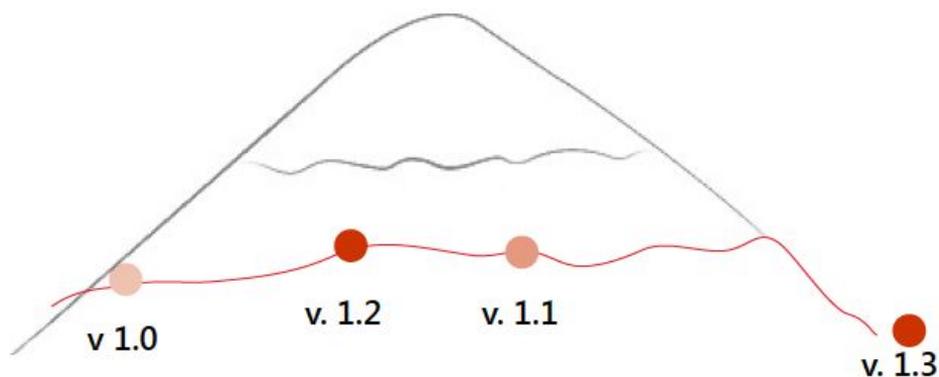
Большие, долгие релизы с большим числом фич

Разве много фич – плохо?



*Схема принятий
решений и метания
команды*

Разве много фич – плохо?



Стало лучше?

Из-за какой фичи?

Стало хуже?

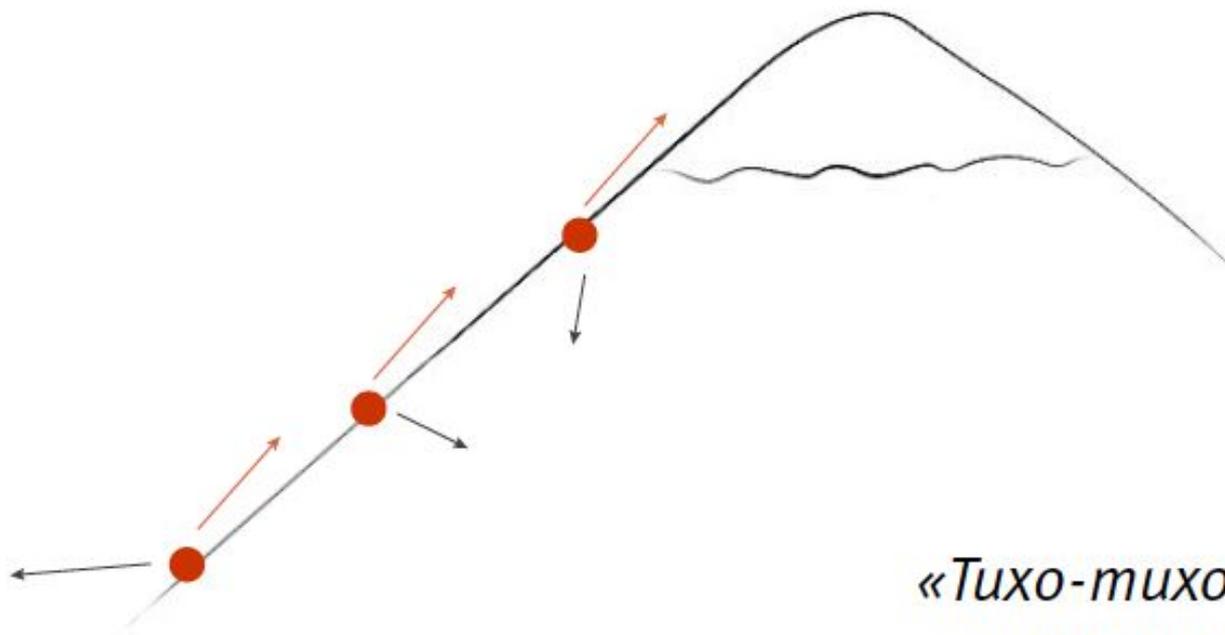
Из-за какой фичи?

Ничего не поменялось?

Из-за какой фичи?

