

TEST CASE – IT Company

Еще раз, вопросы:

1. Оцените общее состояние проекта. Что происходит в маркетинге, растёт или падает выручка, окупается ли привлекаемый трафик.
2. Определите, какие есть проблемы на проекте. Возможно, где-то произошла поломка, Вы привлекаете некачественный трафик или какие-либо другие проблемы.
3. Сделайте предположения, с чем могут быть связаны проблемы. Например, существенно выросла цена регистрации – дело может быть в том, что Вы тратите деньги на привлечение нецелевых пользователей (и они не регистрируются), или же поломалась посадочная страница и целевые пользователи не могут зарегистрироваться.
4. Для каждой проблемы предложите 1-3 варианта решения. Например, если поломалась посадочная страница – достаточно просто её починить, или же перенаправить трафик на рабочую посадочную страницу.
5. Определите, каких данных Вам, возможно, не хватает, чтобы сделать однозначные выводы по каждой из проблем. Составьте список тех метрик, которые Вы бы хотели посмотреть перед принятием решения.
6. Подготовьте короткую тезисную презентацию или доклад по проекту. Формат: Word или PowerPoint. Структура: (1) общее состояние проекта; (2) последовательно проблемы (с цифрами/графиками, которые подтверждают наличие проблемы) и возможные варианты их решения; (3) какие бы ещё данные Вы бы хотели проанализировать, чтобы точнее сделать выводы. Можно использовать другую структуру, если считаете, что она лучше.

Мои ответы:

1. Общее состояние проекта.

Несложно будет, пользуясь электронными таблицами Excel, а также информацией, касательно доходов, данной в описании, подсчитать, сколько денег мы потратили – отдельно на привлечение (маркетинг), отдельно сколько денег мы уже за это получили (доход пользователя нулевого дня). Рассчитать усредненный прогнозный доход пользователя, за все время.

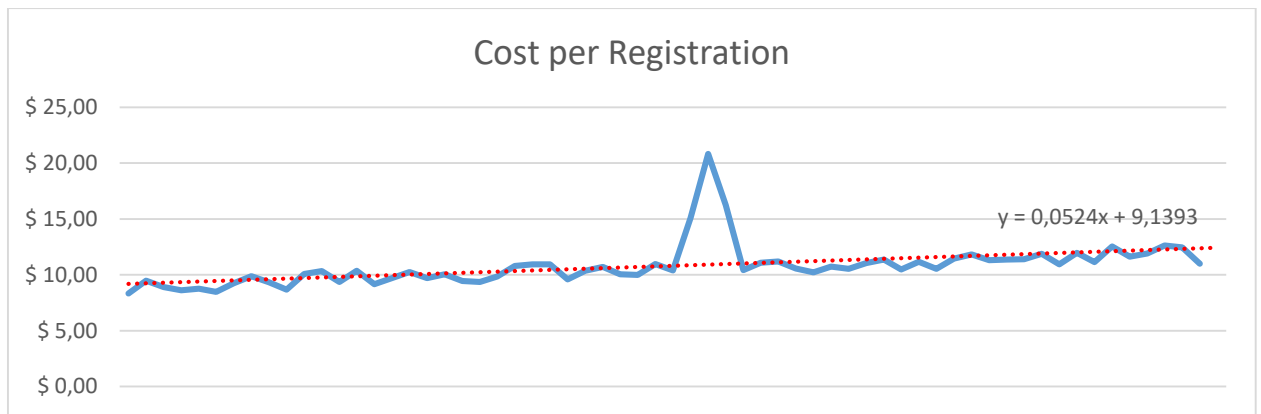
Полагаю, единственное, что в действительности мы имеем прежде всего - точную информацию по затратам и по доходу - на каждого пользователя в отдельности, а не усредненную. Но, так как усредненные показатели не повлияют на мои текущие расчеты, я не стал бы запрашивать эту информацию сейчас.

