

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ «FREEMIUM» КАК ИННОВАЦИОННЫЙ ИНСТРУМЕНТ ГИБКОГО ПРОДВИЖЕНИЯ МОБИЛЬНЫХ ПРИЛОЖЕНИЙ НА РЫНОК

“FREEMIUM” BUSINESS MODEL AS AN INNOVATIVE OPPORTUNITY FOR AGILE PROMOTION OF MOBILE APPLICATIONS TO THE MARKET

**K. Mukhin
M. Rodina**

Summary. The current article analyzes the “best practices” of implementation and identifies key success factors in promoting mobile applications in highly competitive digital markets. The authors view the promising freemium business model as one of the most effective monetization strategies. Analyzed success criteria for applications confirm this thesis, and also indicate that the presence of a favorable business environment (“business agility”) significantly increases the likelihood of successful launch of a product on the market. The article also structured key tasks and issues that need to be addressed in order to use the “freemium” strategy with the greatest efficiency due to the “agile” approach to management.

Keywords: Business agility, Freemium, Product management, Mobile applications, Agile, IT-projects, Agile project management.

Мухин Кирилл Юрьевич

Преподаватель, Финансовый Университет при
Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия
K. Y. Mukhin@gmail.com

Родина Мария Александровна

Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации, г. Москва, Россия
maria.arodina@yandex.ru

Аннотация. В представленной статье проводится анализ «лучших практик» внедрения и выявление ключевых факторов успеха при продвижении мобильных приложений на высококонкурентных цифровых рынках. Авторы рассматривают перспективную бизнес-модель «freemium» как одну из наиболее эффективных стратегий монетизации. Проанализированные критерии успеха приложений подтверждают этот тезис, а также указывают на то, что наличие благоприятной внутриорганизационной среды («business agility») существенно увеличивает вероятность успешного вывода продукта на рынок. Также в статье структурированы ключевые задачи и вопросы, которые необходимо решить для использования стратегии «freemium» с наибольшей эффективностью благодаря «гибкому» подходу к управлению.

Ключевые слова: Business agility, Freemium, Product management, Мобильные приложения, Agile, Гибкие подходы к управлению проектами, IT-проекты.

Введение

С момента запуска в 2008 году App Store — магазина приложений для смартфонов, работающих на операционной системе iOS, пользователями было загружено более 180 миллиардов приложений. По статистике, 78% приложений, т.е. более 140,4 млрд., не принесли владельцам прибыли: расходы на создание новой программы оказались намного больше, чем доходы, полученные от прямых продаж, in-store покупок (покупок внутри мобильного приложения) и продажи места под рекламу.

При этом успешные приложения могут принести своим владельцам, по подсчетам экспертов и согласно проведенному опросу владельцев мобильных приложений, более 500 тысяч долларов (рис. 1).

Основываясь на экспертных прогнозах, можно сделать вывод, что из приложений, выпущенных в 2018 году, прибыльными станут только 0,01% [2]. Самой прибыль-

ной категорией устойчиво (не первый год подряд) остаются игры.

По мнению авторов, кластеризация причинно-следственных связей сводится к тому, что приложение может не приносить доход по нескольким причинам:

1. Идея приложения не интересна пользователям;
2. Приложение использует не эффективные средства продвижения и маркетинговую стратегию;
3. Работа с приложением является неудобной для пользователя: приложение работает с ошибками, содержит баги, долго загружается.
4. Выбрана неправильная модель монетизации.

Наглядно проиллюстрировано, что основной проблематикой, рассматриваемой в статье, является тот факт, что даже хорошо работающее приложение, скачанное многими пользователями, может не приносить доход отнюдь не по причине связанной с функционалом, релевантностью запроса рынка или инструментария продвижения, а из-за избранных недостаточно адекват-



Рис. 1. Мировой уровень дохода по мобильным приложениям. Источник: разработано авторами, 2019.

ной контексту бизнес-модели и оптимальной модели ценообразования. В связи с чем, целью проделанной работы является анализ существующих «лучших практик» по успешному внедрению и выявление ключевых факторов успеха при продвижении приложений на высококонкурентных цифровых рынках.

