

Конспект по теме "Основы проверки гипотез в бизнесе"

Что нужно бизнесу

Цель бизнеса — получение выручки, и в конечном счёте — прибыли. Каждый показатель имеет значение. Однако, чтобы сфокусироваться на всех метриках разом, часто не хватает ни времени, ни ресурсов. Иногда показатели могут даже противоречить друг другу. Выбор важных бизнес-показателей зависит от стратегии и текущих планов компании.

Стратегия определяет бизнес-показатели, над улучшением которых нужно работать. Аналитик должен уметь определять стратегию компании или подразделения, и исходя из неё выбрать важные метрики для улучшения.

Опережающие метрики. Декомпозиция

Знание ключевых показателей бизнеса принципиально для аналитика. Это позволяет не только решать интересные и сложные задачи, но и понимать их важность для компании.

Показатель, изменение которого напрямую влияет на основную метрику компании или подразделения, называют **опережающий**. Им может быть CAC, LTV, конверсия или что-то ещё. Главное — убедиться в том, что опережающий показатель действительно меняет ключевую бизнес-метрику. На практике нельзя гарантировать, что при изменении опережающего показателя другие показатели не изменятся, ведь все метрики связаны друг с другом. Потому их связь описывают, или **декомпозируют метрику**.

Изучим декомпозицию метрик на примере выручки. С одной стороны, $\text{Выручка} = \text{Средний чек покупки} \times \text{Количество покупок}$. В свою очередь, $\text{Количество покупок} = \text{Число привлечённых пользователей} \times \text{Конверсия из пользователя в заказ}$. С другой стороны, $\text{Выручка} = \text{Число привлечённых пользователей} \times \text{Средний доход с одного привлечённого пользователя}$. Тогда $\text{Число привлечённых пользователей} = \frac{\text{затраты на привлечение}}{\text{CAC}}$. Средний доход с одного привлечённого пользователя также называют аббревиатурой **RPV** («доход с посетителя»).

Одну и ту же метрику, скажем, выручку можно декомпозировать многими способами, и все они будут верными. Применение нескольких подходов к декомпозиции позволит изучить воронку с разных сторон и понять, где искать точки приложения усилий для улучшения ключевой бизнес-метрики.

Определение важных метрик

Как правило, большинство задач по поиску опережающих метрик и декомпозиции уже выполнил кто-то до вас. Помимо известных вам, есть и другие методы определения ключевых метрик бизнеса:

- **Анализ стейкхолдеров;**
- **Анализ P&L;**
- **Анализ User Journey;**
- **UX-исследование;**
- **Интервью с пользователями.**

В списке не все способы нахождения бизнес-показателей, но самые распространённые. Важно понимать, что цели этих методов *отличаются* от поиска ключевых метрик. Однако в процессе перечисленных исследований можно понять, что важно для пользователя, бизнеса, владельцев и определить точки приложения усилий.

Анализ стейкхолдеров

Стейкхолдер («заинтересованная сторона») — лицо или группа лиц, заинтересованных в деятельности компании. Они влияют на работу компании, либо она влияет на них.

В широком смысле стейкхолдерами будут руководство компании, сотрудники, партнёры, государственные налоговые органы. Иногда стейкхолдерами становятся люди, не имеющие прямого отношения к компании. В узком смысле стейкхолдеры — лица, финансово заинтересованные в результатах деятельности компании. На практике это средний и высший менеджмент, инвесторы, владельцы. В этом курсе будем иметь в виду стейкхолдеров в узком смысле.

При анализе стейкхолдеров нужно учитывать их цели и задачи, а также то, как деятельность компании влияет на них. Если краткосрочная и долгосрочная мотивация стейкхолдеров сформулированы верно, их потребности совпадут и в итоге представят интересы компании. Им-то вы и будете следовать как сотрудник.

P&L

P&L («отчёт о прибылях и убытках») — форма бухгалтерской отчётности компании. Его в том числе изучают в рамках управленческого учёта.

P&L полезен руководителям компании, потому что:

- Содержит информацию обо всех доходах и расходах компании, включает платежи, которые нужно исполнить или получить по договору с отсрочкой.
- Информация в P&L предоставляется за период, а не по состоянию на конкретную дату.
- Имеет стандартную структуру. Её шаблоны для разных видов бизнеса легко найти.
- Структура P&L уже декомпозирована на траты по направлениям деятельности подразделений и отделов. Это позволяет рассчитать юнит-экономику с минимальными дополнительными вычислениями.

Чтобы определить ключевые бизнес-метрики, можно анализировать и другие формы финансовой отчётности и моделирования.

Customer Journey Map

Customer Journey Map («карта пути пользователя»), или **CJM** — диаграмма, иллюстрирующая последовательность взаимодействий пользователя и сайта (сервиса, продукта), начиная с первого контакта.

CJM — способ взглянуть на взаимодействие с вашим продуктом глазами пользователя: понять его задачи, потребности, эмоции. В итоге CJM позволяет понять, что мешает пользователю дойти до цели и решить свою задачу.

UX-исследование

UX-исследование (исследование пользовательского опыта) — целый набор методов. Их идея — изучить взаимодействие с интерфейсом продукта при участии самого пользователя.