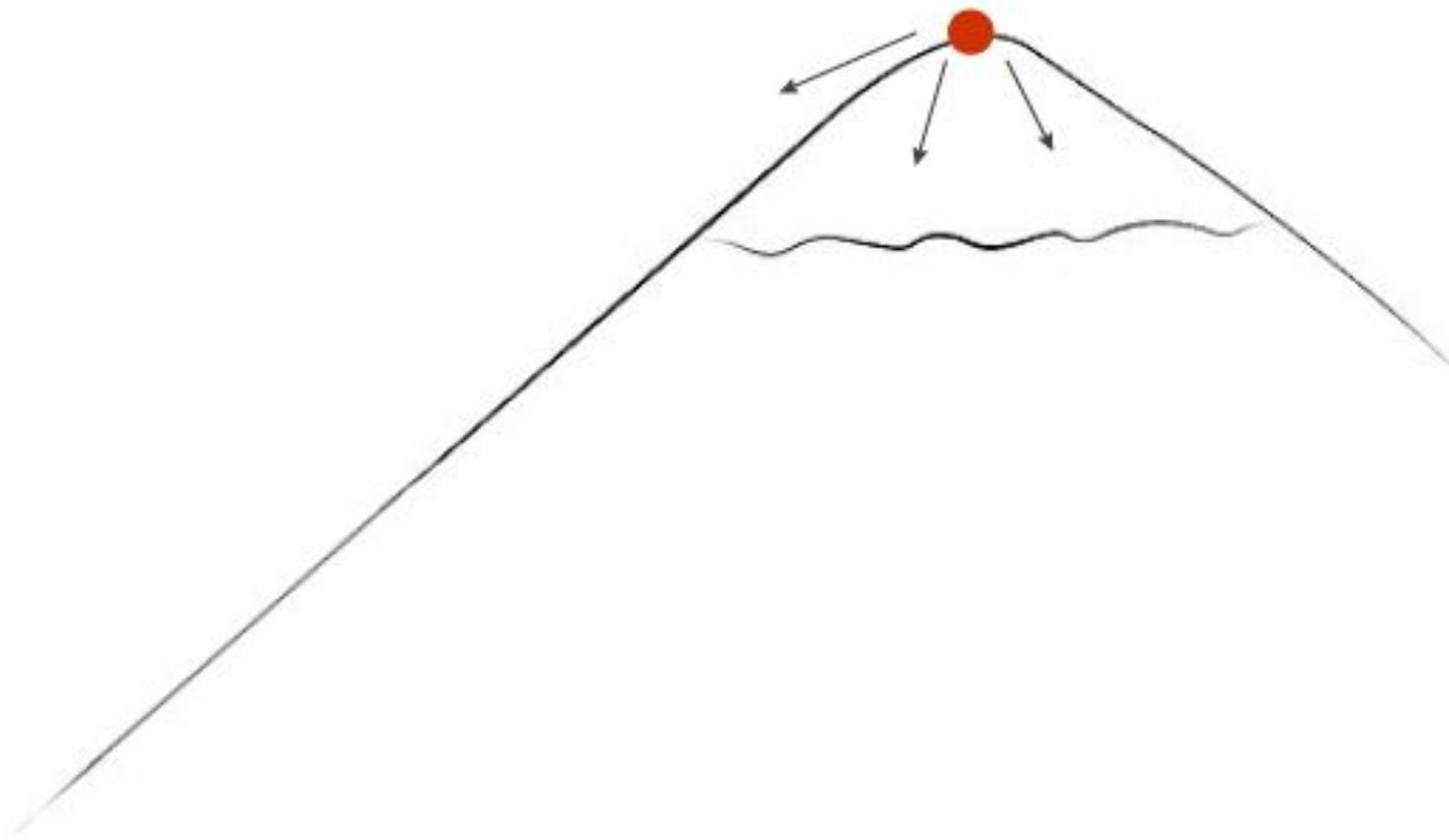
**1—2 фичи в релиз?
Это ведь медленно? Верно?**

