

Данные решают:

Как бизнес-аналитика
превращает цифры
в рост компании



и
Вера Лунница

Вера Лунница

**Данные решают: Как бизнес-
аналитика превращает
цифры в рост компании**

«Автор»

2026

Лунница В.

Данные решают: Как бизнес-аналитика превращает цифры в рост компании / В. Лунница — «Автор», 2026

Продажи падают, бюджет растёт, а каждый отдел предлагает свою причину. Как понять, где проблема на самом деле — и какое решение не станет дорогой догадкой? «Данные решают: Как бизнес-аналитика превращает цифры в рост компании» помогает превратить отчёты в систему управления. Вы научитесь начинать с решения, связывать KPI с ценностью для клиента и экономикой компании, проверять качество данных, находить причины изменений, строить прогнозы и оценивать эффект экспериментов. Разберётесь, как делать дашборды понятными, доводить выводы до действий и ответственно использовать данные. Аналитика не подменяет опыт руководителя — она помогает опираться на проверяемые основания. Книга для собственников и руководителей, аналитиков, а также команд маркетинга, продаж, продукта и операций. Она поможет заменить разрозненные метрики и споры общей логикой: от точного вопроса и надёжных данных — к обоснованному решению, измеримому результату и устойчивому росту.

© Лунница В., 2026

© Автор, 2026

Содержание

От интуиции к доказательствам: зачем бизнесу аналитика данных	6
Начинайте с решения: как превращать бизнес-проблему в аналитический вопрос	11
Где создаётся ценность: цели компании, бизнес-модель и точки роста	17
Метрики, которые ведут к результату: KPI, воронки и система показателей	22
Откуда берутся цифры: источники данных, сбор и архитектура аналитики	28
Конец ознакомительного фрагмента.	29

Вера Лунница
Данные решают: Как бизнес-аналитика
превращает цифры в рост компании

Данные решают: Как бизнес-аналитика превращает цифры в рост компании
Вера Лунница

От интуиции к доказательствам: зачем бизнесу аналитика данных

В понедельник в девять утра генеральный директор «Контур-Склада» положил на стол распечатку с красной линией графика.

— Продажи падают второй месяц. Совет директоров ждёт план к вечеру. Нам нужно решить, куда направить деньги: в скидки, в отдел продаж или в продукт.

В переговорной стало тихо ровно на секунду.

— Клиенты уходят к тем, кто дешевле, — сказала коммерческий директор Елена. — За последнюю неделю я лично слышала это от трёх компаний. Если не снизим цену, потеряем рынок.

— У нас не проблема цены, а проблема лидов, — возразил руководитель продаж Антон. — Рекламные кампании привели не тех людей, а менеджеры не успевают связаться с теми, кто действительно готов покупать. Нам нужны дополнительные сотрудники.

Директор по продукту Илья покачал головой:

— Вы оба смотрите не туда. После обновления интеграции клиентам стало сложнее подключать систему. Люди не получают ценность вовремя — и уходят. Надо остановить часть разработки и чинить онбординг.

Каждый говорил убедительно. У каждого были примеры, цифры и личная ответственность за свою часть бизнеса. Елена отвечала за выручку, Антон — за выполнение плана продаж, Илья — за продукт. Никто не пытался обмануть коллег. Но каждый видел компанию через своё окно.

И это было не обычным спором о бюджете. На кону стояло решение, которое требовалось принять сегодня. Скидка могла уменьшить маржу. Найм увеличивал постоянные расходы. Перестройка продукта отодвигала другие задачи. Любой вариант стоил денег — и любой мог оказаться ответом не на ту проблему.

Генеральный директор посмотрел на распечатку:

— На графике падение. Но где именно оно происходит?

Этот вопрос изменил ход совещания.

Убедительная версия — ещё не причина

«Контур-Склад» продавал облачную систему учёта для региональных торговых сетей. За два месяца число новых контрактов снизилось на 23 процента. Одновременно участились отмены: за тот же период компанию покинули 34 клиента против обычных 29. На первый взгляд вывод напрашивался сам собой: бизнес теряет клиентов, значит, надо понять, почему.

Но «продажи падают» — не диагноз. Это общее описание, в котором могут смешаться разные процессы: меньше новых заявок, хуже конверсия, дольше согласование сделки, сокращение числа продлений или отток уже подключённых клиентов. Если не разделить эти составляющие, команда рискует лечить не причину, а самый заметный симптом.

Аналитик компании предложил начать с трёх простых вопросов:

1. Что именно изменилось — новые контракты, выручка, конверсия или отток?
2. Где и у каких клиентов изменение сильнее всего?
3. Какое наблюдение заставило нас считать, что причина уже известна?

Последний вопрос обычно неприятнее первых двух. Он отделяет то, что команда действительно видела, от объяснения, которое успела к этому наблюдению добавить.

Представим простую последовательность:

- **Наблюдение:** клиент отменил подписку через месяц после продления договора.
- **Предположение:** клиент ушёл из-за повышения цены.

● **Свидетельство:** доля отмен среди сопоставимых клиентов, которых коснулось повышение цены, заметно выше, чем среди тех, кого оно не затронуло.

Даже последнее ещё не обязательно доказывает причинную связь. Возможно, цену подняли именно для сложных клиентов, у которых и без того был высокий риск ухода. Но это уже основание проверить версию тщательнее, а не принимать её на веру.

Интуиция в такой ситуации полезна. Опытный руководитель замечает знакомые сигналы, связывает разрозненные события, чувствует, что привычный процесс дал сбой. Без этого первого импульса команда могла бы вообще не задать правильный вопрос. Однако интуиция хорошо находит возможные объяснения — и хуже определяет, какое из них верно.

Особенно легко перепутать частный случай с общей закономерностью. Яркий разговор с недовольным клиентом запоминается лучше, чем сотня спокойных продлений. Экономисты и психологи Даниэль Канеман и Амос Тверски описывали, как доступность примера в памяти влияет на оценку его частоты: если случай вспоминается быстро и эмоционально, мы склонны считать его более типичным, чем он может быть. Это не дефект характера. Это обычный механизм мышления, который становится опасным, когда единичный эпизод сразу превращают в крупное бюджетное решение.

Опыт особенно ценен там, где закономерности устойчивы, а обратная связь быстра и понятна. Но если рынок меняется, причины смешаны, а последствия решений проявляются с задержкой, одного опыта может не хватить. Здесь аналитика нужна не для того, чтобы отстранить руководителя от решения, а чтобы проверить, не принял ли он яркий сигнал за всю картину.

Что показала проверка

Команда свела в одну картину данные из CRM, биллинга, системы поддержки и журнала продуктовых событий. Прежде чем спорить о причинах, пришлось договориться о том, что считать новым контрактом, отменой и сроком подключения. Без общих определений отделы могли бы принести на следующее совещание три корректных отчёта, которые отвечают на три разных вопроса.

Уточнённая картина оказалась сложнее первоначальной. Число новых контрактов действительно просело; основное изменение происходило на этапе превращения заявки в встречу с менеджером. Отмен тоже стало больше, но они объясняли лишь часть общего ухудшения. При этом повышенный отток был особенно заметен среди новых клиентов, которым долго подключали интеграцию.

Команда не получила волшебный столбец «истинная причина». Она получила сигналы разной силы — и возможность проверить версии друг о друга.