Примеры методов, относящихся к UX-исследованиям:

- Юзабилити-тестирование (usability testing)
- Eye tracking
- Этнографическое исследование
- Фокус-группы
- Интервью
- Сортировка карточек

Интервью с пользователями

Интервью с пользователями — распространённая практика в UX-исследованиях и *Customer Development*. При общении с пользователями можно выяснить, с какими проблемами они сталкиваются, какие задачи решают. Метрики, связанные с удовлетворением потребности клиентов, помогают определить, насколько ваш продукт полезен и оценить, сколько выручки можно получить.

Обычно интервью, UX-исследования, CJM, P&L не входят в зону ответственности аналитика. Однако они могут облегчить его работу и дать новые идеи. Особенно если над определением ключевых бизнес-показателей ломают голову сотрудники разных отделов.

Базы экспериментов

Чтобы одни и те же гипотезы не тестировались по несколько раз, ведут **базу результатов экспериментов** и **базу гипотез**. В них фиксируют информацию о том, какая гипотеза была протестирована, при каких внешних условиях и какие результаты были получены.

База экспериментов полезна для обмена знаниями между отделами, при планировании и обсуждении действий со стейкхолдерами — она поможет привести достоверные факты и отбросить неэффективные варианты действий.

Вести базу экспериментов можно как угодно — единого стандарта или универсального инструмента нет. Можно вести в сложных системах хранения знаний, облачном хранилище или таблице. У каждого подхода свои преимущества и недостатки. Лучше остановиться на подходящем вашему проекту сейчас и в ближайшее время.

Общие принципы создания базы экспериментов:

- Достоверность вносимой информации должна быть подтверждена не только её автором, но и другим участником; а правила проверки — зафиксированы и понятны.
- Прозрачность. Всем пользователям должны быть ясны правила добавления, изменения и удаления информации из базы.
- Стандартный формат записей. Каждый пользователь будет понимать, как найти нужные сведения.
- Доступность базы для всех заинтересованных внутри компании.

Как генерировать идеи

Мозговой штурм

Важная составляющая этого метода — полное отсутствие критики или самоограничений. Абсолютно любые, даже самые безумные и нереалистичные идеи должны быть произнесены и зафиксированы для дальнейшего обсуждения. Сразу после штурма идеи, не удовлетворяющие ограничениям задачи, отбрасывают.

Обучающие материалы

Большинство ежедневных аналитических задач до вас уже кто-то решал, либо работал с аналогичными случаями, и подход можно адаптировать. Главное: видеть общее между разными обстоятельствами.

Собственный опыт

Опыт работы даже в другой сфере помогает генерировать идеи. Сходство процессов в разных предприятиях, в которых вы работали, позволяет применить одни и те же методы анализа для оптимизации процессов.

Анализ рынка и конкурентов

Анализ рынка — исследование клиентов и конкурентов: кто они, чего они хотят и на что способны. Профили клиентов проясняют важные характеристики продукта, которых не хватает разным сегментам целевой аудитории. Анализ конкурентов позволяет найти ценные свойства, за которые пользователь готов покупать продукт больше, чаще или дороже.

Интервью с пользователями

Ещё один способ выяснить, что нужно потребителю и что его сейчас останавливает от покупки вашего продукта. Также в процессе интервью можно определить, какие потребности пользователей вы можете удовлетворить, и какие ещё задачи ваш продукт мог бы решить.

Обратная связь от клиентов

- Обратная связь от отдела продаж. Там часто знают запросы и задачи клиентов, а также чего им не хватает в уже готовом продукте.
- Обратная связь от отдела технической поддержки. Эти сотрудники лучше других знают, что у пользователя «болит», какие функции не соответствуют ожиданиям или ломаются.
- Отзывы в магазине приложений, агрегаторах. Такие отзывы не структурированы, их нужно собирать из разных источников — работать с ними сложно. Однако полезно, ведь это прямое выражение эмоций пользователя от взаимодействия с вашим продуктом.
- Обзоры. Уровень детализации такого анализа как правило высок, хотя часто не релевантен ощущениям средних пользователей из-за особенностей авторского восприятия.

UX-исследования

Определяют, как пользователь воспринимает ваш продукт и взаимодействует с интерфейсом. Источник идей, как сделать клиентский опыт лучше и удобнее.

Инсайты из исследования данных

Можно исследовать возможности улучшения одних метрик бизнеса, а получить идею гипотез для совершенно иных его метрик.

ТРИЗ

ТРИЗ (Теория Решения Изобретательских Задач) — набор методов и алгоритмов для решения сложных творческих задач. Позволяет углубиться в проблему, найти её корень, выявить противоречия и устранить их.

Формулируем гипотезу правильно

Гипотеза — предположение, не доказанное, но и не опровергнутое. Предположение будет гипотезой, если его можно доказать или опровергнуть в результате эксперимента.

Нет точных критериев для того, чтобы определить, гипотеза ли перед вами. Однако можно руководствоваться общими правилами. Согласно им, гипотеза должна быть:

- Логически не противоречивой;
- Проверяемой в процессе эксперимента;
- Не противоречащей ранее установленным фактам;
- Эффективной с точки зрения практики или знания;
- Детализированной;
- Имеющую описанную область применения.