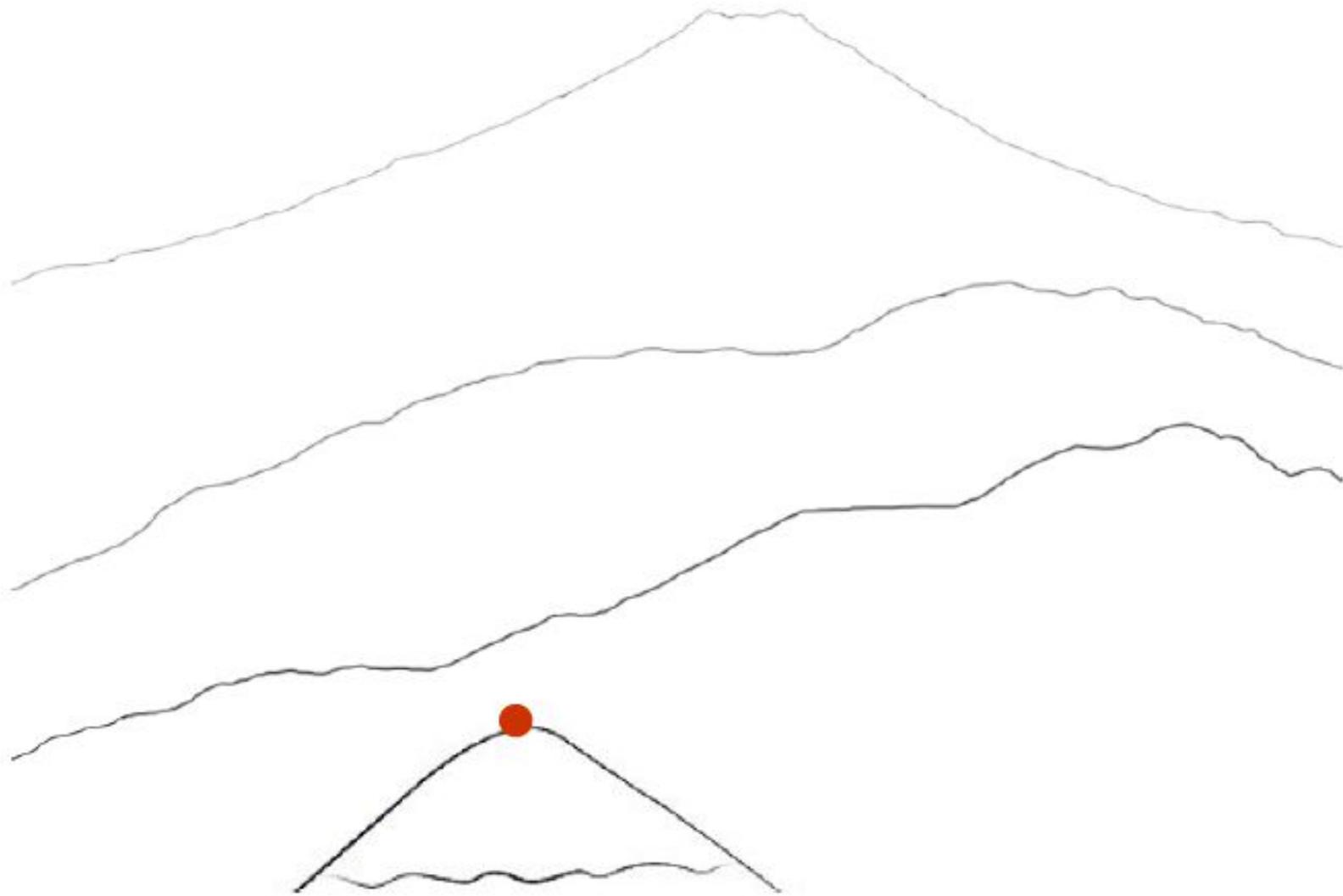
Любую метрику легко повысить в два раза.
Считается, что можно поднять метрику в 5 раз.



*«Тихо-тихо ползи, улитка,
по склону Фудзи, вверх,
до самых высот».
Кобаяси Исса*

Но рано или поздно мы доберемся на вершину и оптимизировать будет нечего





Без когорт вы считаете среднее по больнице

Пользов. в когорте	Купивших	Конверсия	
20 000 новых в мае	600	3%	
600 000 старых	3000	0,5%	
620 000	3600	0,58%	Средняя конверсия рассчитанная без когорт в Google Analytics
14 500 новых в июне	580	4%	Конверсия выросла на 1 п.п.
620 000 старых	3100	0,5%	
634 500	3680	0,58%	А средняя конверсия не изменилась

Алгоритм нахождения проблем в бизнесе

1. Определить на каком этапе трекшен-карты находится команда
2. Какие есть цели у команды?
например, доход 300 000 р. в месяц
3. Где узкие места в метриках?
например, user acq, cpa или arpu, C1 или ARPPU?
активация? ретеншен? органика или виральность?
4. Поиск решения в инструментах
проектируем 1-ю сессию с конца, сегментация по цене и т.д.



Поставьте целевые показатели проекта

ФРИИ

ВОПРОСЫ?