Date	Registrations	Cost per Registration	Revenue 0 day per Registration	Profit
ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ИТОГИ	155030	\$11,00	\$3,33	\$872 450,58

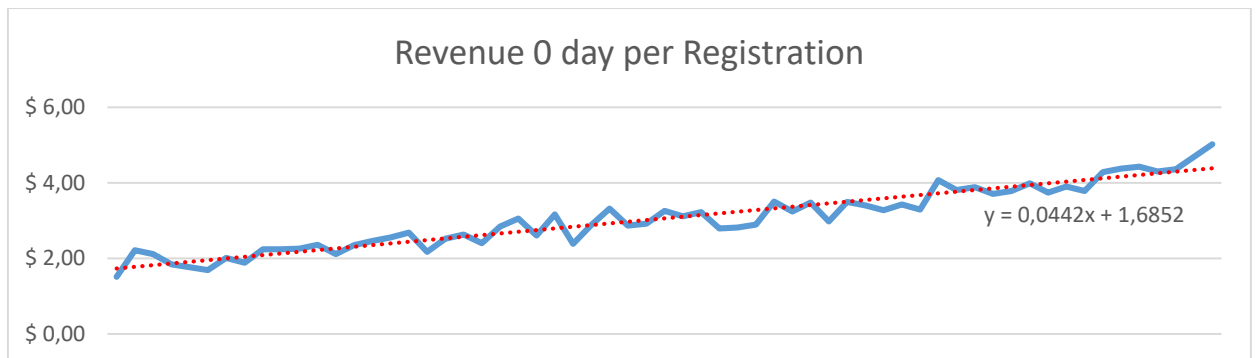
Имея полученную информацию, я бы охарактеризовал состояние проекта (на локации USA), по состоянию на конец июля, как прибыльное.

Чтобы ответить на вопрос «что происходит в маркетинге», я, все же бы запросил информацию про прошедшим активностям и прошедшей деятельности, изменениям, специфике в работе, в конкретно этом направлении.

Но, если «прямо» посмотреть на цифры, несложно заметить тенденцию к увеличению стоимости привлечения каждого нового клиента. Что, в принципе, естественно, при активном привлечении.



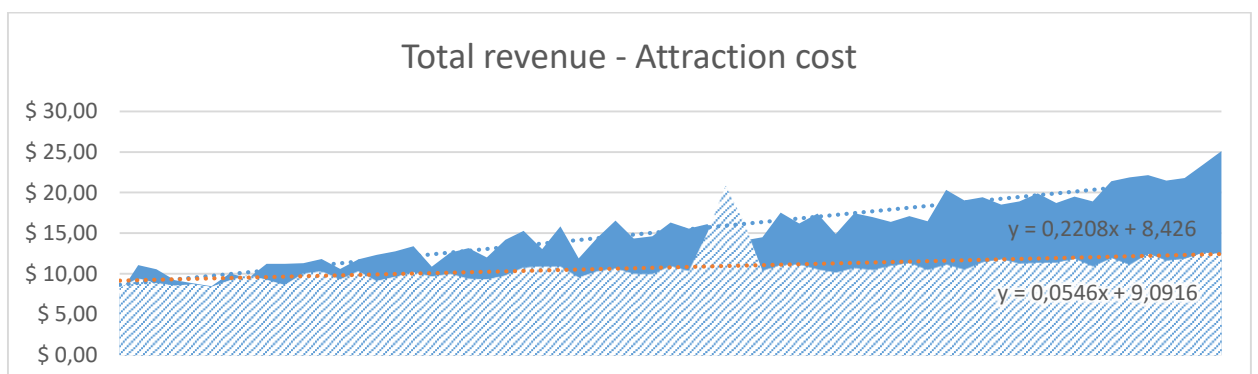
Выручка, исходя из полученной информации, также растет. Что может говорить, о некой «мифической» глубине проекта, и пользователи нулевого дня, все чаще ее осваивают. Я бы еще поставил вопрос, а это можно исследовать - с чем связан рост. И как это может влиять на формулу соответствия дохода за весь жизненный цикл пользователя: «пользователи приносят за всю свою жизнь на сайте в 5 раз больше».



