

Задание 2

Выпишите гипотезы по росту продукта, опираясь на данные аналитики

Начнем с оценки текущего состояния бизнеса, чтобы понять, как можно достичнуть цель на ближайший год - **максимизировать выручку от роста пользовательской базы, при условии, что экономика должна оставаться положительной.**

месяц	users	c1	кол-во купленных курсов	av check	buyers	доход с buyer	кол-во курсов на 1 чел	Av CPAaq	затраты на вебинар на курс	затраты на курс	Маржа	Доход с пользователя (ARPU)	Маржинальная прибыль
6	2498	14%	338	4403	338	4403	1,0000	319	149	1000	74%	595,8	301 790,3
7	4215	14%	584	4359	584	4359	1,0000	365	146	1000	74%	603,9	338 526,3
8	4529	14%	645	4325	640	4359	1,0078	405	146	1000	73%	615,9	217 323,1
9	4694	13%	614	4356	613	4363	1,0016	464	143	1000	74%	569,8	-207 176,1
10	5135	14%	707	4299	705	4311	1,0028	521	145	1000	73%	591,9	-444 072,8
11	5053	13%	664	4355	663	4361	1,0015	592	163	1000	73%	572,3	-873 297,2

На данный момент unit-экономика **не сходится**. При этом, начиная с июля, наблюдается постоянная отрицательная динамика. Увеличение пользовательской базы на данный момент невозможно, сначала необходимо обеспечить сходимость экономики, чтобы мы окончательно не убили компанию.

Гипотезы по росту продукта:

месяц	users	c1	кол-во купленных курсов	av check	buyers	доход с buyer	кол-во курсов на 1 чел	Av CPAaq	затраты на вебинар на курс	затраты на курс	Маржа	Доход с пользователя (ARPU)	Маржинальная прибыль	
11	5053	13,12%	664	4355	663	4361	1,0015	592	163	1000	73%	572,3	-873 297,2	
1. увеличение конверсии на 8,08 п.п.	X	5053	21,20%	1073	4355	1071	4361	1,0015	674	163	1000	73%	924,6	20 576,3
2. увеличениеср. чека на 1965	X	5053	13,12%	664	6320	663	6329	1,0015	674	163	1000	82%	830,5	20 576,3
3. увеличение кол-ва курсов на человека на 61,57%	X	5053	13,12%	1073	4355	663	7047	1,6182	674	163	1000	73%	924,6	20 576,3
4. снизить стоимость привлечения user на 269 (по сравнению с прогнозом 674)	X	5053	13,12%	664	4355	663	4361	1,0015	415	163	1000	73%	572,3	20 576,3

- Увеличение конверсии. Для того, чтобы добиться положительного значения маржинальной прибыли (я выбрала значение 20576,3) при неизменных параметрах 11 месяца (не беру 12, тк он неполный + предполагаю, что платные каналы продолжат дорожать [мы ничего не меняем, а данные показывают, что каждый канал с каждым днем дороже]) необходимо увеличить конверсию в покупку до 21,2%
- Увеличение среднего чека. При прочих равных и при росте стоимости льда, чтобы достичь аналогичных значений из п.1 необходимо увеличить средний чек на 1965 у.е.
- Увеличение повторных покупок, то есть кол-ва курса на человека. При прочих равных и при росте стоимости льда, чтобы достичь аналогичных значений из п.1 необходимо достичь показателя в 1,6182 курса на покупателя.
- Снижение стоимости привлечения. При прочих равных, чтобы достичь аналогичных значений из п.1 необходимо снизить стоимость привлечения users до 415 у.е.
- Увеличение маржинальности.** В нашем случае, даже если маржа достигнет 100%, при текущих параметрах мы не сможем вывести экономику в плюс. Однако на будущее можно подумать над тем, чтобы отказаться от живых вебинаров (стоит проверять с пользователями! Только в Продукте 2 есть живые вебинары и этот курс стабильно держит очень высокие показатели NPS [см.ниже]. Может быть это как-то связано? Если да, то нужно будет, напротив, задуматься над тем, чтобы добавить живые вебинары по все наши курсы!)

месяц	6	7	8	9	10	11	12*
NPS (медианный)	10	9	9	9	9	9	10

Отранжируйте гипотезы по тому, с чем будете работать в первую очередь, а с чем - в последнюю. Почему так?

Ниже все гипотезы приоритезированы по модели RICE = (Reach * Impact * Confidence) / Effort

1. Снижение стоимости привлечения.

