

ГЛАВНЫЙ ВЫВОД · НАБЛЮДЕНИЕ

Рост держится на прошлогодней волне: во второй год она принесла на 1,2 млн ₽ больше, чем волна до неё. Без этого выручка снизилась бы на 0,4 млн ₽. Новых приходит больше, но каждый приносит меньше.

ГИПОТЕЗА — ПРОВЕРЬТЕ Если так пойдёт и дальше, в 2026 этот источник перестанет расти.

НАБЛЮДЕНИЕ Активных в старой базе 3 000 → 2 300 (≈ −23%); на 6-м месяце покупали 36% → 31% привлечённых.

Старая база
4,1 → 3,5

Новые этого года
3,2 → 3,2

Прошлогодняя волна,
второй год
2,4 → 3,6

Вернувшиеся
0,3 → 0,5

Всего, млн ₽ · 2024 → 2025
10,0 → 10,8

01 Паспорт данных

Сколько строк пришло и сколько дошло до расчёта; сверка с отчётом клиента; каких выводов делать нельзя.

Строк в выгрузке
выгрузка по позициям: одна строка — одна позиция заказа
60 061

Заказов после сборки позиций
сумма заказа повторялась на каждой позиции — берём
один раз на номер заказа
23 370

Дубли заказов
одинаковые номера заказов из двух источников —
оставляем одну запись
−214

Нулевые и отрицательные суммы
возвраты учтены в сумме заказа, пустые чеки исключены
−118

Без идентификатора клиента
остаются в выручке, но не в когортах: 6,1% заказов, 5,4%
выручки
−1 426

В когортном расчёте
заказы с ID клиента и положительной суммой
21 612

- Период: 36 месяцев
- Сверка с отчётом клиента (выручка по месяцам):
расхождение до 0,4% — возвраты, проведённые
следующим месяцем
- Разрыв в истории: 9 дней в марте 2025 — отмечен на
графиках, месяц не используется в сравнении когорт
- Кассовые дубли: с разными order_id (тот же клиент,
сумма и время до минуты) показываем отдельным
списком и не удаляем без согласования
- Себестоимость: нет — выводы о марже недоступны

02 Шесть рычагов: из чего сложилось изменение выручки

Пример разложения роста учебной компании, млн ₽. Ключевые метрики подбираются под модель бизнеса. Метод — логарифмическое среднее (LMDI): сумма вкладов без остатка равна изменению выручки.



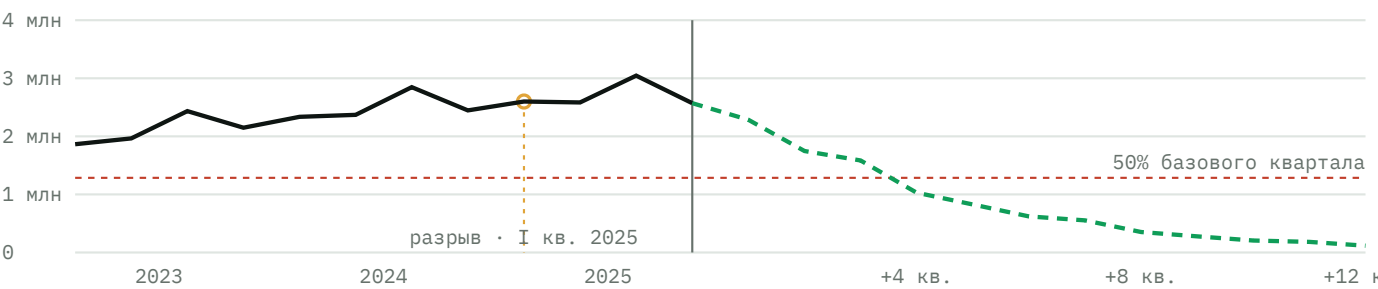
Выручка 2024 → 2025: 10,0 млн ₽ → 10,8 млн ₽ (≈ +8%). Привлечение в сумме почти ноль: +0,59 млн ₽ и −0,58 млн ₽ — новых 2 000 → 2 400, но каждый принёс меньше (в год прихода 1 619 ₽ → 1 352 ₽). Прошлогодняя волна во второй год: 1 500 × 1 600 ₽ → 2 000 × 1 800 ₽. Активный клиент старой базы тратит 1 354 ₽ → 1 502 ₽ в год, но активных ≈ −23%. Это описание прошлого, а не прогноз эффекта инициатив.

03 Как посчитано

- **Сегменты — в календарном году:** новые этого года (в год прихода), прошлогодняя волна (её второй год), старая база (пришли два и более года назад), вернувшиеся; их сумма — выручка года.
- **Созревание** есть каждый год: второй год прошлогодней волны сравниваем со вторым годом волны до неё.
- **Рычаги** — логарифмическое среднее (LMDI): вклады складываются в +0,80 млн ₽ без остатка.
- **Выручка на привлечённого** — на каждого, кто пришёл, включая тех, кто больше не покупал.
- **Рост цен** учитываем отдельно. **Сверка** с отчётом клиента (1C, BI, Metabase, ClickHouse) — до выводов.

04 Условный горизонт уже набранной базы

Квартальная выручка клиентов, купивших до даты отсечения, млн ₹ за квартал. Новых клиентов в линии нет — это сценарий, а не прогноз выручки компании.



Базовый квартал — 2,57 млн ₹, половина — 1,29 млн ₹: при прежних условиях выручка уже набранной базы снизится вдвое к 4-му кварталу после отсечения. Годы истории: 2023 · 8,4 / 2024 · 10,0 / 2025 · 10,8 млн ₹ — 2024 и 2025 те же, что в рычагах. Допущения: новых клиентов в линии нет, только база на дату отсечения; удержание и траты по возрасту клиента — как в истории; сезонность — как в истории.

05 Выручка на привлечённого по месяцам жизни

Строка — когорта (клиенты, впервые купившие в один месяц), столбец — месяц жизни, ₹ на каждого привлечённого. Заштрихованы клетки, которые ещё не наблюдались.

когорта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	12 мес.
2024 · 01	878	197	174	159	148	139	132	126	121	118	115	115	2 422
02	867	194	172	157	146	137	130	124	120	117	114	114	2 391
03	855	192	170	155	145	136	128	122	118	115	112	112	2 359
04	844	189	167	153	143	134	127	121	116	113	111	111	2 328
05	833	187	165	151	141	132	125	119	115	112	109	109	2 297
06	821	184	163	149	139	130	123	118	113	110	108	108	2 266
07	810	182	161	147	137	128	121	116	112	109	106	106	2 234
08	799	179	158	145	135	127	120	114	110	107	105	105	2 203
09	787	176	156	143	133	125	118	113	109	106	103	103	2 172
10	776	174	154	140	131	123	116	111	107	104	102	102	2 141
11	765	171	152	138	129	121	115	109	105	103	100	100	2 109
12	753	169	149	136	127	119	113	108	104	101	99	99	2 078
2025 · 01	742	166	147	134	125	118	111	106	102	100	97	97	2 047
02	731	164	145	132	123	116	110	105	101	98	96		—
03	719	161	143	130	122	114	108	103	99	97			—
04	708	159	140	128	120	112	106	101	98				—
05	697	156	138	126	118	111	105	100					—
06	685	154	136	124	116	109	103						—
07	674	151	134	122	114	107							—
08	663	149	131	120	112								—
09	651	146	129	118									—
10	640	143	127										—
11	629	141											—
12	617												—

НАБЛЮДЕНИЕ Первые 6 месяцев, когорты, прожившие их целиком (12 и 7): 1 575 ₹ → 1 367 ₹ на привлечённого (≈ −13%); на 6-м месяце покупали 36% → 31%.

ОЖИДАНИЕ Первые 12 месяцев: 2 250 ₹ → 1 875 ₹ (≈ −17%), на 12-м месяце покупали 31% → 26%. Средние по годам включают ожидаемую выручку молодых когорт по тому же профилю; на графике ненаблюдённые клетки заштрихованы. Для когорт 2025 12-й месяц ещё не наступил — это ожидание, не факт.

06 Противоречия и владельцы

Чья вторая покупка — скидки или письма?

владельцы: маркетинг, CRM → одна ось; проверку проводит команда своими инструментами

Почему новые приносят меньше в первый год?

владелец: маркетинг → догрузить канал первого заказа и сравнить когорты по каналам

Почему активных в старой базе стало меньше?

вопрос не одного отдела — решает руководитель → когорты в одном возрасте