

Метризуй или не поладишь

Как подружить команды одной метрикой



ТИНЬКОФФ



Структура рассказа

- Немного о себе, нашей многокомандной структуре и специфике задач
- Грабли, на которые мы наступали
- Ключевое решение для финансовых продуктов – NPV-подход
- Методология в общем случае

Это я



Влад Магеррам-заде, Тинькофф

Продуктовая аналитика кредитования наличными

Задачи:

- Рост портфеля
- С т.з. воронки продаж – рост конверсий
- Максимизация доходности

Цель – рост прибыли

Риски



Риск менеджер

Задачи:

- Искать границы, в рамках которых мы должны работать
- Отвечать за соблюдение границ

Цель – рост прибыли

Маркетинг



Менеджер маркетинга

Задачи:

Придумать, откуда и как достать клиентов

Поддерживать окупающийся поток заявок

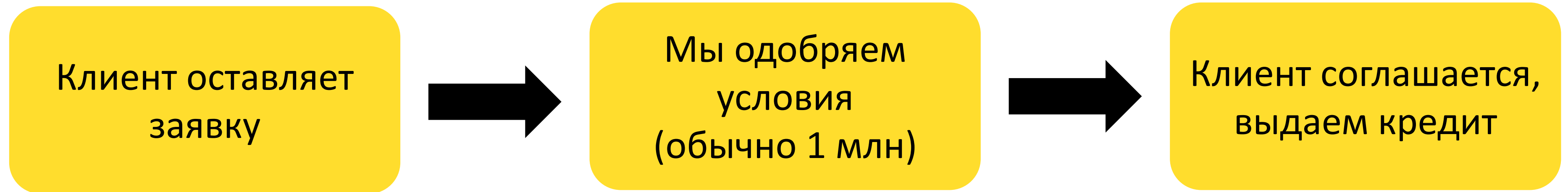
Максимизация конверсий в начале воронки

Цель – рост прибыли

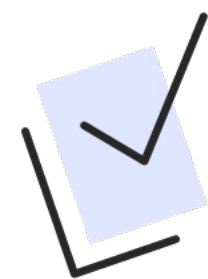
Кейс первый: Risky Business



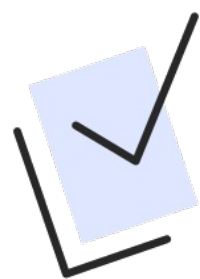
«Гениальная» идея



Обычно предлагаем 1 млн – зарабатываем X
Хочу начать предлагать 10 млн – зарабатывать 10X



Удовлетворенность
вырастет



Портфель вырастет



Го тестить!