Описание методологии исследования

В качестве методологической основы исследования были использованы системный подход, методы системного, функционального и сравнительного анализа, статистические методы сбора и анализа данных. Также использовались общие научные методы познания, анализа и синтеза, индуктивной логики выявления и очерчивания проблемной области, дедуктивного подхода к поиску решений поставленных задач.

Информационная база исследования включала данные международной статистики, сбор первичной информации проводился посредством анализа отечественной и зарубежной специализированной литературы по соответствующим вопросам, официальных баз статистических данных, корпоративных отчетов по изучаемой проблематике, а также на основе проведенного интервьюирования руководителей предприятий. В ходе изучения лучших управленческих практик применял-

ся также анализ документов и статистических данных, вторичный анализ ряда экономических исследований по вопросам Agile-трансформации и внедрения так называемых «гибких» методов управления на предприятиях и влияния на устойчивое развитие предприятий.

Теоретическая и расчетная части

Существует несколько способов и стратегий монетизации: пробный период, размещение рекламы, подписка, платные приложения, платные приложения со встроенными внутренними покупками и условно бесплатные приложения. Перед выбором стратегии необходимо тщательно изучить целевую аудиторию и проанализировать данные «тепловых карт» о поведении реальных пользователей внутри приложения. Маркетинговая стратегия для продвижения приложения, кроме выбора релевантных площадок для размещения рекламной информации, включает в себя ASO (оптимизацию под магазины приложений — App Store и Google Play), настройку конверсионной воронки. Интеграция социальных сетей также может стать действующим элементом social media маркетинга (SMM). Неработающее приложение не будет востребовано, следовательно, стоит обратить особое внимание на юзабилити-тесты и приемочное тестирование, тестирования на разных устройствах и расширениях экранов, план устранения дефектов после выхода приложения в продуктив, реализацию основных функ-

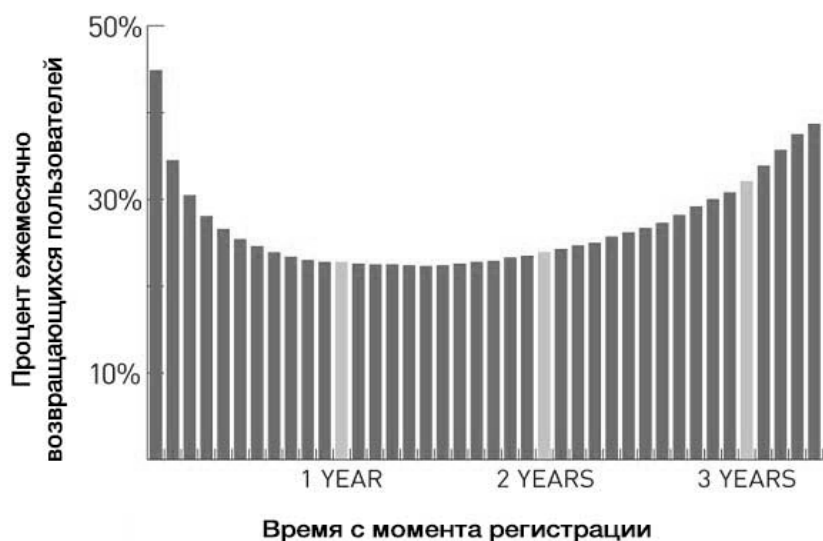


Рис. 2. Доля возвращающихся пользователей Evernote. Источник: [14], 2019

ций (не более 3) с возможностью будущего расширения функционала и интуитивно понятный пользовательский интерфейс. Для выбора основных функций к реализации рекомендуется провести А/Б тестирование на фокусных группах. Наиболее достоверный результат будет достигнут при проведении тестирования не менее чем на 3000 пользователей.

Авторы выделили 6 основных (на данный момент) стратегий монетизации [4]:

1. Пробная версия (Trial): пользователю позволяют бесплатно установить приложение на устройство и использовать его установленный промежуток времени (чаще всего от недели до двух месяцев). В дальнейшем пользователь сможет использовать приложение только после его оплаты.
2. Размещение рекламы внутри приложения: в случае применения данного способа получения прибыли владелец получает доход как от рекламодателей, так и от пользователей, которые не хотят видеть рекламные баннеры и ролики во время работы с программой.
3. Подписка (SaaS): подразумевает использование приложения на основе регулярной платы, обычно ежемесячной или ежегодной. Подписка часто продлевается автоматически, списывая сумму оплаты с банковской карты пользователей. Данный способ можно сочетать с пробным периодом и пониженной суммой оплаты за первую неделю или месяц использования.
4. Платные приложения (Premium): для скачивания приложения необходимо заплатить установлен-

ную сумму. Дальнейшее использование не требует дополнительных вложений. Доля прибыли от платных приложений составляет примерно 10% от общих доходов приложений.