Факт

Гипотеза

Способ проверки

Возможное решение

Несколько клиентов упомянули цену; после изменения тарифов отмены участились

Клиенты уходят из-за подорожания

Сравнить отток сопоставимых клиентов, затронутых и не затронутых изменением цены; учесть сегмент, срок договора и дату продления. Дополнить цифры интервью

Проверить адресное предложение или отдельный тарифный сценарий, не снижая цену всему рынку

Медианное время ответа на входящую заявку выросло с 2 до 17 часов; одновременно снизилась конверсия заявки во встречу

Продажи теряют клиентов из-за медленной реакции

Сопоставить конверсию в одинаковых каналах и сегментах при разном времени первого ответа; проверить изменение маршрутизации заявок

Восстановить быстрый контакт и измерить изменение конверсии

Среди новых клиентов с задержкой интеграции более десяти дней отток оказался выше, чем среди тех, кто подключился быстро

Клиенты уходят, не успев получить ценность продукта

Сравнить клиентов с сопоставимыми сроком работы, размером и задачами; проверить продуктовые события, обращения в поддержку и причины отмен

Провести ограниченный пилот усиленного сопровождения и исправить подтверждённые препятствия

В строке про цену есть важная деталь: несколько клиентов действительно могли уйти именно из-за неё. Их слова — не «плохие данные» и не шум. Это ценные свидетельства о конкретных людях. Но они не отвечают на вопрос, как часто причина встречается среди всех ушедших и сколько оставшихся тоже считают цену высокой. Чтобы это понять, нужны знаменатели: не только число пожаловавшихся, но и число клиентов в сравниваемых группах.

Та же осторожность нужна при работе с интеграцией. Если у клиентов с задержками чаще возникают отмены, это ещё не означает, что задержка всегда становится причиной ухода. Возможно, сложные клиенты одновременно дольше подключаются и чаще отменяют договоры по другим причинам. Сопоставление похожих групп помогает уменьшить такую неопределённость; эксперимент может уменьшить её ещё сильнее.

В случае с заявками цифры дали особенно практичный сигнал. За два месяца изменилось время первого ответа, и конверсия снизилась. Само по себе совпадение не доказывает, что задержка вызывает падение конверсии. Но если сравнивать заявки одного канала и сегмента, связь сохраняется. Это уже сильнее, чем общее впечатление «лиды стали хуже», хотя и не является окончательным доказательством.

Проверка не обязана начинаться с сложной модели или дорогостоящей платформы. Часто первые ответы находятся в данных, которые уже существуют: в истории контактов CRM, счетах, журналах обращений, записях об активации продукта. Важнее не объём хранилища, а точность вопроса, качество определений и способность сравнить подходящие группы.

Цена ошибки и следующий шаг

Когда аналитик показал результаты, спор не прекратился — он стал полезнее.

Елена напомнила, что часть клиентов действительно обсуждала стоимость. Антон признал, что рекламные источники не объясняют задержки с ответом. Илья попросил проверить, не связаны ли проблемы интеграции с отдельной версией продукта. Никому не пришлось объявлять себя неправым во всём. Каждый мог сохранить важное наблюдение и уточнить, на какой именно вопрос оно отвечает.

Затем команда оценила не только вероятность каждой версии, но и цену возможной ошибки.

Широкая скидка звучала просто: показать рынку гибкость и остановить уход клиентов. Но представим, что такую скидку в 10 процентов получают 200 клиентов с годовой выручкой по 80 тысяч рублей каждый. Скидка уменьшит эту выручку на 1,6 миллиона рублей в год — в том числе по договорам, которые продлились бы и без уступки. Если основной причиной снижения новых продаж были медленные ответы на заявки, скидка не устранил проблему, зато создаст постоянную потерю маржи.

Противоположная ошибка тоже дорогостояща. Если интеграция мешает новым клиентам начать пользоваться продуктом, откладывать работу над ней только потому, что «проблем пока

мало», может означать будущий отток и негативные рекомендации. Аналитика помогает не только считать расходы на действие. Она позволяет оценивать цену бездействия.

Команда решила не выбирать одну красивую версию вместо остальных. Она договорилась о двух ограниченных шагах:

- временно вернуть быстрый разбор входящих заявок и отслеживать, как меняется конверсия в сопоставимых каналах и сегментах;
- запустить для части новых клиентов дополнительное сопровождение при подключении интеграции, сохранив для всех обычный уровень поддержки.

Широкие скидки отложили до тех пор, пока не появятся более сильные свидетельства ценовой чувствительности. Новое сопровождение не должно было заменить исправление подтверждённых технических ошибок: ошибки исправляли для всех, а дополнительный формат общения проверяли отдельно.

До старта команда зафиксировала критерии результата. Для отдела продаж это была не просто скорость ответа, а доля заявок, обработанных в течение часа, и конверсия в следующую встречу. Для онбординга — срок успешного подключения, достижение ключевого действия в продукте и последующее продление. Важно было смотреть не только на ранние показатели: быстрое подключение — хороший сигнал, но само по себе оно ещё не доказывает, что клиент останется.

Там, где возможно, дополнительное сопровождение решили распределить между сопоставимыми клиентами, сохранив базовую поддержку для всех. Это поможет понять, даёт ли новая услуга измеримый эффект. При этом одна волна пилота не станет вечной истиной: выборка может оказаться небольшой, сезонность — изменить поток заявок, а клиенты — отличаться друг от друга. Но следующий шаг будет уже не спором на впечатлениях, а проверяемым опытом.

Так выглядит зрелое решение: не «данные приказали», а «вот что мы наблюдали, вот насколько сильна версия, вот риск ошибки, вот действие, которое можно проверить». Данные не отменяют ответственности руководителя. Напротив, они делают её яснее: руководитель выбирает, зная, что ему известно, чего он пока не знает и каким результатом будет готов пересмотреть своё решение.

Как перейти от мнения к проверке

Перед следующим важным совещанием попробуйте короткое упражнение. Возьмите решение, которое нужно принять, и запишите три фразы:

- «Мы наблюдаем...» — только то, что можно подтвердить.
- «Мы предполагаем, что...» — возможное объяснение наблюдения.
- «Мы изменим решение, если увидим...» — свидетельство, способное опровергнуть или поддержать версию.

Если третья фраза не находится, вероятно, гипотеза пока сформулирована слишком расплывчато. Если её нельзя опровергнуть никаким результатом, перед вами не проверяемое объяснение, а убеждение.

Для рабочей практики используйте пять шагов:

1. Сформулируйте решение. Что именно предстоит выбрать, изменить, остановить или профинансировать?

2. Определите неизвестное. Какой ответ может повлиять на выбор между доступными действиями?

3. Найдите свидетельства. Какие данные, сравнения и разговоры с клиентами помогут проверить версии?

4. Проверьте ограничения. Полны ли данные, одинаково ли определены показатели, сопоставимы ли группы, нет ли причинной связи, которую вы только предполагаете?

5. Договоритесь о критерии успеха. Какой показатель изменится, в какой срок, кто будет его отслеживать и что команда сделает при другом результате?

Аналитика не обещает полной объективности и не устраняет неопределённость. Данные могут быть неполными, показатели — определены неудачно, а связь между двумя событиями — ошибочно принята за причину. Но эти ограничения не повод отказываться от проверки. Это повод честно обозначать, насколько уверен вывод и что ещё нужно узнать.

Интуиция помогает заметить дым. Аналитика проверяет, откуда он идёт, насколько близко огонь и какое действие даст лучший шанс остановить его. Бизнесу нужны обе: опыт помогает задавать значимые вопросы, а доказательства — выбирать ответ с меньшим риском дорогой ошибки.