Поднимем, еще раз, формулу прибыли:

$$all\ profit = \sum_i^{max} user's\ profit_i = \sum_i^{max} 5 * revenue\ for\ zero\ day_i - attraction\ cost_i$$

Очень интересно посмотреть, что будет происходить с прибылью, в динамике. Для этого нам понадобится два ряда, наложенных друг на друга, вот так:



Мы используем «линейность» за отсутствием дополнительной информации. Как видим, общая прибыль от пользователя растет быстрее расходов на его привлечение. Это подтверждает аналитика сравнения линейных трендов.

$$0,2208 > 0,0546$$

Но, нужно также заметить, что «быстрая» прибыль, а это я имею ввиду, прибыль за нулевой день – растет медленнее расхода на привлечение.

$$0,0546 > 0,0442$$

Что значит, все-таки, «перевес» растрат, в краткосрочной перспективе.

Дополнительно, чтобы оценить срок окупаемости трафика, я бы ввел ограничение на формулу прибыли, в которой, используемый коэффициент «5», говорил бы не о каком-то абстрактном времени «всего цикла клиента», а о более конкретном временном интервале. К примеру, 2 года. Или, наоборот - интервал 2 года, говорил бы нам о конкретном доходе, а потом уже о коэффициенте в сравнении с «нулевым» днем. Возможно, это было бы, к примеру, «4.2», а не «5».

Если мы хотим задаться вопросом: «через сколько времени окупится вложение в первого клиента», то нужно ответить сначала на другие вопросы: «как вы хотите эти деньги получить: политика монетизации», «что вы хотите клиенту предложить: extra составляющая», «что нужно чтобы клиент остался: база проекта».

В нашем случае, при заданных условиях - трафик окупается.

Чтобы ответить на вопрос мне не потребовалось обращаться ко вкладке «Payments data», но результаты представлены, пока, только для USA. Общая картина будет видна, по свойству аддитивности прибылей. Те же операции нужно будет повторить для всех локаций, включая Latin America.

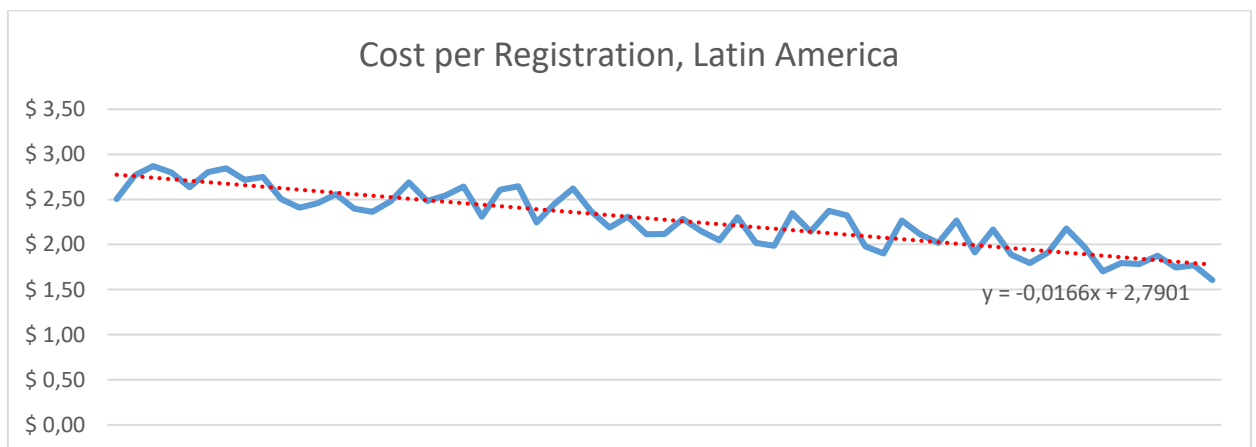
Посмотрим, может быть, для Latin America, состояние проекта как-то отличается?

Итак, прибыль:

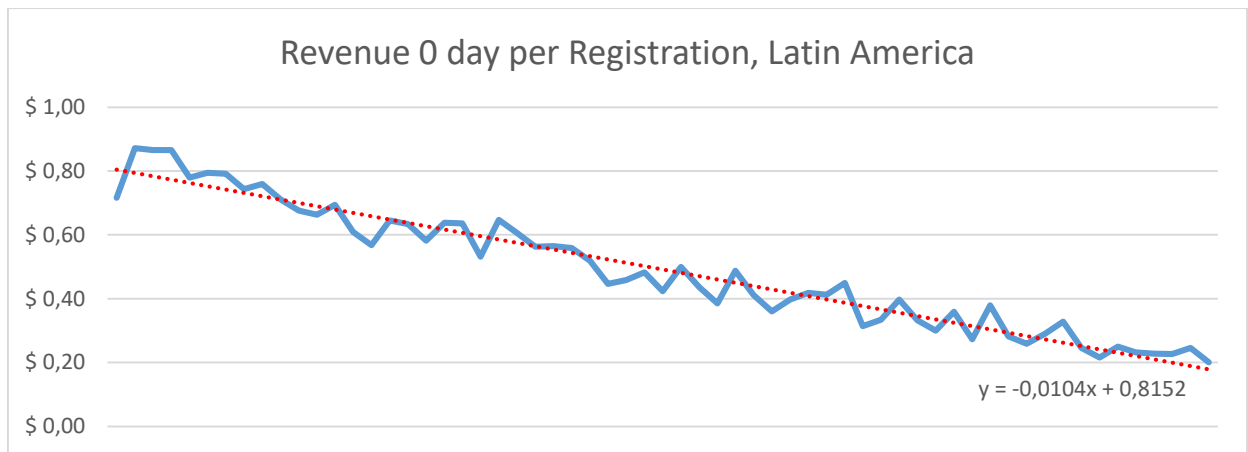
Date	Registrations	Cost per Registration	Revenue 0 day per Registration	Profit
ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ИТОГИ	326347	\$2,18	\$0,43	-\$7 109,06

За то же время наблюдений, цифры, по сравнению с предыдущей локацией - существенно отличаются.

Динамика:



Отрицательная динамика для затрат на привлечение положительно влияет на прибыль.



Отрицательная динамика для доходов – негативно влияет на прибыль. Почему отрицательная?

Не имея информации по USA, я бы искал «проблему» во внутри.

Почему каждый средний новый клиент подписывается на меньше период, чем клиент периодом раньше? Связано ли это как-то с маркетинговой стратегией? Есть ли какая-то зависимость во времени от «качества» клиента. Значит ли это то, что с прошествием времени, мы привлекаем все менее «заинтересованных» пользователей? И, Все ли хорошо с работой сервиса?

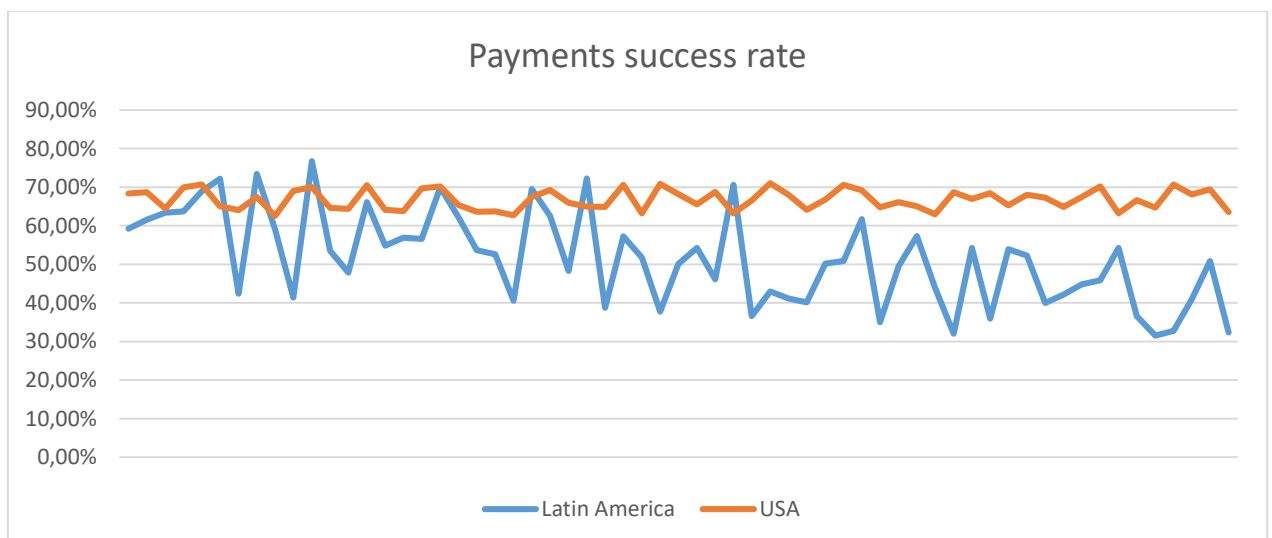
Но, имея информацию «внешнюю», я все больше задаюсь следующими вопросами: «почему вообще отличается прибыль на разных локациях», «так ли одинаков портрет клиентов в разных странах» и «насколько одинаково «техническое исполнение», насколько оно «адаптировано».

При условии, что «сервис» работает одинаково хорошо, ответы могут быть самыми разными: американцы богаче(?), латиносы слабо пользуются интернетом(?), у латиносов могут быть внутренние конкуренты(?)...

Да, я поставил некоторые вопросы, и даже нашел некоторые ответы, но объяснить, именно - отрицательную динамику, в Latin America, я бы еще не решился.

Самое первое, что мы должны сделать – проверить работу всех систем. Именно, поэтому, я хочу обратиться к «дополнительной» информации на вкладке «Payments data».

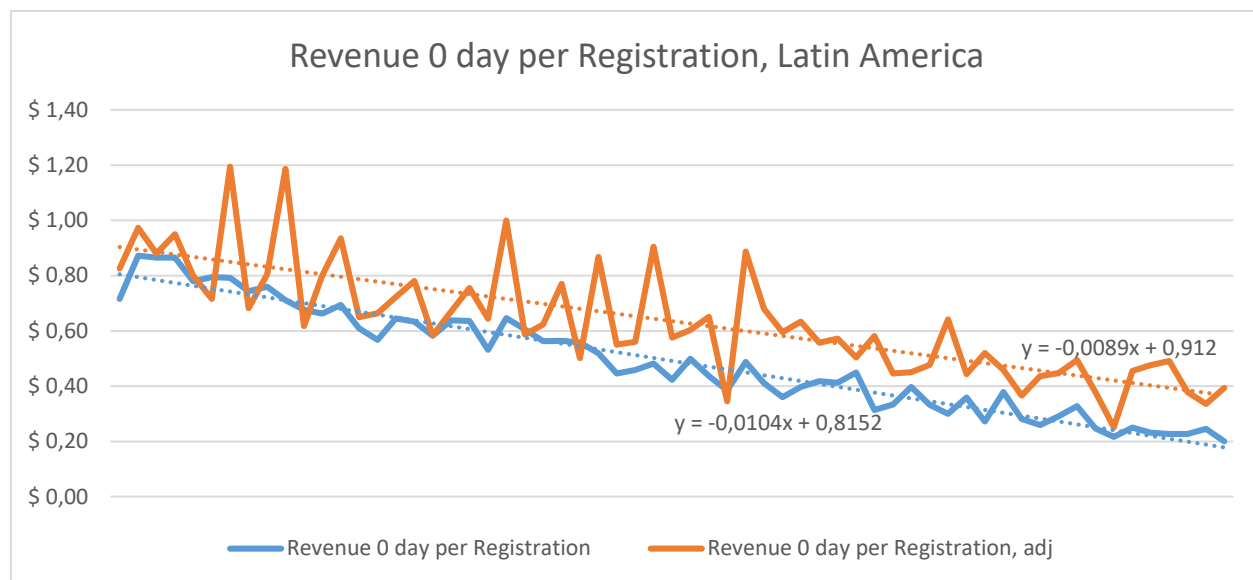
Сразу можно предположить, что о работе «всех» систем, она нам не скажет ничего, но, возможно, ответит на вопрос: «как идут дела с процессингом платежей». Именно это, я и хочу узнать.



Я посчитал процент успешных платежей, относительно всех попыток. Для сравнения – локации USA и Latin America. Мы видим, что, касательно приема платежей, в локации Latin America, у нас, идут некие затруднения. Несмотря, на то, что общий уровень успеха – ниже, мы, также видим некую неуровновешенность. Существует волатильность неизвестной природы, какой нет у USA.

То есть, в Latin America нужно «копать» в сторону процессинга.

Но, что бы было, если б успех процессинга на локации Latin America совпадал с успехом процессинга на локации USA? Ответили бы мы на вопрос об отрицательной динамике?



Ответ, нет.

На графике выше, оранжевым нарисован Revenue 0 day per Registration, при условии успеха проведения платежей, как на локации USA. Несмотря на то, что график и угол наклона немного поднялись, тренд остался отрицательным.

Опять же, допуская в расчеты линейную зависимость.

Имея полученные результаты, подведем итог, для обеих локаций:

Date	Registrations	Cost per Registration	Revenue 0 day per Registration	Profit
ИТОГ	481377	\$5,02	\$1,36	\$865 341,52

2. Проблемы на проекте

Меня, как руководителя IT-проекта, больше интересовала бы Окупаемость и Срок Окупаемости. Поэтому, я бы запросил эту ожидаемую информацию у Инвестора. Потому что, во многом, от этого зависит политика монетизации. Можно сделать быстро-плохо, а можно медленно, но хорошо. Интересен горизонт прогнозирования. Кто платит, тот и заказывает, но обычно, Инвесторы хотят максимизации прибылей, за некоторый срок. А потом, уже разные тактические вещи.

Способ монетизации.

В современном мире, когда есть возможность быстро подняться вверх, и быстро скатиться вниз, я бы еще раз перепроверил свою политику монетизации. Продаем ли мы рекламу и какую?

Когда же мы говорим о социальных сетях, успешные примеры которых известны, приходится еще и посматривать по сторонам. И, политику монетизации, я бы начал строить, скорее всего на основании анализа рынка и существующей монетизации конкурентов.

В любом случае, я бы перепроверил еще раз, нужна ли подписочная модель, или больше подойдет продуктовая? Или может быть, раз это сайт знакомств, географически децентрализованная, основанная на общей работе популяционных кластеров?

(к примеру, в локальном кластере1 200 человек дают меньше дохода чем 200 человек в кластере2, тогда мы, делаем прогноз, что мы можем развить кластер1, и вкладываем в его развитие, продляем подписку или стимулируем другим каким-то образом, чтобы они «соединились» с другими локальными кластерами. наша цель – помочь клиентам найти друга продолжается, и после регистрации)

Пусть, мы провели такой анализ, собрали данные, выбрали подписку, установили цены. Остановимся на этом. Для конкретно нашего проекта, с выбранной моделью подписки, скорее, соглашусь. В случае, передачи управления, я бы запросил research или нормативные документы по проекту у коллег работающих до меня. Расспросить, почему пришли именно к этому, может я чего-то не вижу. Расчеты должны быть сохранены. Информация должна накапливаться. Как я уже говорил, считаю выбранную подписочную модель монетизации – рабочей.

Условия окончания пробного периода, «начинают пятый диалог, или же пишут 10е сообщение в диалоге» - говорят о некой заинтересованности пользователя и мне понятны. Условие «начинают пятый диалог», мне кажется более достаточным. Потому что, для социальной сети, традиционно, более важно кол-во контактов, с кем можно списаться, чем установление связи с одним. Второе условие – отсекает возможность полноценной переписки/знакомства на корню. Достаточно ли совершить «10 сообщение в диалоге» для принятия решения о выборе подписки? Поэтому, я бы, разве, пересмотрел, еще раз аналитику по второму условию.

Клиентская аналитика.

Существует клиенто-ориентированный подход, основанный на анализе информации профиля. Всех пользователей мы можем разделить на некоторые группы (кластеризировать), или подобрать «универсальный» подход, для каждого в отдельности. Далее, для каждой группы подобрать наиболее подходящее «клиентское путешествие». Например, для наиболее общительных установить логарифмические скидки, если прибыль линейна.

Есть группы, которые только договариваются о встречах, а есть те что больше общаются. Хоть это и не кажется чем-то важным, предлагаю, как можно решить вопрос о выборе более точного параметра для события «10 сообщение в диалоге», для каждой конкретной группы пользователей.

Итеративный статистический подход.

Проведем эксперимент с тремя статистически равнозначными группами. Для первой установим триггер – «25 сообщение», для второй – «15 сообщение», для третьей – «10 сообщение». По истечению эксперимента мы будем иметь результаты о конверсии для трех разных групп. Мы можем провести несколько экспериментов, с разными группами, с разным числом выборки. Также, есть возможность более точно подобрать параметры триггера на основании данных профиля. Это, также вопрос, о более точной настройке.

Обратная связь.

Очень важно знать причины, по которой пользователь, после срабатывания триггера, отвергает наше предложение о подписке. Предложить ему указать причину подписки. Например: «успели познакомиться», «не готовы платить», «неприятный дизайн», «непонятный usability», «проблемы с оплатой», «отправить свой отзыв» и тд. В случае выбора варианта «не готовы платить» - расширить вопрос, «сколько готовы», в случае «проблемы с оплатой» - просьба указать телефон

для связи и разрешения ситуации. Обработать полученную информацию, если она кажется достоверной. Работать в направлении повышения качества сервиса.

Маркетинговая стратегия.

Локальная массовая рекламная компания, по всем-доступным/целевым каналам трафика. Считаю, было бы неплохо иметь связку аккаунтов с другими источниками информации о пользователе, которую можно было бы скачать, и таким образом наполнить наш сайт. Поначалу, можно предусмотреть и сотрудничество с уже имеющимися сервисами, и разные gifts, при регистрации. Например, купоны на скидку в торговых сетях, шанс выиграть туристическое путешествие, месяц бесплатного пользования, виртуальные деньги...

Возможно, для распределения трафика или для маркетинговых задач потребуются «посадочные» страницы.

Сколько нужно отдавать на рекламу, на начальном и последующих этапах? Самое главное, чтобы данные ресурсы расходовались оптимально. Здесь и SEO-оптимизация и правильные слова adwords и направление сайтов/приложений, на которых размещаем наши баннеры.

Политика использования рекламных ресурсов будет следующей. Ключевые показатели которые мы должны контролировать – уровень конверсии, платежи. Выбираем несколько точечных, максимально близких к нашей целевой аудитории сайта знакомств групп пользователей, ресурсов, на которых их можно найти. Нам нужно чтобы первыми зашли «самые» инициативные. Почему? Даже если что-то таких пользователей «насторожит», то считается, что мы будем иметь некий запас прочности «клиентского интереса», что, возможно в будущем, они еще вернуться. Также, нам потребуется проверить наши системы. Поэтому, я бы начал не с самых посещаемых сайтов/трафика, но с «целевых»/«целевого».

Если бы можно было получить (запросить у банерной сети, или нагуглить) список сайтов, по нашему запросу, я бы проранжировал их, первое: по степени соответствия нашему сервису в процентах и второе: посещаемость/поток, начиная где-то со «средины» списка. Это будет медиана, 50% пользователь всей ранжированной по убыванию группы. Будет возможность двигаться как вверх, так и вниз. Дополнительно, добавляем группы таргетированной рекламы, в случае google, facebook или vk. Запускаем рекламу.

С какой скоростью, с какой силой крутить рекламу? Сколько тратить денег на рекламу в день? Как быстро расходовать рекламный бюджет? Нужно ли спустить все и сразу? Ответ, нет. Чтобы добиться максимальной эффективности, нужно начать постепенно, локально, повышая при этом прибыль, не опускаясь некой минимальной «нормы» прибыли.

Дашборд.

Установить и настроить метрику: с какого ресурса, когда человек попал на наш сайт. Запоминаем IP, mac-address, что-то запоминаем. В случае успешной регистрации, связываем id с предыдущей информацией. При «подписке», связываем срок подписки и сумму оплаты с предыдущей информацией. На выходе будем иметь dashboard с какого ресурса – какие пользователи приходят. Ничего нового.

С помощью вышеописанного dashboard, мы можем перенаправлять рекламные-денежные ресурсы на более «качественный» трафик. Назовем этот показатель уровнем отклика. Выход на регистрацию и выход на первую подписку.

Все это в разрезе поколений (vintage или когортный анализ), то есть – смотрим на даты. Ведем внутренний дневник изменений, которые были сделаны на проекте. Изменения могут повлиять или не могут?

Инструменты повышения лояльности.

Очень важно не дать клиентам «забыть» о нашем сервисе, о такой замечательной возможности, которую наш сервис предоставляет. К тому же, обычно, привлечение «повторных» клиентов – обходится дешевле.

Сделать push-емейл-рассылку. В которой информировать об «интересном»: нововведения на сайте, «лиза хочет тебя! и еще 342 девушки», «в ваших кругах появилось 100500 тайных незнакомцев» - подпишитесь сразу на месяц. Хороший пример – туристическая соцсеть Couchsurfing.

Возможно, для удобства, если еще не реализовано, придется реализовать фичу: геотаргетинг или еще называют – «радар».

В принципе, тема повышения лояльности – является «аналитическим» продолжением темы «монетизации», поэтому нужно еще работать и «во внутри». Вовремя вводить новшества. Развивать сервис «внутренне», наполнять.

Постепенно предлагать старым клиентам скидки, для того чтобы они вернулись. Расчет следующий: если работает правило – за весь период существования, пользователь приносит в 5 раз больше, чем за первый день, тогда мы можем себе позволить практически отказаться от дохода за первый день, в надежде получить доход за остальное. Остаемся в выигрыше, в любом случае, так как за «возврат» клиента, мы себе не платим.

Необходимо придумать «дерево продаж» для когорт разной давности. И обязательно вести учет коммуникаций. Под «деревом продаж» подразумеваю, какой инструмент лояльности и с какими параметрами мы применяем. Грубо говоря, на какой срок продлеваем триальную подписку. Также, сообщаем, на основании чего мы это делаем.

Управление «качеством» траффика.

Проект должен идти прибыльным. Поэтому, для того чтобы быть в курсе текущего состояния дел, предлагается добавить на наш реалтайм dashboard – ингредиенты формулы о прибыльности.

Ключевые показатели: кол-во зарегистрированных, кол-во он-лайн, кол-во уникальных пользователей посещений за прошедшие сутки, суммарное время на сайте, уровень подписок, сквозной и пошаговый уровень конверсии. Разрезы по профилю: страна, языковые группы, пол, возраст. Статьи: дата регистрации, время на сайте, заполненность профиля, кол-во контактов, кол-во сообщений.

Пусть наши системы в автоматическом порядке, пересчитывают показатель усредненного дохода пользователей за все время. Желательно, в формуле расчета прибыли – ориентироваться именно на этот, точный показатель.

Быстрое реагирование.

Имея реализованные вышеприведенные бизнесовые, а также некоторые системные дашборды, мы сможем с легкостью определять потенциально уязвимые места и перехватывать срочные инциденты.

3. Возможные проблемы и способы решения.

«Поломалась посадочная страница»

Все правильно, достаточно перенаправить трафик на рабочую посадочную страницу и просто её починить.

«Низкий уровень процессинга платежей»

Запросить выписку у банка-партнера или рсп. Проверить каждый случай. Работать в двух направлениях – к себе и к банку. Если нужно, «пушить» наших партнеров, пока не ответят ожидаемым образом. В случае чего, уметь подключать партнеров новых. Настроить процесс, чтобы получать необходимую информацию, по умолчанию.

«Резкое падение прибыли»

Запросить информацию по прошедшим изменениям в системе, в предыдущие сроки. Выделить из структуры user-experience недостающие элементы.

«Резкое падение доходов»

Приостановить маркетинг. До выяснения причин, см. пункт выше. Продолжить маркетинг, после удостоверения, что все идет должным образом.

4. Другие варианты решений.

«Поломалась посадочная страница»

Можно отказаться от посадочных страниц вообще, найти способ.

«Низкий уровень процессинга платежей»

Попробовать перенаправить процессинг – на альтернативный, настроить системы таким образом, чтобы можно было это сделать.

5. Дополнительные источники информации.

Кроме вышеуказанных on-site, возможно, открытые источники, которые помогли бы изучить «интерес» пользователей.

6. Какие еще данные Вы бы хотели проанализировать, чтобы точнее сделать выводы?

Исследовать проблему «старых» и «новых» клиентов. Можем ли мы на основании когортного анализа делать выводы и какие? Как можно проранжировать все группы пользователей?

Конъюнктура рынка, деятельность конкурентов. «Насыщенность» рынка. Можем ли мы на основе социального графа рекомендовать какие-то контакты? Можем ли мы изучать переписку? Истории неудач, чужой неудачный опыт. Предварительная оценка объема рынка.