5. Paymium Paidmium: платные приложения со встроенными покупками. Сочетание платного контента (in-app purchases) и платной установки.
6. Freemium: бесплатные приложения с встроенными покупками или платой за расширенные функции. Например, подсказки во многих играх или возможность добавлять изображения в карточки и использовать дополнительные плагины в Trello.

В 2010-х годах в бизнес-среде, фокусирующейся на создании мобильных приложений, преобладающей бизнес-моделью стал freemium. Причем данная модель монетизации успешна не только в играх, но и в других категориях приложений: мессенджерах, сервисах для прослушивания музыки, новостных и бизнес-сервисах и т.д.

Термин «freemium» появился как сочетание слов «free» и «premium», т.е. «бесплатный» и «улучшенный». Изначально пользователю доступно приложение с урезанной функциональностью, а все дополнительные элементы необходимо оплачивать отдельно внутри приложения [7]. Это могут быть дополнительные сервисы, связанные продукты, плагины и возможности, не доступные для всех пользователей, например, ограниченное количество лицензий или сферы применения.

При выборе freemium модели важно, чтобы пользователь понимал, зачем ему нужны расширенные воз-



Рис. 3. Agile-зрелость организаций. Источник: разработано авторами, 2019

возможности. Его нужно постепенно приводить к необходимости оплаты новых функций. Так, сервис Dropbox предоставляет несколько бесплатных гигабайт облачного пространства для хранения файлов, которых со временем становится недостаточно, и пользователь вынужден оплачивать расширение облачного хранилища.

Freemium позволяет снизить порог входа для использования [5]. Важно понимать, что при этом доля пользователей, совершающих in-app покупки, будет достаточно мала. По мнению издания Witget [6], коммерческий успех приложению может обеспечить выработанная потребность, особенно это касается приложений B2B-сегмента. Основную прибыль генерируют именно повторяющиеся покупки, поэтому ключевой метрикой успеха становится доля возвращающихся пользователей.

Обычно большинство сервисов говорят о снижении retention rate со временем — у пользователей пропадает желание использовать продукт, появляются сервисы-субституты, новые возможности или пропадает первоначальная потребность. Freemium-приложения способны показывать обратную картину — «негативный отток» клиентов. Так, у Evernote с увеличением количества лет использования сервиса повышается доля возвращающихся пользователей (рис. 2).

Бесплатные пользователи могут с течением времени стать платными пользователями. При интеграции с социальными сетями бесплатные пользователи могут привести новых клиентов, которые так же становятся платными. С правильно выстроенной конверсионной воронкой такой способ продвижения может стать эффективным маркетинговым каналом.



Рис. 4. Причины внедрения Agile. Источник: [18], 2019

Наиболее успешным freemium-приложением является популярная игра Pokemon Go. Приложение стало по-настоящему массовым за счет знакомого сюжета и персонажей, использования инновационных технологий (дополненной реальности и нативной гео-локации), правильно выстроенной маркетинговой компанией. За первые 11 дней после выкладки в магазины приложений игру скачали более 25 миллионов раз. Меньше чем за полгода этот показатель достиг отметки в 500 миллионов. Разработчики приложения нашли следующие пути для получения дохода:

1. Внутриигровые покупки: пользователи могут улучшить своих персонажей, бизнес-пользователи могут «заселить» покемонов в свой магазин, ресторан, кафе или офис, чтобы повысить проходимость и привлечь клиентов из числа игроков.
2. Продажа франшизы: право использовать торговую марку для сувенирной атрибутики.
3. Использование пользовательских данных и аналитики: при скачивании игры пользователи подтверждают, в соответствии с Пользовательским соглашением, свое согласие на передачу своих данных третьей стороне.