	Диапазон стоимости лида за все доступное нам время, у.е	Эффективность (средняя конверсия по каналу), %
Ch1	[120; 250]	11,78%
Ch2	[40; 83]	12,05%
Ch3	[602; 1251]	16,2%

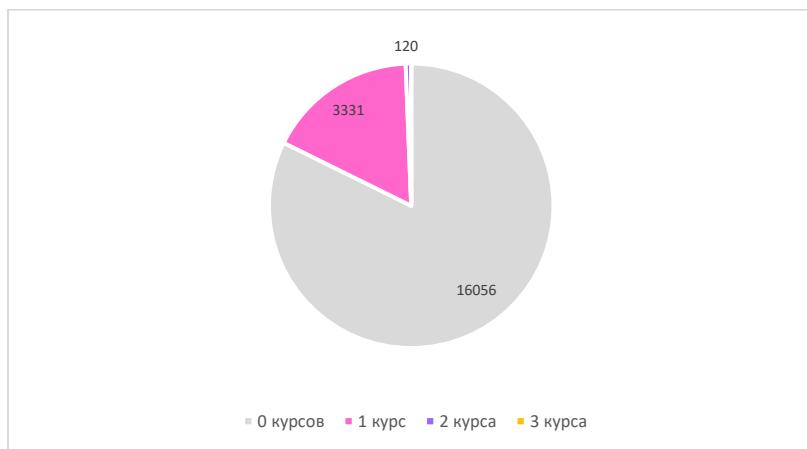
Из таблицы хорошо видно, что канал 3 является самым эффективным. Однако его стоимость перекрывает всю его эффективность. Канал 2, являясь вторым по эффективности, гораздо дешевле всех остальных и без сомнений является наиболее привлекательным для нас. Если мы сфокусируем только на этом канале, то сможем за более скромный бюджет привлекать больше users (в данном случае это абсолютно обосновано, тк экономика сойдется) и даже с меньшей конверсией привлечем больше buyer-ов.

Отдельно хочется понять, почему стоимость привлечения увеличивается с каждым днем. Возможно, здесь тоже есть точки кратного роста.

$$RICE = (10*10*10)/1 = 1000$$

2. Увеличение кол-ва курсов на человека.

Если внимательно посмотреть на данные, то можно увидеть, что очень мало людей купили 2 курса (120 человек), 3 курса (2 человека), 4 курса (ни одного!!!).



Для нас это огромная возможность – использовать потенциал уже имеющихся у нас данных (и условно “не тратить” бюджет на привлечение тех, чьи контакты у нас уже есть!): догонять клиентов, напоминать о нас, предлагать новые курсы и т.д.

Причина такой ситуации становится понятна из текста задания: через 30 дней после первой регистрации во всей системе (и только после первой) пользователю предлагается к покупке некоторое количество других курсов.

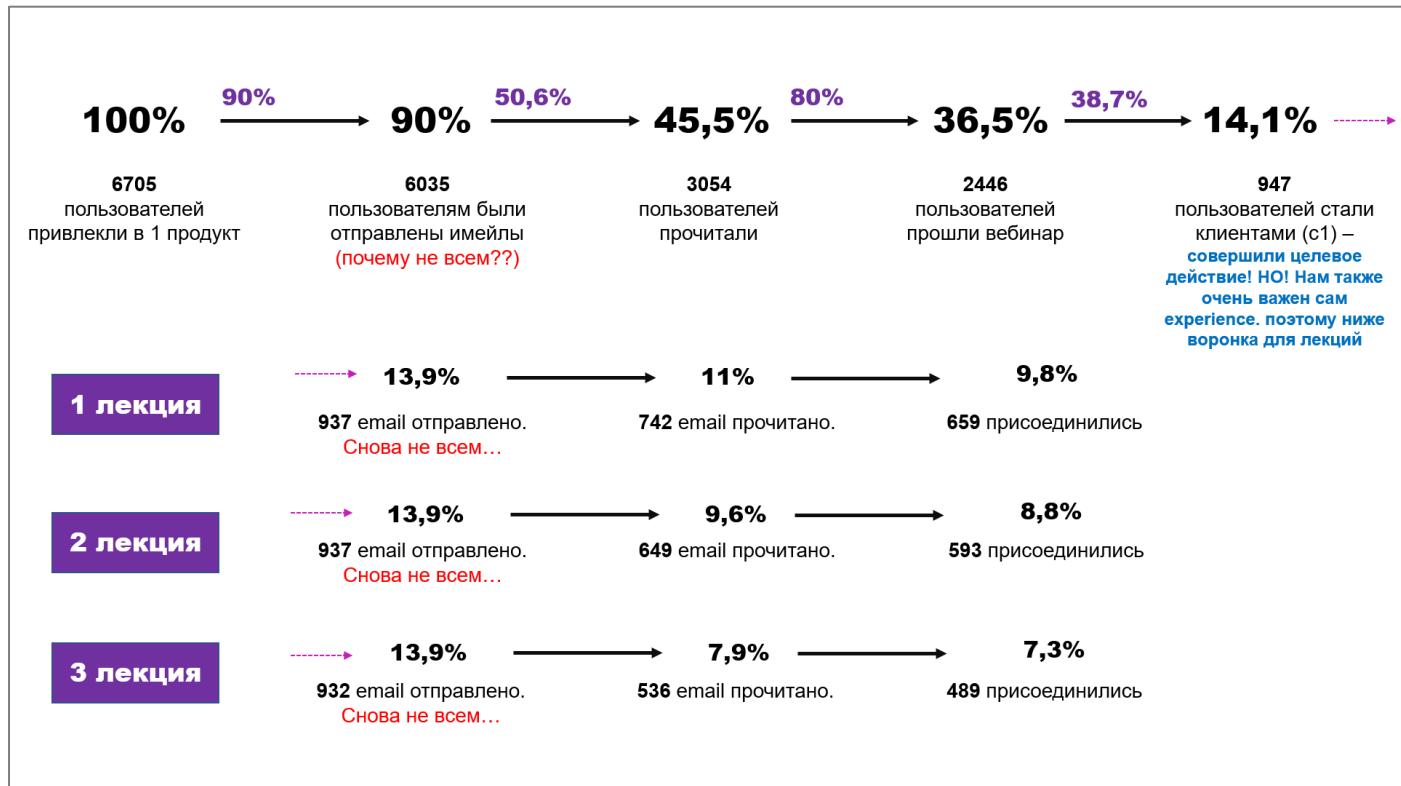
Это очень странный процесс. Почему через 30 дней? Пользователь может быть готов к выбору 2-3-4 курса раньше. Почему только после 1 регистрации пользователь может купить другие курсы? Мы просто “обрубаем” свой денежный поток! Не удивительно, что ни один из 19 509 пользователей не купил у нас все 4 курса.

$$RICE = (9*10*10)/4 = 225$$

3. Увеличение конверсии.

Конверсия находится на 3 месте только потому, что 2 приведенные выше гипотезы мне кажутся сильнее в эффекте, легче в реализации и понятнее. Очень не хватает рыночной информации: а какая конверсия считается хорошей на планете Плюк? Какая конверсия у наших конкурентов?

И не хватает понимания о том, как выглядит наш продукт и как выглядит опыт наших пользователей и клиентов. Тем не менее, работая с конверсией, необходимо внимательно изучить воронку. Рассмотрим на примере 1 продукта (объединяю новых и старых пользователей, тк старых у нас очень мало):



Судя по данным, без email и его прочтения у человека нет возможности посетить вебинар. Такая же система действует для лекций. Почему? Есть ли возможность смотреть курсы в записи?

Всего 218 людей посетили все 3 лекции 1 продукта... И еще у продукта драматически упал медианный NPS. Что в нем поломалось?

месяц	6	7	8	9	10	11	12*
NPS (медианный)	9,5	9	0	0	0	0	0

$$\text{RICE} = (7*8*8)/6 = 75$$

4. Увеличение среднего чека.

Самый дорогой продукт 2 (и самый маржинальный) показывает лучшие результаты с точки зрения NPS. Что в нем особенного (кроме вебинара?). Затраты на производство самого курса – такие же, как и в других продуктах. **Чего ждет от нас рынок и Плюканцы?** Можем ли мы изучить опыт клиентов, чтобы доработать наши другие продукты? Можем ли мы разработать более премиальные продукты и внедрить градиентную ценовую стратегию? Можем ли предложить кросс-селлы и абсельы? Может ли предложить индивидуальные курсы?

$$\text{RICE} = (7*8*3)/6 = 28$$

Как вы думаете, почему могли уволить предыдущего Head of Product? Напишите три гипотезы, основанные на данных.

1. Руководство заметило, что маржинальная прибыль уже несколько месяцев подряд показывает отрицательные значения (и ситуация усугубляется). Head of Product отвечает за Profit. Это цель любого экономического предприятия. Сотрудник не справляется и вводит компанию в ситуацию банкротства, поэтому руководство решило найти ему преемника.
2. Руководство огорчено тем, что Head of Product не сумел построить экосистему, куда бы Плюканцы хотели возвращаться снова и снова за новыми курсами. Retention очень низкий. Всего 2 Плюканца прошли 3 курса, а 4 курса – никто. Lifestyle образовательные курсы стали популярны, и у руководства огромные планы на

этот рынок. Руководство стремится построить Netflix в сфере курсов. К сожалению, Head of Product не справился с такой амбициозной задачей.

3. Медианный NPS по всем продуктам, кроме 2, показывает негативную динамику. Возможно, негативные отзывы Плюканцев, звонки на горячую линию, снижение доверия к компании на рынке вынудили руководство принять серьезные меры?