Начинайте с решения: как превращать бизнес-проблему в аналитический вопрос

В понедельник в 9:12 руководитель продукта написал в общий чат: «Нужно разобраться с клиентами. Рост выручки замедлился».

К обеду аналитик уже строил дашборд: новые регистрации, активность, отток, повторные покупки. Команда продукта тем временем изучала воронку регистрации, а коммерческий директор попросил отдельно посмотреть, кто из клиентов приносит больше денег. Через несколько недель у компании было три презентации, девять графиков и ни одного общего ответа на вопрос, что делать дальше.

На встрече руководитель спросил:

— Хорошо. И какое решение мы принимаем?

Наступила пауза. Аналитики исследовали поведение пользователей. Продуктовая команда искала узкое место в конверсии. Коммерческий директор ждал способа увеличить выручку. Каждый занимался важной работой, но каждый — своей.

Дело было не в плохих данных и не в недостатке усердия. Команда не договорилась, какое именно решение должны поддержать данные.

Это различие кажется небольшим, но оно отделяет полезный анализ от коллекции любопытных наблюдений. Начинать нужно не с графика, запроса к базе или выбора аналитического инструмента. Начинать нужно с решения, которое предстоит принять.

Четыре вещи, которые часто называют одной задачей

Фраза «разобраться с клиентами» звучит как поручение, но пока не говорит, что именно следует выяснить. Чтобы превратить её в аналитическую работу, полезно разделить четыре понятия.

Понятие

На какой вопрос отвечает

Пример

Бизнес-проблема

Что происходит и почему это важно?

Рост регулярной выручки замедлился

Аналитический вопрос

Какую неопределённость нужно уменьшить?

Повысит ли упрощённый онбординг долю пробных аккаунтов, переходящих на оплату?

Гипотеза

Какое объяснение или эффект мы предполагаем?

Пользователи не доходят до ключевой функции, потому что не понимают, как её настроить

Запрос на данные

Что нужно извлечь или измерить?

Даты регистрации и оплаты, сегмент аккаунта, события настройки и приглашения коллег

Бизнес-проблема объясняет, почему работа важна. Аналитический вопрос задаёт направление поиска. Гипотеза формулирует проверяемое предположение. Запрос на данные описывает технический материал для проверки.

Если перескочить сразу к последнему пункту, можно получить выгрузку на миллионы строк — и не понять, какое действие из неё следует. Данные отвечают на заданный вопрос, но редко помогают угадать, какой вопрос имели в виду.

Шаг первый. Найдите решение, а не заранее выбранный ответ

В нашем примере компания «Маяк» продаёт сервис для команд. Новые клиенты могут бесплатно пользоваться им в течение 14 дней, после чего решают, оплачивать ли подписку. Руководитель коммерческого направления хочет увеличить регулярную выручку. Продуктовая команда подозревает, что пользователи теряются при первом запуске. Аналитик видит в цифрах повышенный отток, но ещё не знает, где именно возникает проблема.

На рабочей встрече аналитик задаёт вопрос:

— Если бы мы завтра точно знали, что происходит, какое решение вы могли бы принять?

Руководитель отвечает:

— Решить, куда вложить следующую итерацию команды: в улучшение онбординга или, например, в доработку тарифов.

Вот это уже полезная опора. Команда не обещает «найти причину всех проблем с клиентами». Она помогает выбрать между несколькими действиями.

Важно: начинать с решения — не значит заранее знать правильный ответ. Если заказчик уже решил, что надо переделать онбординг, и просит «доказать» его правоту, аналитик превращается в адвоката выбранной идеи. Хорошая постановка оставляет варианты открытыми: проверить онбординг, исследовать тарифы, изменить целевую аудиторию или пока ничего не менять.

Первый проверочный вопрос звучит так:

Что изменится в работе компании в зависимости от результата анализа?

Если ответ — «мы будем лучше понимать клиентов», этого недостаточно. Понимание важно, но оно должно вести к действию: изменить продукт, перераспределить бюджет, проверить гипотезу, отказаться от проекта или собрать недостающие сведения.

Шаг второй. Уточните, о каких клиентах речь

Слово «клиенты» может обозначать тех, кто только зарегистрировался, постоянных покупателей, ушедших пользователей, плательщиков или людей, которые ежедневно работают в продукте, но не принимают решение об оплате. Для аналитики это разные группы с разными потребностями.

В «Маяке» команда решает сосредоточиться на новых аккаунтах малого бизнеса, которые проходят бесплатный пробный период. Это не все пользователи и не все клиенты компании. Такое ограничение не обедняет анализ — оно делает его осмысленным.

Уточните:

- кто именно входит в целевую группу;
- кто принимает решение, на которое повлияет анализ;
- кого нужно исключить и почему;
- важны ли различия между сегментами, каналами привлечения или типами клиентов.

Единица анализа тоже имеет значение. В сервисе для команд пользователь и аккаунт — не одно и то же: несколько сотрудников могут принадлежать одной компании, а платит обычно компания. Если считать каждого сотрудника отдельным клиентом, результат может выглядеть убедительным и при этом отвечать не на тот вопрос.

Это простая, но важная дисциплина: прежде чем сравнивать группы, договоритесь, что именно вы считаете группой.

Шаг третий. Поставьте задаче временные границы

«Удержать клиентов» — не аналитический вопрос. Удержать кого, от какого события и на какой срок? Клиент может не вернуться за неделю, но продлить годовой контракт. Пользователь может пропустить месяц активности, но не отказаться от подписки.

«Улучшить конверсию» — тоже пока только намерение. Какую конверсию: из визита в регистрацию, из регистрации в пробный период, из пробного периода в оплату? За какой срок после регистрации считать переход?

В «Маяке» команда определяет окно наблюдения: оплата в течение 30 дней с момента регистрации аккаунта. Для сравнения берут текущий процесс и результаты за предыдущий период, но дополнительно учитывают, что разные каналы привлечения могут давать пользователей с разными намерениями.

Временные рамки помогают избежать ловушки, когда мы сравниваем несопоставимое. Например, рост оплат в декабре может объясняться сезонностью, а не изменениями интерфейса. А клиент, зарегистрировавшийся вчера, ещё не успел пройти тот же путь, что аккаунт, за которым наблюдали месяц.

Вопрос «относительно чего?» так же важен, как вопрос «что измеряем?». Возможная база сравнения — предыдущий период, другая группа клиентов, контрольная версия продукта, план компании или порог, при котором инвестиция окупается. Универсально правильной базы нет. Есть база, подходящая для конкретного решения.

Шаг четвёртый. Превратите слова в измеримые определения

В рабочих обсуждениях часто встречаются слова, которые звучат ясно, пока не приходится считать:

- «улучшить» — какой показатель должен измениться и для кого;
- «удержать» — кого, от какого типа ухода и на какой срок;
- «понять» — какую неопределённость нужно снять и что станет возможным после этого.

В случае «Маяка» команде нужно определить «переход на оплату». Считать ли клиента платящим после первой транзакции? После завершения пробного периода? Включать ли аккаунты, которым оплату вернули? Если продукт фиксирует события с задержкой, какой датой считать конверсию?

Без таких договорённостей две команды могут честно посчитать один и тот же показатель и получить разные результаты. Это не спор о математике, а спор о значении слова, оставленный без внимания.

Выберите основной показатель, связанный с решением, и несколько показателей-ограничителей. Например:

- основной показатель — доля новых целевых аккаунтов, оплативших подписку в течение 30 дней;
- ограничители — средняя выручка на аккаунт, доля возвратов и нагрузка на поддержку.

Почему нужны ограничители? Потому что один показатель легко улучшить ценой другого. Упростив покупку, можно повысить конверсию, но привести больше неподходящих клиентов, которые вскоре откажутся или потребуют дополнительной поддержки. В известной формулировке закона Гудхарта метрика, превращённая в цель, рискует перестать быть хорошей метрикой. Не потому, что цифры плохи, а потому, что люди и процессы начинают оптимизировать именно то, что измеряют.

Шаг пятый. Разведите гипотезы и доказательства

У команды «Маяка» есть несколько объяснений замедления выручки. Возможно, пользователи не понимают, как начать работу. Возможно, тарифы кажутся им неподходящими. Возможно, новые рекламные каналы приводят менее готовую к покупке аудиторию.

Одну гипотезу можно сформулировать так: «Если помочь новым аккаунтам быстрее выполнить первое полезное действие, больше из них дойдут до оплаты». Это проверяемое предположение. Но пока оно не доказано.

Допустим, аналитик видит, что аккаунты, пригласившие коллегу в первые три дня, чаще переходят на платный тариф. Это полезное наблюдение, но не доказательство, что именно приглашение коллеги вызывает оплату. Возможно, изначально более мотивированные команды и чаще приглашают коллег, и чаще покупают подписку. Это различие между связью и причиной важно всякий раз, когда бизнес собирается менять продукт.

Аналитический вопрос команды теперь звучит так:

Повысит ли упрощённый сценарий первого запуска долю новых аккаунтов малого бизнеса, перешедших на оплату в течение 30 дней, настолько, чтобы оправдать внедрение?

Если требуется проверить причинный эффект, подходящим следующим шагом может стать контролируемый тест: часть новых аккаунтов видит новый сценарий, часть — прежний. Случайное распределение групп помогает отделить эффект изменения от различий между пользователями. Но и тест не волшебство: ему нужны достаточное количество наблюдений, корректное измерение и понятные правила принятия решения. Если наблюдений мало, результат может остаться неопределённым.

Шаг шестой. Задайте вопросы до того, как просить данные

Перед началом работы аналитику полезно провести с заказчиком короткое интервью. Не для того, чтобы затормозить проект, а чтобы не потратить недели на ответ, который никому не поможет.

Спросите:

1. Какое конкретное решение нужно принять?
2. Какие варианты действий остаются открытыми?
3. Кто будет принимать решение и кто сможет его выполнить?
4. Какая группа клиентов для него важна?
5. За какой период нужно оценить результат?
6. Как измеряется основной показатель и с чем мы будем его сравнивать?
7. Какие нежелательные последствия нельзя допустить?
8. Какой результат будет достаточным для действия, а какой — основанием отказать?
9. Есть ли кампании, изменения цен или сезонные факторы, которые могут исказить сравнение?
10. Что мы сделаем, если данных окажется недостаточно?

Последний вопрос особенно полезен. Иногда честный ответ — «сейчас мы не можем надёжно оценить эффект». Тогда следующим шагом станет не большой отчёт, а настройка событий, короткое исследование пользователей или тест.

Когда вопрос и показатели согласованы, можно составлять запрос на данные. Для «Маяка» это могут быть дата создания аккаунта, размер компании, источник регистрации, события первого запуска, дата первой оплаты и возвраты. Если нужны данные о действиях отдельных пользователей, стоит заранее определить, зачем они необходимы и как ограничить доступ. Запрашивать следует минимум данных, достаточный для ответа, а не всё, что система способна выгрузить.

Бриф, который помещается на одну страницу

У команды «Маяка» появился короткий рабочий бриф. Его можно использовать как шаблон и в других проектах.

Поле

Что записать

Решение

Нужно ли вложить следующую итерацию в новый сценарий запуска?

Целевая группа

Новые аккаунты малого бизнеса на бесплатном пробном периоде

Период

Оплата в течение 30 дней после регистрации

Показатель

Доля аккаунтов, перешедших на оплату

Ограничения

Не ухудшить среднюю выручку на аккаунт и не создать чрезмерную нагрузку на поддержку

Варианты действий

Масштабировать изменение, доработать его, проверить другую гипотезу или оставить текущий процесс

Критерий успеха

Эффект должен превышать экономически оправданный порог при приемлемых значениях ограничителей

Порог успеха нельзя назначить из воздуха. Его следует связать с затратами, потенциальной выгодой и риском. Для одной компании заметный рост конверсии окупит разработку, для другой — нет. И заранее стоит определить, кто отвечает за действие: например, руководитель продукта принимает решение о внедрении, аналитик готовит схему проверки, команда разработки оценивает сроки.

Именно здесь расплывчатое поручение становится рабочим заданием. Не потому, что таблица обладает особой силой, а потому, что она делает видимыми договорённости, которые иначе остались бы в головах участников.

Если результат будет таким, что мы сделаем?

Это самый короткий тест качества аналитического вопроса.

Представьте два возможных результата. В первом изменение заметно помогает целевой группе и не создаёт неприемлемых побочных эффектов. Во втором заметного эффекта нет. Учитывая оба сценария, заказчик должен суметь назвать разные действия. Если независимо от результата план не изменится, стоит спросить, нужен ли анализ сейчас.

В «Маяке» команда отказывается от идеи построить ещё один большой отчёт о «всех клиентах за последний год». Вместо этого продуктовый руководитель берёт на себя подготовку ограниченного теста нового сценария для конкретной группы аккаунтов. Аналитик уточняет события, период наблюдения и критерии оценки. Коммерческий руководитель подтверждает, какой эффект оправдывает вложение команды. Следующий шаг у каждого есть; новые данные нужны для конкретного выбора.

Это и есть практический смысл хорошо поставленного вопроса. Он не гарантирует, что гипотеза окажется верной. Он гарантирует другое: если ответ получен, будет понятно, кто и что с ним делает.

Практика: сузьте свою задачу за пятнадцать минут

Возьмите реальное поручение из своей компании: «улучшить удержание», «понять клиентов», «разобраться с падением продаж». Затем письменно ответьте на семь пунктов брифа: какое решение предстоит принять, для кого, за какой период, по какому показателю, с какими

ограничениями, между какими вариантами действий и по какому критерию вы выберете следующий шаг.

После этого проверьте формулировку двумя вопросами:

- Может ли команда назвать разные действия для разных результатов?
- Можно ли описать данные, необходимые для ответа, не превращая запрос в выгрузку всего, что есть?

Если нет — это не провал. Значит, обнаружена неопределённость, которую нужно снять до начала дорогостоящей работы. Иногда пятнадцать минут согласования экономят месяцы сбора сведений, которые не меняют ни одного решения.

Аналитика начинается не там, где открывается таблица. Она начинается там, где заказчик и аналитик вместе уточняют, какой выбор предстоит компании, что для этого нужно узнать и как результат повлияет на действие. Хороший вопрос не сужает мышление — он направляет усилия туда, где цифры могут изменить ход бизнеса.

Практическая проверка проста: можно ли заранее назвать решение, которое изменится в зависимости от ответа? Если нет, аналитический вопрос ещё не связан с задачей бизнеса — и его стоит уточнить до того, как собирать данные и выбирать методы. Так исследование становится не самоцелью, а способом принять более обоснованное решение.

Но чтобы понять, какие решения действительно важны, нужно увидеть, как компания создаёт ценность, к каким целям стремится и где у неё есть пространство для роста. С этого начнём следующую главу.

Где создаётся ценность: цели компании, бизнес-модель и точки роста

В понедельник утром генеральный директор написал на стеклянной стене переговорной: «Выручка +20%». Маркетинг предложил увеличить рекламный бюджет. Продуктовая команда — добавить новую линейку. Финансовый директор — сократить расходы на доставку. Все предложения звучали разумно. И все три могли оказаться ошибочными.

Компания не спорила о цели. Она не понимала, за какую часть результата взяться.

Так бывает, когда бизнес видят как набор отделов и планов: продажи должны продавать, маркетинг — привлекать, производство — выпускать, финансы — экономить. Но клиент не покупает организационную структуру. Он проходит свой путь: замечает потребность, выбирает решение, получает продукт, решает, стоит ли вернуться. А компания на каждом шаге либо создаёт для него ценность и получает свою, либо теряет возможность и деньги.

Чтобы найти точку роста, полезно развернуть этот путь целиком.

Бизнес как система создания ценности

Представим компанию «Тёплый обед». Она доставляет готовые блюда людям, которым нужно пообедать вкусно и без долгого планирования. Для клиента ценность не в том, что у компании есть кухня, приложение и курьеры. Ценность — в том, что подходящий обед приезжает вовремя и избавляет от лишней заботы.

Компания зарабатывает, когда клиент заказывает, оплачивает и, желательно, возвращается. Но выручка — лишь часть истории. Из неё нужно оплатить ингредиенты, упаковку, комплектацию заказа, доставку, комиссии и скидки. Поэтому один и тот же рост выручки может приводить к разному финансовому результату.

Карту создания ценности можно описать так:

Этап

Что происходит

На какой вопрос отвечает компания

Потребность клиента

Нужно быстро получить удобный обед

Чью проблему мы решаем и насколько она важна?

Продукт и услуга

Меню, заказ, оплата, доставка

За счёт чего наше решение предпочтительнее альтернатив?

Поведение клиента

Просмотр, первая покупка, повторный заказ

Что клиент делает после знакомства с предложением?

Выручка и затраты

Заказы превращаются в доход, обслуживание требует ресурсов

Сколько мы получаем и сколько тратим на каждую покупку?

Результат компании

Маржа, денежный поток, рост и устойчивость

Создаёт ли система экономическую ценность?

Это не красивая схема для презентации, а способ проследить причинную логику. Если компания теряет клиента между первой и второй покупкой, увеличение рекламного трафика может лишь ускорить приток людей, которые так и не станут постоянными покупателями. Если каждое дополнительное блюдо усложняет кухню, расширение меню способно поднять средний чек и одновременно увеличить списания, ошибки и время приготовления.

Организационная структура отвечает на вопрос «кто за что отвечает». Карта создания ценности — на более важный вопрос: «каким образом действия компании меняют поведение клиента и экономический результат?»

От цели к драйверам

У «Тёплого обеда» 8 000 активных клиентов в месяц. Каждый в среднем делает три заказа, средний чек составляет 1 000 рублей. Значит, ежемесячная выручка равна:

8 000 клиентов × 3 заказа × 1 000 рублей = 24 млн рублей.

Это арифметическое тождество: оно показывает, из каких множителей складывается выручка. Но оно само по себе не объясняет, что произойдёт, если изменить один из множителей. Для этого нужна гипотеза о поведении людей и устройстве бизнеса.

Стратегическую цель можно сделать конкретнее: увеличить ежемесячную выручку с 24 до 28,8 млн рублей к декабрю, не опуская маржинальность вклада ниже 28%. При такой маржинальности текущий вклад в покрытие постоянных расходов равен 6,72 млн рублей. Если выручка вырастет за счёт больших скидок, дорогого привлечения или неэффективной доставки, компания может получить желаемую цифру продаж и ухудшить результат.

Теперь общая цель распадается на драйверы. Для этой модели это число активных клиентов, частота заказов, средний чек и маржинальность. В другой компании логика будет иной. У подписного сервиса важны количество платящих клиентов, доход на клиента и отток. У производителя — объём продаж, цена, себестоимость и загрузка мощностей. У маркетплейса нужно отличать оборот товаров от выручки самой платформы. Метрики выбирают не по моде, а по тому, как устроен заработок.

Драйверы полезно рассматривать как систему, а не как меню, в котором каждый отдел выбирает показатель по вкусу. Рост клиентской базы может привести к росту заказов — если новые клиенты действительно покупают. Рост частоты может увеличить выручку — если у компании хватает мощности. Рост среднего чека может поднять маржу — если клиент не уйдёт к более дешёвому конкуренту.

Даже формула выручки требует осторожности. Она описывает состав результата, но не гарантирует, что факторы независимы. Например, скидка может поднять частоту покупок, но снизить средний чек и маржу. Новый продукт способен увеличить выбор, но отнять продажи у старого. Важно не только измерить показатель, но и понять механизм его изменения.

Найти ограничение, а не модную метрику

На совещании руководители «Тёплого обеда» предложили три инициативы.

Маркетинг хотел увеличить бюджет, чтобы привлекать больше клиентов. Продуктовая команда предлагала выпустить линейку новых блюд. Операционный директор говорил о сокращении расходов на доставку. Каждое предложение было привязано к понятному локальному результату: больше первых заказов, шире ассортимент, меньше затрат на один заказ.

Но компанию интересовало не то, какой отдел покажет улучшение на своём графике. Нужно было понять, какое изменение сильнее всего приблизит общий результат и не повредит остальным частям системы.

Анализ показал, что своевременно доставляются 88% заказов. Среди клиентов, получивших первый заказ вовремя, повторная покупка в течение месяца встречалась чаще, чем среди

тех, чей заказ опоздал. В опросах клиенты также называли ненадёжные сроки и отсутствие удобных временных слотов причиной отказа от повторного заказа.

Это важный сигнал, но ещё не доказательство. Возможно, опаздывают заказы в более удалённые районы, где и привычки покупателей другие. Возможно, клиенты с низкой лояльностью чаще заказывают в пиковые часы. Связь двух показателей подсказывает гипотезу, но не устанавливает причину. Чтобы понять, повлияет ли улучшение доставки на повторные покупки, нужно проверить это в пилоте.

Команда сформулировала гипотезу: если в зонах с плотным спросом точнее управлять доступными временными слотами и заранее резервировать часть курьерской мощности, больше клиентов получат заказ вовремя и чаще вернутся.

Так появился маршрут от цели к действию:

1. Цель: увеличить ежемесячную выручку на 20%, сохранив заданную маржинальность.

2. Драйвер: повысить частоту повторных заказов у действующих клиентов.

3. Ограничение: ненадёжные сроки доставки и нехватка удобных слотов.

4. Гипотеза: повышение надёжности доставки улучшит повторные покупки.

5. Проверка: провести ограниченный пилот и сравнить результат с сопоставимыми зонами без изменений.

Здесь есть важное различие. «Увеличить повторные покупки» — это желаемое изменение показателя. «Из-за неудобных сроков часть клиентов не возвращается» — гипотеза о причине. «Изменить расписание слотов в трёх зонах» — действие. Если перепутать эти уровни, компания рискует объявить метрику стратегией или начать выполнять инициативу, не проверив, на что она влияет.