По данным App Annie, через месяц после выпуска Pokemon Go приносила создателям по 5 миллионов долларов ежедневно [9]. Приложение стало первой в мире игрой, которому за семь месяцев после запуска удалось заработать миллиард долларов [12].

При этом если говорить не о концептуальном стратегическом уровне, а в большей степени о технике реализации, то, традиционно, «лучшей практикой» по запуску и выводу на рынок продукта остается кластер «гибких» подходов к управлению проектами («Agile», в тех или иных сочетаниях и производно-синтетические, так называемые «гибридные» методики). Что примечательно, по результатам исследований авторов [14] можно отметить «завидную» стабильность в разрезе компетентностной зрелости организаций и продуктовых команд разработки, подавляющее большинство респондентов которых (83%) отмечают явную зону роста в части обучения гибким технологиям, внедрения соответствующего инструментария, и что значительно важнее — трансформации на уровне мышления и позиционирования внутри и снаружи организации (рис. 3).

При этом если говорить о первопричинах, сподвигающих организации и команды к внедрению Agile, по данным флагманского ежегодного тематического отчета (13th annual State of Agile™ report от Version One Inc, [18]), все еще актуальными остаются (рис. 4):

Любопытными промежуточными результатами в сравнении со статистикой прошлых лет являются основные причины для принятия концепции гибкого реформирования: в меньшей степени увеличение производительности (51% по сравнению с 55% в прошлом году), и в большей — улучшение морального состояния

команды (34% по сравнению с 28% в прошлом году). Помимо этого, менее значимым стал фактор снижения проектного риска (28% по сравнению с 37% в прошлом год), зато увеличилось значение стоимости проекта (41% по сравнению с 24% в прошлом году).

Однако все вышеперечисленное отнюдь не является случайным стечением обстоятельств. Организациям всегда требовалось заработать свое право существовать на рынке. Однако, по мере того как снижается предсказуемость, а вместе с ней и порог входа на рынок, мы наблюдаем, что имеющихся у организации коммерческих преимуществ становится недостаточно. Более гибкие организации непрерывно осматриваются, экспериментируют и подстраиваются с тем, чтобы увидеть новые возможности, которые могут появиться в условиях непрерывно меняющегося рынка. Таким образом, ключевыми метриками рыночной гибкости являются именно скорость и эффективность, с которой происходит эта подстройка под конкурентов, скачки рынка и новых клиентов [15].

Если сделать связь с рынком частью системного видения Business Agility, восприятие жизненного цикла продукта также расширяется, поскольку теперь будет включать всю цепочку бизнес-ценности — сверху вниз от поставщиков и контрагентов к дистрибьюторам и субподрядчикам [16]. Возможности партнерства, которые открывает такое системное видение, позволяют создавать исключительные предложения, которые де-факто и могут послужить триггером для того, чтобы максимизировать клиентскую удовлетворенность. Именно это и является ключевой целью, поскольку сегодняшний мир меняется быстрее, чем когда-либо, и организации, вне зависимости от их размера, стремятся оставаться по крайней мере востребованными и нужными для своих клиентов, а в идеале — стать не просто клиенто- или продукто-ориентированными, но в большей степени — клиентоцентричными.

При этом за последний век средний срок жизни компаний уменьшился более чем на 50 лет, и это говорит о том, что далеко не все оказались готовыми к новой реальности. Только высокопроизводительные, легко адаптирующиеся и действительно гибкие организации способны развиваться, вести за собой и процветать в условиях высокой неопределенности и непредсказуемости рынка. Именно эту отличительную черту уместно категоризировать как «business agility», или гибкость бизнеса. Проблема определения заключается в том, что оно не дает четкого понимания, что же на самом деле означает «business agility». При этом чтобы понимать гибкость бизнеса в целом, необходимо понимать ее составляющие и компоненты — так называемые «Домены Business Agility». Business Agility возникает только тогда, когда организация действительно «становится» Agile по всем доменам и во всех аспектах.