Как все вышло

Риски не пропустили

Рост выданной суммы влечет рост рисков

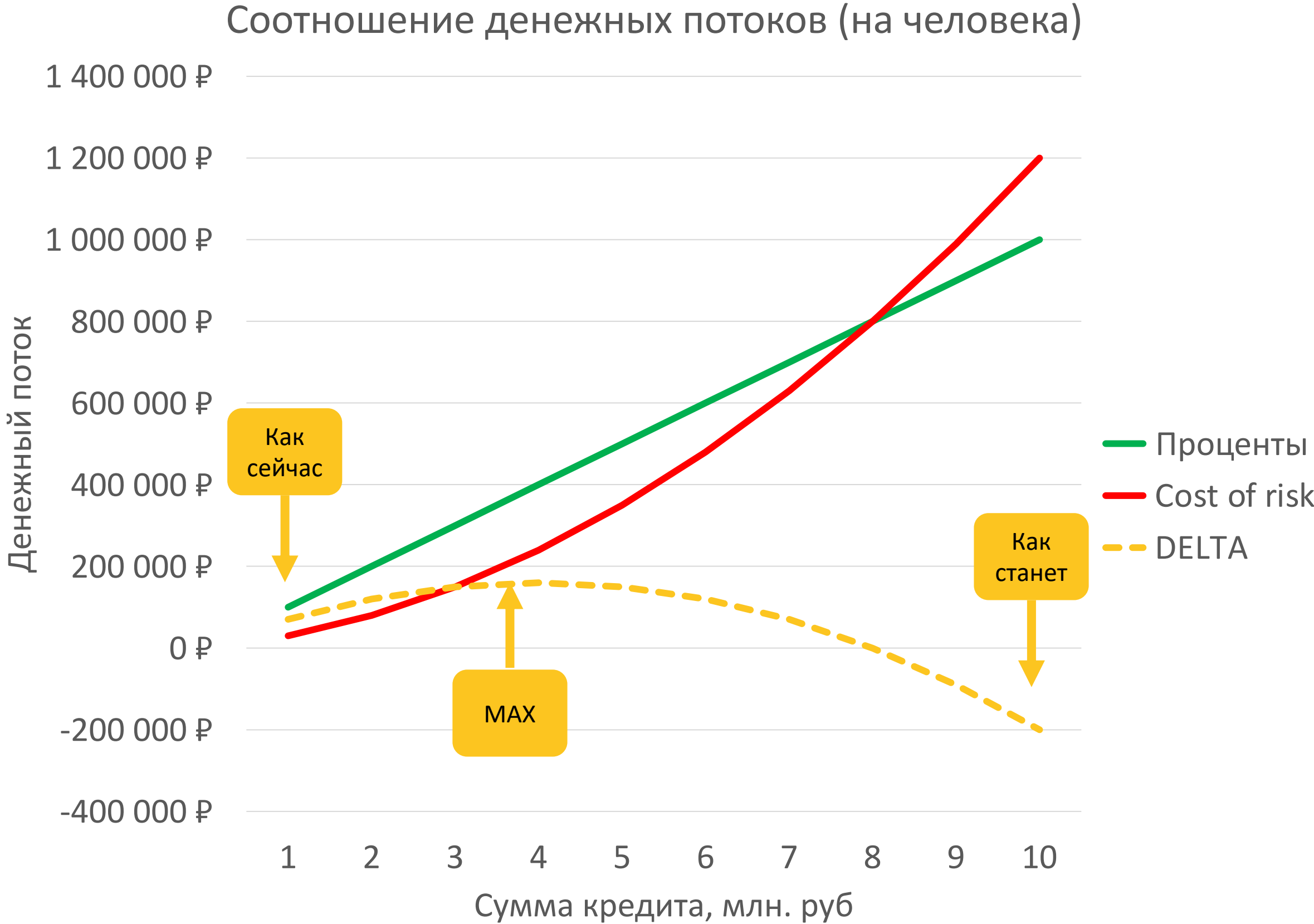
Почему так?



Как все вышло

Более наглядно:

- Доход с процентов растет линейно
- Риски растут с ускорением



Как решили кейс?

01

Оценили рост
рисков

02

Рассчитали cost
of risk

03

Сопоставили с
потенциальной
прибылью

04

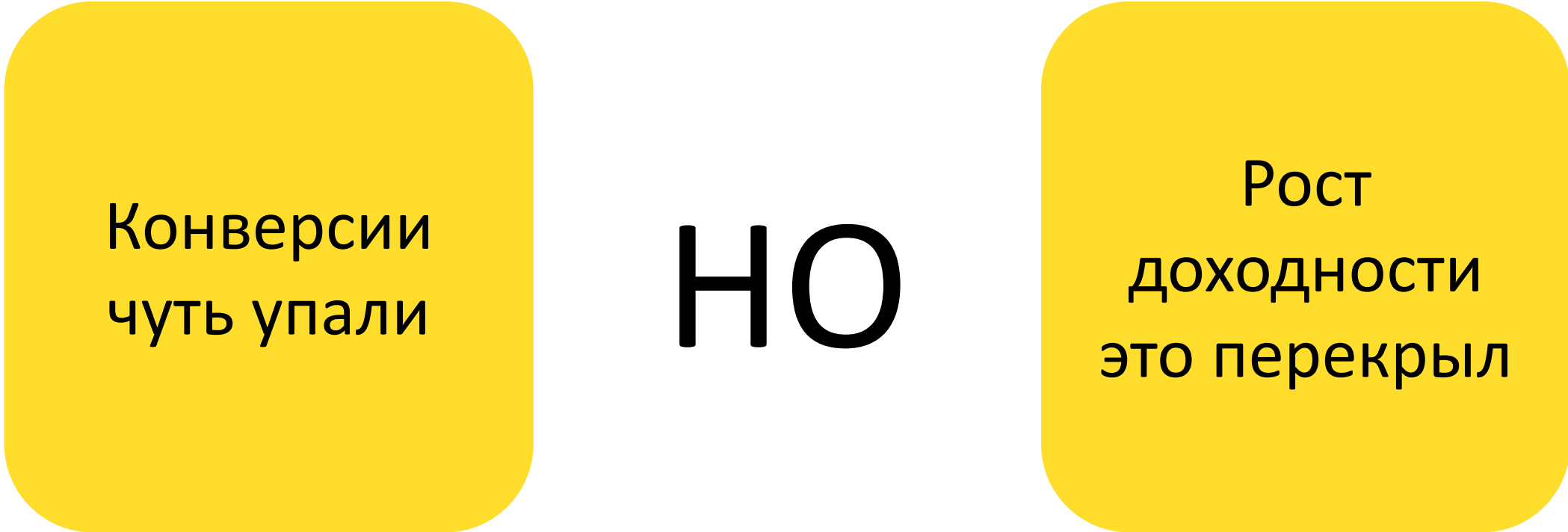
Нашли точку
оптимума

Кейс второй: непривлекательный канал



«Гениальная» идея №2

Тестово запустил фичу



Сценарий	Конверсия в выдачу	Доходность с выдачи	Доходность на заявку
Прежний	10%	1200 р	120 р
Новый	8%	1600 р	128 р

«Гениальная» идея №2

Маркетинг в ярости

Итог моих действий						
Сценарий	Трафик	Стоимость	Конверсия в выдачу	Кост на выдачу	Доходность с выдачи	Итог
Прежний	10000	1 млн	10%	1000 р	1200 р	200 р
Новый	10000	1 млн	8%	1250 р	1500 р	250 р

Как решили кейс?

1. Осознали, что конверсии повлияли на косты
2. Убедились, что с учетом костов разница все еще статзначимая
3. Обновили информацию о доходности на выдачу и донесли ее до маркетинга
4. Успокоили маркетинг-менеджера

До следующих изменений...

В чем проблема?

- Корреляция метрик
- За разные коррелирующие метрики отвечают разные команды

Общий язык получалось находить, но как сделать это эффективнее?

NPV

Решение для финансовых продуктов



ТИНЬКОФФ

tinkoff.ru

Net Present Value и как её построить

Стоимость инвестиций
– траты на маркетинг
– траты на процесс
– все коммуникации с клиентом до целевого действия

Рассчитано на 1 момент

Денежные потоки
+ проценты
+ доп. услуги
+ штрафы

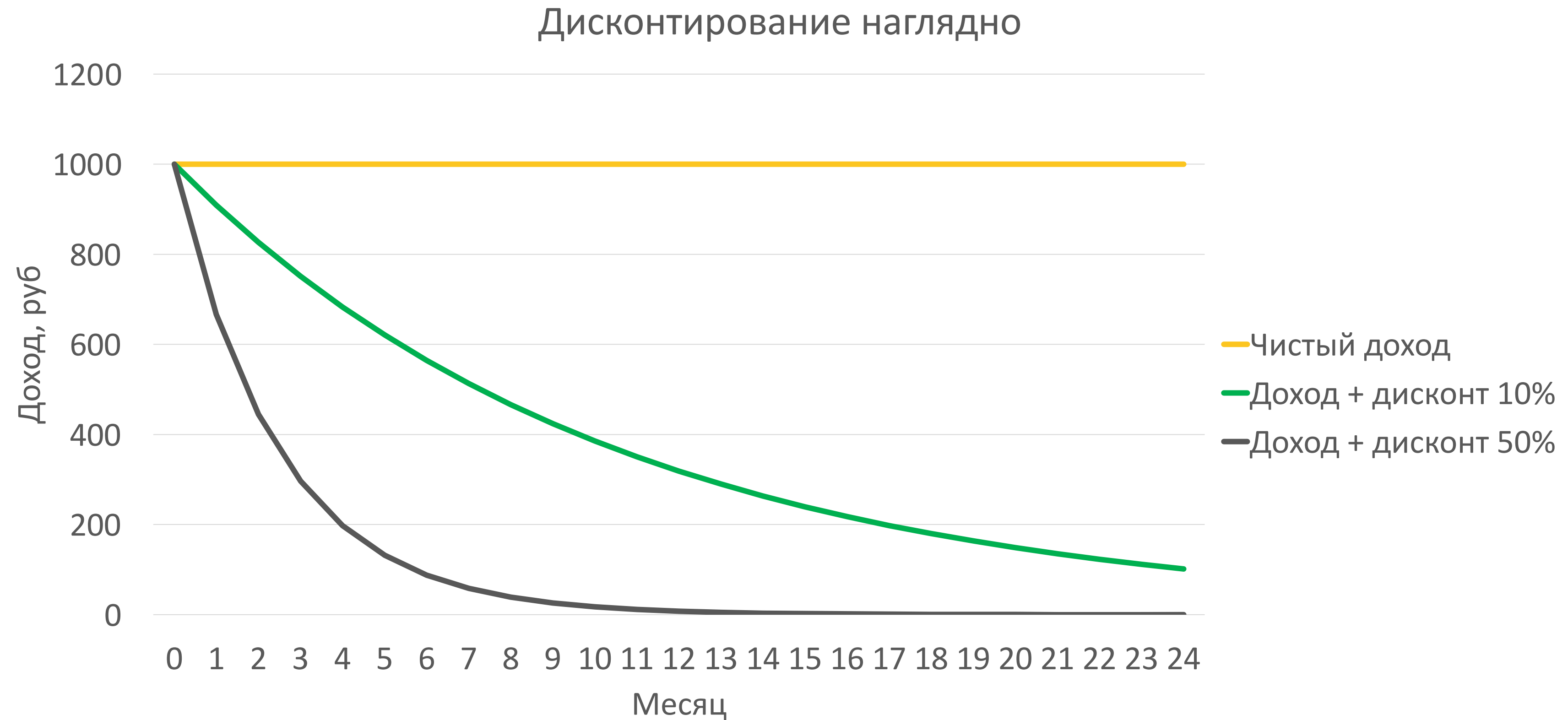
– стоимость рисков
– стоимость обслуживания
– другие расходы

Рассчитано ежемесячно

Ставка дисконтирования

- Ожидаемая инвестиционная ценность проекта
- Планируете, что проект будет приносить 100% годовых => ставка 100%

Чуть подробнее про дисконтирование



Net Present Value

Денежный поток на месяц t

- Доход от продукта
- Расходы на поддержку
- Расходы на рискованные случаи (специфичные для проекта)

$$\sum_{t=1}^N \frac{Cash_flow_t}{(1 + discount_rate)^t} - Investing_cost$$

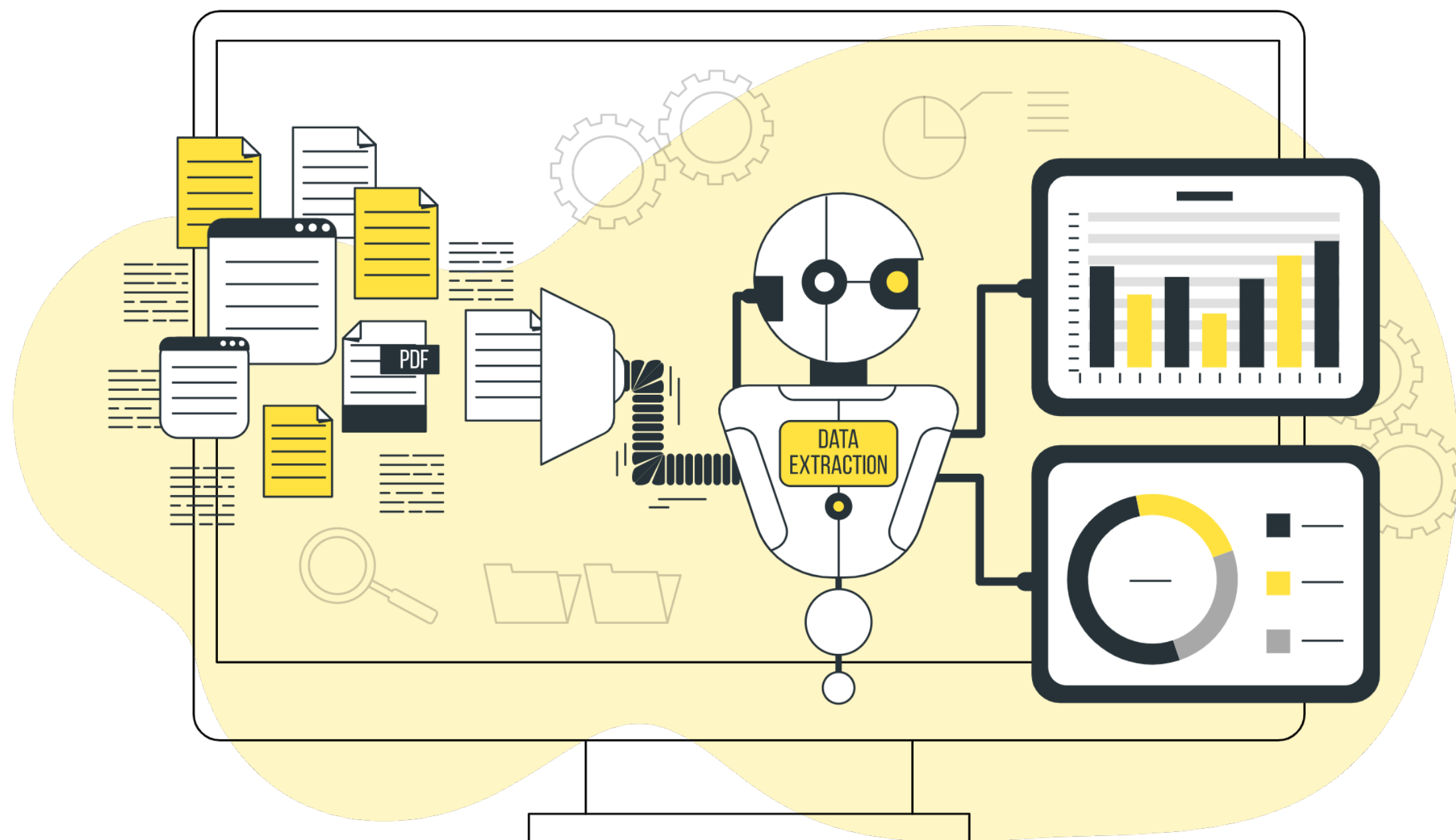
Ставка дисконтирования
Вкратце – на сколько дешевле становится прибыль в сравнении с прошлым месяцем

Кост на доведение до целевого действия

В чем состоит NPV-подход

- Сбор метрик, от которых зависит NPV
- Построение денежных потоков, зависящих от вводных метрик
- Вычет костов

Результат – Коробочка, которая на входе получает параметры, а на выходе оценку дохода



Плюсы и минусы NPV-подхода



Общая метрика для всех

Метрика «созревает» мгновенно

«Осязаемый», хоть и
спрогнозированный доход



Много параметров, иногда
взаимосвязанных

Нужно вносить изменения при
изменениях рынка или
ограничениях компании

В кризис не работает

Как реализовано у нас?

Аналитик,
ответственный за
NPV-модель
продукта

Следит за
вводными



В случае изменений
калибрует модель и
доносит до всех

Ускоряет стадию
договоров

Какой эффект?

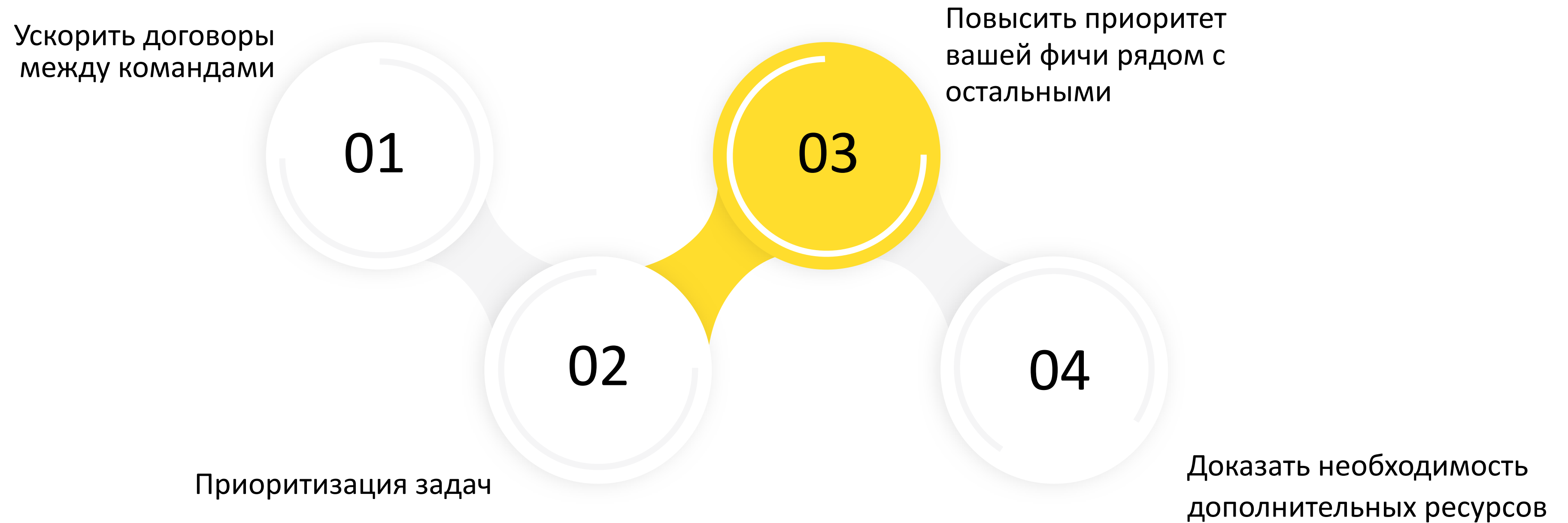
-



ТИНЬКОФФ

tinkoff.ru

Где пригодится NPV-подход?



В деньгах ли счастье?

Что, если ваш проект не стремится заработать?

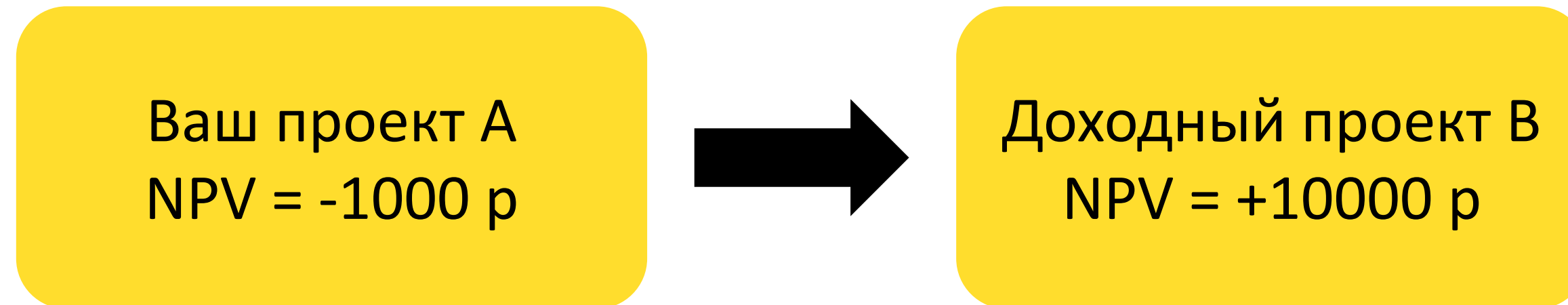


ТИНЬКОФФ

tinkoff.ru

Может, все-таки возможно дойти до денег?

- Если компания коммерческая, а проект нет, то зачем-то он существует
- Возможно, ваш проект – рычаг привлечения и ваш NPV нужно рассматривать, как кост на привлечение другого проекта



Для 100% некоммерческих проектов

Выход есть!

- Отталкивайтесь от цели
- Практически всегда можно сформулировать общую метрику
- Действуйте ради изменений этой метрики

Выводы

- Метрики – это язык коммуникации внутри бизнеса
- Некоторые метрики могут иметь двойное значение
- При возникновении конфликтов – идем на уровень выше, к цели проекта
- Метризуем достижение цели
- Находим общий язык



ТИНЬКОФФ

Спасибо за внимание!