Почему локальный успех может навредить

Представим, что рекламная кампания привела много новых покупателей. Продажи отчитались о росте заказов, но стоимость привлечения оказалась высокой, а большинство клиентов не купили снова. Или команда ввела скидку, повысила конверсию в первую покупку, но снизила средний чек и вклад с заказа. Формально несколько показателей улучшились. Экономика бизнеса — нет.

Так работает локальная оптимизация: отдельная часть системы становится эффективнее, а общий результат ухудшается.

У сокращения затрат похожая ловушка. Если уменьшить число курьеров, стоимость доставки сегодня может упасть. Но если растут опоздания, отмены и отток, экономия обернётся будущими потерями выручки. Скорость обслуживания поддержки можно повысить, если завершать разговоры раньше, но тогда клиенту, возможно, придётся обращаться повторно. Производство может нарастить выпуск и заполнить склад товаром, который не пользуется спросом.

Знакомое предупреждение, связанное с законом Гудхарта, формулируется просто: когда показатель превращают в цель, он может перестать быть хорошим показателем. Это не аргумент против KPI. Это причина не оставлять метрику без контекста и защитных условий. Если компания измеряет скорость доставки, полезно одновременно следить за точностью, отменами и затратами. Если ставит цель по выручке — проверять маржинальность и повторные покупки.

Цель задаёт направление. Ограничители помогают не прийти к ней ценой разрушения того, что делает бизнес устойчивым.

Как сравнить точки роста

Чтобы выбрать между инициативами, «Тёплый обед» сопоставил не привлекательность идей, а их связь с экономическим результатом:

Инициатива

Механизм влияния

Что может помешать Как проверить

Увеличить рекламный бюджет
Привлечь новых покупателей
Высокая стоимость привлечения, низкая повторная покупка
Считать не только первые заказы, но и вклад клиентов за период

Добавить линейку блюд
Повысить интерес или средний чек
Каннибализация, сложность кухни, списания
Запустить ограниченный ассортимент и измерить итоговую маржу

Сократить расходы на доставку
Снизить стоимость заказа
Рост опозданий и оттока
Оценить экономию вместе с отменами и повторными заказами

Улучшить доставку в пилотных зонах
Повысить надёжность и вероятность возврата
Нехватка курьеров, неверная оценка причин оттока
Сравнить пилотные зоны с похожими контрольными зонами

Для пилота выбрали три района с плотным спросом. В них было около 6 000 активных клиентов. Если удастся увеличить их среднюю частоту с трёх до 3,25 заказа в месяц, это даст дополнительные 1 500 заказов и 1,5 млн рублей выручки. При маржинальности вклада 28% дополнительный вклад составит 420 тыс. рублей. Если новые операционные расходы на поддержание решения будут равны 160 тыс. рублей в месяц, ожидаемый прирост до учёта разовых затрат — 260 тыс. рублей ежемесячно.

Это не обещание и не утверждение, что пилот гарантированно даст такой результат. Это расчёт, который делает допущения видимыми. Нужно отдельно оценить разовые затраты на настройку, проверить доступность курьеров и убедиться, что дополнительные заказы не ухудшат доставку в соседних районах. Если эффект окажется заметно ниже прогноза, проект может не окупиться. Если выше — пилот подскажет, стоит ли расширять решение.

В этом и состоит ценность бизнес-аналитики: не угадать инициативу с первого раза, а сделать ставку проверяемой. Сравнивая возможности, команда должна учитывать ожидаемый экономический эффект, стоимость и время реализации, уверенность в гипотезе, риски для других частей системы и обратимость решения. Чем дороже и труднее отменить инициативу, тем сильнее должны быть основания для неё.

Практика: нарисуйте свою карту

Попробуйте провести короткий разбор для собственной компании — даже если данные пока неполны. Начните не с перечня имеющихся отчётов, а с решения, которое нужно принять.

1. Назовите результат. Что именно должно измениться, к какому сроку и с какими ограничениями? «Растить быстрее» слишком расплывчато. «Увеличить повторную выручку сегмента на 12% за полгода, сохранив маржинальность» — уже рабочее направление.

2. Опишите потребность клиента. За что он готов платить? Что для него означает хороший результат и чем он заменит ваше предложение, если останется недоволен?

3. Восстановите путь до денег. Как клиент узнаёт о продукте, что мешает первой покупке, что определяет использование и возвращение, где появляются выручка и затраты?

4. Выберите два-три причинных драйвера. Они должны объяснять, как компания может приблизиться к цели. Не добавляйте метрики только потому, что их легко собрать.

5. Найдите ограничение. В какой части пути теряется больше всего потенциальной ценности: мало подходящих клиентов, низкая конверсия, редкие повторные покупки, слабая маржа, нехватка мощности?

6. Сформулируйте гипотезу и тест. Укажите, какое изменение должно вызвать какой эффект, для кого и за какой срок. Решите заранее, с чем сравните результат и какие побочные последствия будете отслеживать.

Полезно также обозначить, что пока неизвестно. Неизвестность — не повод откладывать анализ, а часть управленческой картины. Если данные не позволяют отделить причины от совпадений, планируйте проверку. Если расчёт опирается на предположения, покажите их в модели. Не прячьте неопределённость за точными числами: прогноз в 1 487 дополнительных заказов не становится надёжнее прогноза в 1 500 только благодаря лишним цифрам.

Когда карта готова, становится виден и следующий шаг. Не «улучшить бизнес вообще», а выбрать ограниченное число изменений, которые связывают потребность клиента с поведением, поведением — с выручкой, а выручку — с устойчивым экономическим результатом.

Рост не всегда находится там, где громче всего звучит предложение. Иногда он начинается не с новой кампании, а с задержки, которую давно считают неизбежной. Не с ещё одного продукта, а с причины, по которой покупатель не возвращается. И не с перечня KPI, а с ясной карты того, как именно компания создаёт ценность и получает её обратно.

Практический вывод прост: прежде чем выбирать инициативу, проследите весь путь от клиентской потребности до результата компании. Цель указывает направление, бизнес-модель объясняет механику, а драйверы помогают найти место, где изменение действительно может сдвинуть систему.

Метрики, которые ведут к результату: KPI, воронки и система показателей

В понедельник утром на дашборде компании «КлаудДеск» всё было зелёным.

Маркетинг привёл на 41% больше лидов и снизил их стоимость на 22%. Продажи закрыли на 28% больше сделок. Поддержка выполнила норматив ответа в 94% случаев. Руководители подразделений по очереди доложили об успехах, и совещание почти закончилось раньше срока — редкое достижение для совещания.

Потом финансовый директор открыл отчёт по клиентским когортам. Доля клиентов, дошедших до полноценного использования продукта в первый месяц, упала с 82 до 61%. Отток за первые 90 дней вырос с 3,1 до 5,4%. Средний срок возврата затрат на привлечение клиента увеличился с девяти до пятнадцати месяцев.

Каждый отдел выполнил свой план. Компания в целом стала зарабатывать на привлечённых клиентах медленнее и терять их быстрее.

В этом и состоит парадокс зелёных KPI: отдельные показатели могут выглядеть здоровыми, пока общий результат компании незаметно ухудшается. Не потому, что цифры лгут, а потому, что они отвечают не на тот вопрос.

Когда хороший показатель становится плохой целью

Разберём, что происходило в «КлаудДеске».

Маркетинг оценивали по стоимости лида и их количеству. Чтобы привести больше контактов дешевле, команда расширила аудиторию и запустила кампании на сегменты, которым продукт подходил слабо.

Продажи отвечали за число закрытых сделок. Чтобы ускорить подписание, менеджеры предлагали скидки и перестали так строго проверять соответствие клиента целевому профилю.

Поддержка отчитывалась о скорости ответа и доле обращений, закрытых в срок. Сотрудники быстро переводили заявки в статус «решено», но часть проблем возникала снова — уже с новым номером обращения.

Каждый отдел оптимизировал то, что измеряли. Но между локальными показателями и ценностью для клиента образовался разрыв. Клиент мог прийти по дешёвому рекламному каналу, купить продукт со скидкой, не разобраться в нём и получить формальный ответ от поддержки. В отчётах он успевал побыть лидом, сделкой и закрытым обращением. В жизни — недовольным бывшим клиентом.

Экономист Чарльз Гудхарт сформулировал известное предупреждение: как только показатель превращают в цель, он рискует перестать быть хорошим показателем. Исследователь Дональд Кэмпбелл также описывал, как чрезмерная опора на количественные индикаторы создаёт давление в сторону их искажения. Это не значит, что KPI бесполезны. Это значит, что KPI нужно проектировать с учётом поведения, которое они поощряют.

Четыре вида показателей — и четыре разных вопроса

Слово «метрика» часто используют так, будто все цифры в отчёте выполняют одну роль. На деле полезно различать цель, KPI, операционные и диагностические показатели.

Понятие

На какой вопрос отвечает

Пример для «КлаудДеска»

Цель

Какого результата мы хотим достичь?

Растить регулярную выручку прибыльно, привлекая клиентов, которые получают от продукта ценность

КРІ

Как поймём, что движемся к цели?

Валовая прибыль от новых клиентских когорт через 12 месяцев

Операционная метрика

Чем команда управляет в ежедневной работе?

Доля демонстраций продукта, проведённых в течение пяти дней после квалификации лида

Диагностический показатель

Где и почему изменился результат?

Конверсия в оплату по каналу, размеру компании и категории скидки

Цель задаёт направление, но часто остаётся словесной. КРІ переводит направление в наблюдаемый результат. Операционные показатели помогают управлять процессом до того, как изменится итог. Диагностические нужны, чтобы не останавливаться на фразе «конверсия упала», а понять, у каких клиентов, в каком канале и на каком этапе это произошло.

Один показатель почти никогда не описывает ситуацию целиком. Число сделок ничего не говорит о скидках и удержании. Доля закрытых обращений — о том, решена ли проблема. Средняя выручка на клиента может расти из-за нескольких крупных контрактов, хотя большинство новых клиентов приносит меньше денег.

Поэтому не нужно собирать в одну корзину все доступные цифры. Нужно составлять связку. Для роста выручки это могут быть итоговый финансовый показатель, несколько драйверов, которыми команда способна управлять, и защитные метрики, не позволяющие ухудшать результат на бумаге ценой ухудшения клиентского опыта или экономики.

Воронка — маршрут клиента, а не памятник отдела

Воронка помогает увидеть путь от первого контакта до получения ценности и дальнейшего использования продукта. Её этапы стоит определять по реальным изменениям в поведении клиента, а не по названиям колонок в CRM.

Для B2B-компании такой маршрут может выглядеть так:

Этап

Пример объёма

Что проверяем

Целевые компании увидели предложение

1 000

Попадаем ли мы в нужную аудиторию?

Проявили интерес

240

Достаточно ли предложение релевантно?

Записались на демонстрацию

120

Понятно ли клиенту, зачем обсуждать продукт?

Признаны квалифицированными возможностями

72

Есть ли задача, бюджет и подходящий сценарий использования?

Получили коммерческое предложение

36

Умеем ли мы связать продукт с задачей клиента?

Подписали договор

18

Помогают ли условия закрыть сделку без ущерба экономике?

Дошли до активации за 30 дней

15

Смог ли клиент начать получать ценность?

Остались с нами к 90-му дню

12

Подтвердилась ли ценность в реальной работе?

На каждом переходе считайте конверсию между конкретными соседними этапами. Например, из 72 квалифицированных возможностей 36 дошли до предложения: конверсия — 50%. Но важна не только доля перехода. Следует смотреть на объём, время прохождения этапа и причины потерь. Конверсия может быть высокой потому, что команда перестала брать сложные, но ценные сделки. А быстрая продажа может обернуться медленной активацией и скорым оттоком.

Воронка не должна заканчиваться на договоре. Для клиента покупка — не результат, а начало работы. Если считать победой только подписанный контракт, компания рискует оптимизировать продажи отдельно от того, что происходит после сделки.

В «КлаудДеске» анализ воронки показал сразу несколько потерь. Дешёвые лиды реже становились квалифицированными возможностями. Сделки со скидкой чаще заключались с клиентами, которым не подходил продукт. А среди новых клиентов дольше всего до активации шли те, кого поддержка считала «обслуженными»: обращения были закрыты, но первоначальная задача оставалась нерешённой.

Дерево показателей: от результата к рычагам

Система показателей должна показывать связь между целью компании и ежедневными действиями команд. Упрощённое дерево для «КлаудДески» можно собрать так:

Уровень

Показатель или вопрос

Владелец

Источник данных

Защитный показатель

Цель компании

Прибыльный рост регулярного бизнеса

Генеральный и финансовый директора

Финансовая система, биллинг

Денежный поток, валовая маржа

Итоговый KPI

Валовая прибыль от новых клиентских когорт через 12 месяцев

Финансовый директор, руководитель продукта

Биллинг, затраты на обслуживание, CRM

Отток, возвраты, неоплаченные счета

Драйвер: привлечение

Доля квалифицированных возможностей в потоке лидов

Руководитель маркетинга

CRM, рекламные системы

Стоимость квалифицированной возможности, а не только лида

Драйвер: продажа

Конверсия квалифицированных возможностей в сделки

Руководитель продаж

CRM

Размер скидки, валовая маржа сделки

Драйвер: получение ценности

Доля клиентов, достигших ключевого действия за 30 дней

Руководитель внедрения или продукта

События продукта, система внедрения

Время до активации, обращения по блокирующим проблемам

Драйвер: удержание

Удержание клиентов к 90-му дню и регулярная выручка по когортам

Руководитель клиентского сервиса

Биллинг, CRM, сервисная система

Повторные обращения, жалобы, отмены

Это не универсальный перечень. В другой компании важнейшим результатом может быть валовая прибыль на заказ, доля повторных покупок или срок окупаемости проекта. Принцип остаётся: каждый показатель должен иметь понятное место в цепочке и помогать принимать решение.

Обратите внимание: защитная метрика не обязана расти одновременно с основным KPI. Её задача — вовремя показать цену улучшения. Если продажи повысили конверсию, но средняя скидка резко выросла, нужно выяснить, действительно ли компания стала продавать лучше. Если поддержка сократила время ответа, но участились повторные обращения, скорость могла вытеснить качество.

Опережающие и запаздывающие: смотреть вперёд, не отворачиваясь от итога

Запаздывающий показатель фиксирует уже случившийся результат. Выручка за квартал, прибыль, отток клиентов — важные сигналы, но часто к моменту их изменения причина уже несколько недель или месяцев как работает внутри процесса.

Опережающий показатель связан с действиями, которые могут предсказать будущий результат. Например, время до активации, доля квалифицированных возможностей или регулярность использования ключевой функции. Такие метрики полезны только тогда, когда связь с итогом подтверждается данными. Частота входа в продукт сама по себе не гарантирует, что

клиент получает ценность: пользователь может часто заходить, потому что не может разобратся.

Практический подход — связать оба типа. Если через 90 дней растёт отток, проверить более ранние сигналы: активацию в первые 30 дней, обращения по критическим проблемам, использование основной функции. Затем посмотреть, действительно ли клиенты с худшими ранними сигналами чаще уходят. Если связь не подтверждается, не стоит превращать красивую гипотезу в KPI.

Среднее может скрыть важное

Агрегированные данные легко вводят в заблуждение. Представьте, что продажи идут и крупным компаниям, и малому бизнесу. У этих сегментов разная длина сделки, разные потребности и разная вероятность продления. Если доля малого бизнеса резко выросла, средняя конверсия может упасть даже при улучшении показателей внутри обоих сегментов. Возможна и обратная картина: общий показатель растёт только потому, что увеличилась доля более лёгкого для продажи сегмента, хотя конверсия в каждом сегменте ухудшилась.

Поэтому показатели воронки полезно разрезать по каналам привлечения, размеру и типу клиента, продукту, региону, когорте и величине скидки. Сегментация — не приглашение сделать сто дашбордов. Это способ проверить, не скрывает ли среднее разные истории.

Когортный анализ особенно важен там, где результат проявляется со временем. Сравните клиентов, пришедших в одном месяце или по одному сценарию, и отслеживайте, как они активируются, платят и остаются. Иначе вчерашние успешные клиенты могут маскировать сегодняшнее ухудшение качества привлечения.

Сначала договоритесь, что именно считаете

Два руководителя могут обсуждать «удержание», имея в виду разные вещи: число клиентов, сумму выручки или долю компаний, продливших подписку. Спор будет выглядеть как аналитический, хотя на деле участники просто используют одно слово для разных величин.

Для каждого ключевого показателя зафиксируйте краткий «паспорт»:

1. Название и смысл. Что показатель помогает понять?

2. Формула. Что находится в числителе и знаменателе? Какое окно времени используется?

3. Правила включения. Какие клиенты, сделки или обращения входят в расчёт? Как обрабатываются отмены, возвраты и дубли?

4. Период и срезы. Считаем по дате сделки, оплаты или активации? По каким сегментам можно смотреть результат?

5. Источник данных. Какая система считается основной и кто отвечает за качество?

6. Владелец и реакция. Кто следит за показателем и какое действие предпринимает при отклонении?

Например, договоритесь, что «активированный клиент» — это клиент, который не просто вошёл в систему, а выполнил определённое ключевое действие, связанное с его задачей. Иначе команда начнёт отчитываться о регистрациях, а клиент — по-прежнему ждать ценности.

Компактная система, которой действительно пользуются

Показатели не должны превращаться в коллекцию графиков, где у каждого есть цвет, владелец и уважительная причина не менять работу. Для большинства команд полезнее компактная система: один общий итог, несколько драйверов и несколько защитных метрик. Конкретное число зависит от сложности процесса, но если руководитель не может за минуту объяснить, как показатель влияет на решение, возможно, показатель лишний.

Соберите систему по шагам:

1. Сформулируйте решение и цель. Не «улучшить маркетинг», а, например, увеличить прибыльный поток клиентов подходящего профиля.

2. Выберите итоговый KPI. Он должен отражать результат для компании, а не просто активность отдела.

3. Нарисуйте путь клиента. Зафиксируйте реальные этапы от контакта до ценности и удержания.

4. Найдите управляемые драйверы. Для каждой потери сформулируйте, что команда может изменить и как это проверить.

5. Добавьте защитные показатели. Предусмотрите способы заметить скидочную гонку, падение качества, рост нагрузки или раннего оттока.

6. Определите владельцев, источники и ритм. Метрики процесса можно просматривать чаще, итоговые финансовые результаты — реже, с учётом задержки их появления.

7. Задайте правила реакции. Что команда делает, если показатель отклонился? Кто выясняет причину? Когда принимается решение? Красный индикатор без следующего шага — просто более тревожный цвет.

Цель и способ её измерения лучше согласовать до назначения жёстких планов. Иначе показатель быстро превращается в соревнование за число: маркетинг спорит о зачёте лида, продажи — о правильной стадии, поддержка — о формальном закрытии обращения. Когда показатель становится основанием для вознаграждения, требования к его определению и проверке особенно высоки.

Вот короткое упражнение. Возьмите один KPI вашей команды и письменно ответьте на пять вопросов: какой результат для клиента и бизнеса за ним стоит; какие этапы ведут к этому результату; где на каждом этапе возможна потеря; каким показателем можно заметить проблему заранее; что защитит от нежелательного поведения при выполнении плана. Если на последний вопрос ответа нет, показатель пока не готов руководить действиями.

Метрика должна вести к решению

После пересмотра системы в «КлаудДеске» отделы не перестали отвечать за свои результаты. Но теперь количество лидов рассматривали вместе с их квалификацией, продажи — вместе с маржой и качеством клиента, поддержку — вместе с повторными обращениями и достижением клиентом ключевого результата. Общее совещание стало обсуждать не только, где показатели покраснели, но и какое решение нужно принять.

Хорошая система KPI не обещает, что все цифры всегда будут зелёными. Она помогает раньше увидеть цену локального успеха, найти место потери и согласовать действия вокруг общего результата. Для этого нужны не десятки метрик, а ясная цель, связанная с ней воронка, несколько проверенных драйверов, защитные показатели, единые определения и конкретные владельцы.

Остался важный вопрос: откуда берутся эти цифры и можно ли им доверять? Даже идеально построенная система показателей даст сбой, если продажи, поддержка и финансы по-разному определяют клиента, дату сделки или факт активации. Чтобы метрики действительно помогали управлять, придётся разобраться в данных, на которых они построены.

Откуда берутся цифры: источники данных, сбор и архитектура аналитики

В понедельник в девять утра финансовый директор открыл отчёт и нахмурился: выручка за прошлую неделю составляла 12,4 миллиона рублей. В CRM было 13,1 миллиона. В аналитике сайта — 11,8. Руководитель продаж уверенно назвал четвёртую цифру: «Я вчера свёл всё в Excel — получилось 12,7».

Через час начиналось совещание по плану роста. Но вместо вопроса «Что помогло нам продать больше?» команда обсуждала, какая система умеет считать выручку правильно. Каждый участник принёс свою таблицу, каждый защищал свою цифру. Совещание, призванное принять решение, превратилось в расследование.

Разгадка оказалась не в арифметике, а в путешествии одной продажи. Клиент кликнул по рекламному объявлению, выбрал товар, оформил заказ. Потом заказ отменили, но CRM уже записала его в продажи. Финансовая система учла выручку после оплаты, вычла возвраты и пересчитала одну операцию по курсу на дату списания. Сайт показал заказы, связанные с последним рекламным кликом, а не всю выручку. Вручную собранный файл включал ещё и неоплаченные счета.

Все четыре числа были рассчитаны честно. Просто каждое отвечало на свой вопрос.

Цифра не появляется в отчёте готовой и беспристрастной. Она проходит путь: сначала что-то случается в бизнесе, затем событие фиксируется, передаётся, очищается, связывается с другими данными и получает определение в модели. Только после этого оно становится строкой на графике, поводом для обсуждения или основанием для решения. Чтобы доверять цифре, нужно понимать не только её значение, но и её происхождение.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.