Business Agility составляет основу направленной на достижение цели организации. Большинство компаний в качестве своей основной цели называют Клиента, но вкладывают в это понятие совершенно разную коннотацию (в разрезе коммерческих компаний, государственного сектора или общественных организаций). Однако, как бы он ни был определен ex-ante, ex-poste Клиент формирует организацию и поэтому нормативно должен находиться в центре модели. И лишь вокруг Клиента выстраиваются три вектора: Работа, Взаимодействие и Мышление:

Для успеха Business Agility необходимо, чтобы все перечисленные в модели домены работали в гармонии. И если внедрение Agile в организации со временем демонстрирует убывающую доходность, стоит пересмотреть взгляды на гибкость и начать воспринимать ее не как изолированную трансформацию одного или двух доменов [17], а как непрерывную и комплексную эволюцию культуры, людей и их компетенций.

Результаты

Как можно увидеть из статьи, дополнительную успешность приложению принесла возможность пользователям зарабатывать на игре. Так, компании, которые хотят привлечь дополнительных клиентов, могут заселить нужное им место редкими покемонами и рассказать об этом на своих страницах в социальных сетях. Некоторые компании предлагали оригинальные продукты, не связанные напрямую с темой покемонов.

Например, организация «Сбербанк страхование жизни» предложила услуги бесплатного страхования для игроков от травм, которые можно получить, если обращать все свое внимание на игру, а не на происходящее вокруг. Водители Uber стали возить игроков к местам обитания покемонов [1, С. 22–26]. Опытные пользователи, достигшие максимального уровня, становились тренерами покемонов или находили вакансии «покемон-специалистов» [3], обязанностями которых являлась интеграция трендовой темы в маркетинговые кампании.

Но есть и менее удачные примеры. Вышедшая через несколько месяцев после покемонов игра Super Mario Run, несмотря на побитый рекорд по количеству скачиваний (25 миллионов установок за 5 дней) [13], сразу после выхода стала приносить разработчикам убытки, а капитализация компании-разработчика упала на 2 миллиона долларов [11].

Вопросы для обсуждения

Таким образом, для грамотного использования «freemium-стратегии» следует ответить на несколько во-

просов, от которых будет зависеть будущий успех продукта [8]:

1. Что должно быть бесплатно? Бесплатные функции должны быть достаточно интересными для удержания пользователей.
2. Понимают ли клиенты, что собой представляет премиум-предложение? Пользователи не готовы и не будут платить за неочевидные преимущества. LinkedIn предлагает 4 варианта платной подписки, которые содержат функции, ориентированные на определенные сегменты пользователей. Среди таких функций есть возможность видеть, кто посещал профиль, возможность отправки email-сообщений и функция глубокого поиска. Большинство пользователей не понимают, как использовать данный функционал, поэтому привлечение платных пользователей для LinkedIn затруднено.
3. Каков желаемый уровень конверсии? Слишком низкий уровень не даст возможности покрыть расходы на разработку и поддержку приложения. Слишком высокий уровень будет говорить о том, что бесплатный продукт не привлекателен для пользователей, что не способствует генерации достаточного объема трафика. Лучшим показателем для достижения долгосрочного успеха является значения от 2% до 5% в сочетании с высоким трафиком.
4. Готовы ли product-owners к жизненному циклу конверсии? При увеличении базы бесплатных пользователей конверсия будет снижаться, так как новые пользователи будут больше чувствительны к цене.
5. Становятся ли пользователи евангелистами? Бесплатные клиенты ценны тогда, когда приводят новых платных пользователей.
6. Готовы ли product-owners следить за инновациями и добавлять их в свой продукт? При появлении на рынке лучшего способа удовлетворения существующей потребности пользователи будут постепенно отказываться от сервиса, переходя к конкурентам.

Иными словами, тезисно преимущества предлагаемой бизнес-модели можно объединить в несколько категорий:

1. Простой путь привлечения клиентов;
2. Повышение капитализации и узнаваемости бренда;
3. Получение пользовательского опыта до оплаты [10].

При этом основными вызовами можно назвать:

1. Необходимость вирусного распространения для поддержания трафика;
2. Постоянное поддержание вовлечения пользователей и сохранения их интереса к сервису на длительное время;
3. Долгий период возврата инвестиций.

Заключение

Стратегия «freemium» может стать лучшей стратегией для монетизации мобильного приложения при условии соблюдения всех вышеупомянутых нюансов: интересного бесплатного предложения, несущего очевидные выгоды премиум-приложения, высокий уровень возвращаемости пользователей, продуманной маркетинговой стратегии, правильно выстроенной конверсионной воронки.

Согласно проведенному исследованию, значение полученных результатов может быть истрактовано в качестве руководства к действию в разрезе тактико-технической оснащенности инструментарием, создающим высокий уровень зрелости и мультикомпонентной гармонизации business agility. При этом зонами роста и вопросами, представляющими интерес в разрезе дальнейших тематических изысканий является исследование возможностей для интеграции наиболее инновационных инструментов (DevOps) с активно тиражируемыми (Design-thinking) и существующими вне контекста Agile (индексы счастья и коэффициенты удовлетворенности), для целей создания интуитивного гибридного инструментария, позволяющего осуществлять превентивный мониторинг и контроль проекта, организации и проектной команды в формате опережающих показателей.

ЛИТЕРАТУРА

1. Мобильное приложение как инструмент бизнеса / В. Семенчук. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 240 с.
2. Монетизация мобильных приложений: пять стратегий, которые работают [Электронный ресурс] // <https://appttractor.ru/marketing-monetization/monetizatsiya-mobilnyih-prilozheniy-pyat-strategiy-kotoryie-rabotayut.html>
3. Российское digital-агентство Iwill открыло вакансию руководителя направления Pokemon Go [Электронный ресурс] // <https://vc.ru/n/iwill-agency/>
4. Способы монетизации мобильных приложений [Электронный ресурс] // <http://blog.applead.net/monetizaciya-prilozheniya-sposoby/>
5. Стартап тренды — модель фриимиум (freemium) [Электронный ресурс] // <http://grow-rich.ru/startup-trendi-model-freemium/>
6. Freemium или Free Trial? Не в том вопрос [Электронный ресурс] // <https://witget.com/blog/freemium-ili-free-trial-ne-v-tom-vopros/>
7. Freemium. Как бесплатное помогает больше зарабатывать [Электронный ресурс] // <https://vc.ru/flood/1026-freemium-kak-besplatnoe-pomogaet-bolshe-zarabatyivat>

8. Freemium-стратегия: 6 главных вопросов [Электронный ресурс] // <https://witget.com/blog/freemium-strategiya-6-glavnyx-voprosov/>
9. DMR. 75 Incredible Pokemon Go Statistics [Электронный ресурс] // <http://expandedramblings.com/index.php/pokemon-go-statistics/>
10. Freemium Business Model. The Psychology of Freemium [Электронный ресурс] // <https://www.feedough.com/freemium-business-model/>
11. Plenty of People Are Downloading Super Mario Run But Many Fans Don't Want to Play [Электронный ресурс] // <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-12-15/super-mario-run-s-highest-hurdle-on-smartphones-is-pokemon-go/>
12. Pokemon GO Has Grossed \$1 Billion Worldwide Since Launch [Электронный ресурс] // <https://sensortower.com/blog/pokemon-go-one-billion-revenue>
13. Super Mario Run is the Fastest Mobile Game to 25 Million Downloads [Электронный ресурс] // <https://sensortower.com/ios/ru/nintendo-co-ltd/app/super-mario-run/1145275343/>
14. Мухин К. Ю., Родина М. А. Возможности и актуальная проблематика при интеграции методов экстремального программирования и принципов business agility. // Экономические науки. — 2019. — № 173.
15. Мухин К. Ю., Родина М. А. Квинтэссенция гибкости: анализ возможных проблем и эволюция ситуационных решений в проектном управлении // Инициативы XXI века. — 2018. — № 3–4. — с. 8–11
16. Родина М. А. Продуктовый клиентоцентричный подход к управлению проектами // Сборник материалов международных научно-практических конференций по проблемам социальной психологии, управления персоналом, менеджмента и маркетинга. Выпуск 2. Часть 3. Материалы VI Международной научно-практической конференции Гильдии Маркетологов и Финансового университета «Маркетинг России» — «Поиск новых маркетинговых решений для экономического роста». — М.: СВВТ. — 2019. — с. 108–117.
17. Мухин К. Ю. Agile-трансформация: миф или революционный управленческий инструментарий? // Научное обозрение: теория и практика. — 2017. — № 11. — с. 33–48
18. 13th annual report «State of Agile™». Version One Inc. 2019.

© Мухин Кирилл Юрьевич (K.Y.Mukhin@gmail.com), Родина Мария Александровна (maria.arodina@yandex.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»



Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации