

Деловая игра

**ДЕНЬГИ
ННАДА?**

**Бизнес
делай!**

Сделано Сколукс

Как мы представляем себе бизнес до того как его
начать?



Мы делаем успешные презентации.



Мы заключаем выгодные сделки.



Мы
возвращаемся
домой



Мы
наслаждаемся



Реальность другая



Девиз предпринимателя: «Слабоумие и отвага!»
Вы построили какой-то продукт (MVP), он шумит, пыхтит и куда-то едет. Все в шоке.

Инвестор

Команда
продукта

Менеджер
по маркетингу
и продажам

Вы

Сколуks





Чёткого алгоритма
успеха нет.

Все, кто говорят
как точно знают
как заработать
много денег –
шарлатаны.

Но! Выработаны
общие принципы
и если им
придерживаться и
ПАХАТЬ то всё
будет.

Нужно ПАХАТЬ!



Но делать это нужно с умом.

Сейчас давайте разделимся на команды.

Делимся на команды.

Что будем делать?

1. Лекционная часть.
2. Работа в командах.
3. Инвестируй или проиграешь!

А с чего бы мне начать? Две парадигмы.

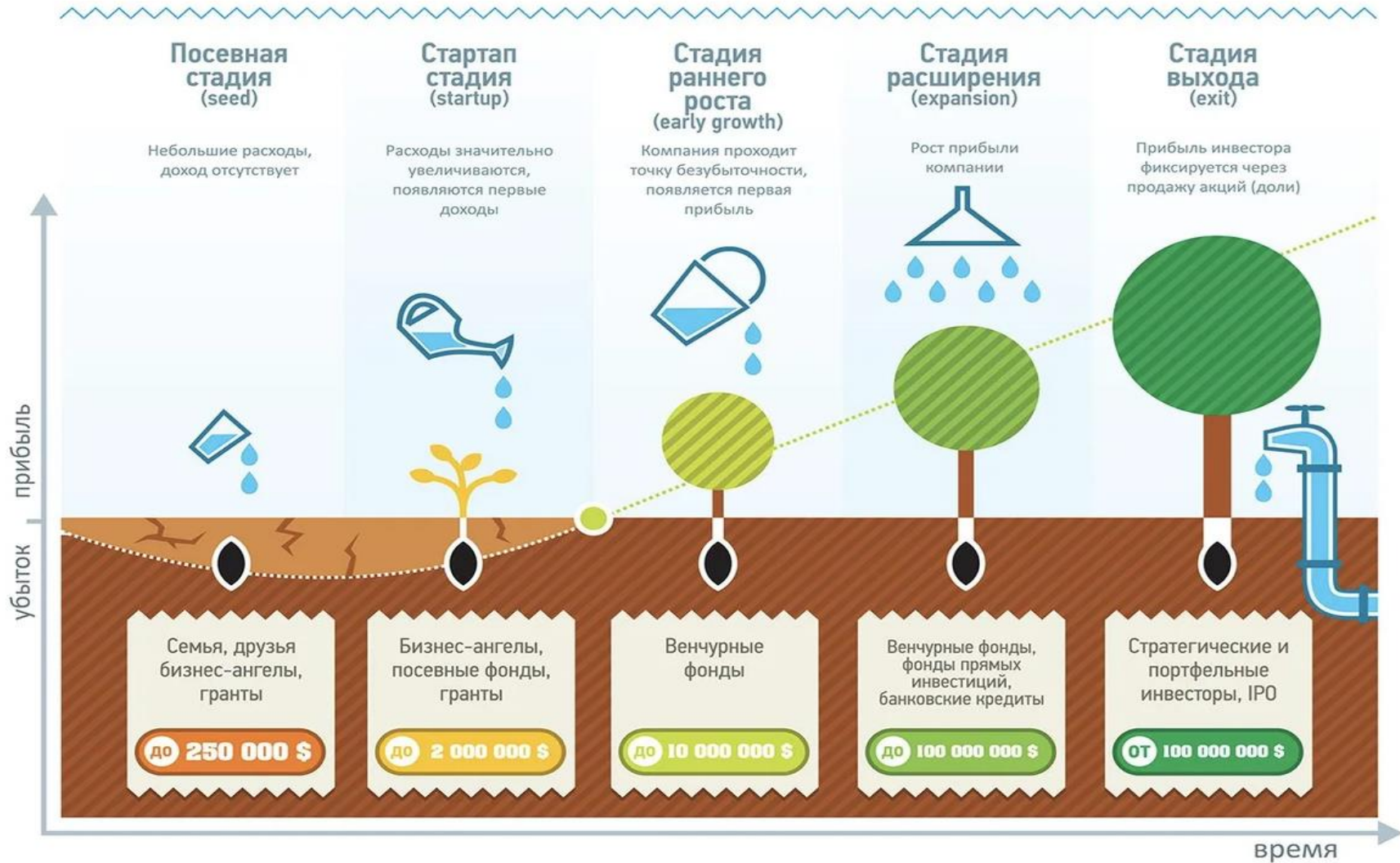
- Консалтинговая
(продажа услуг)



- Продуктовая
(продажа товаров, создание приложений)



Стадии развития стартапа



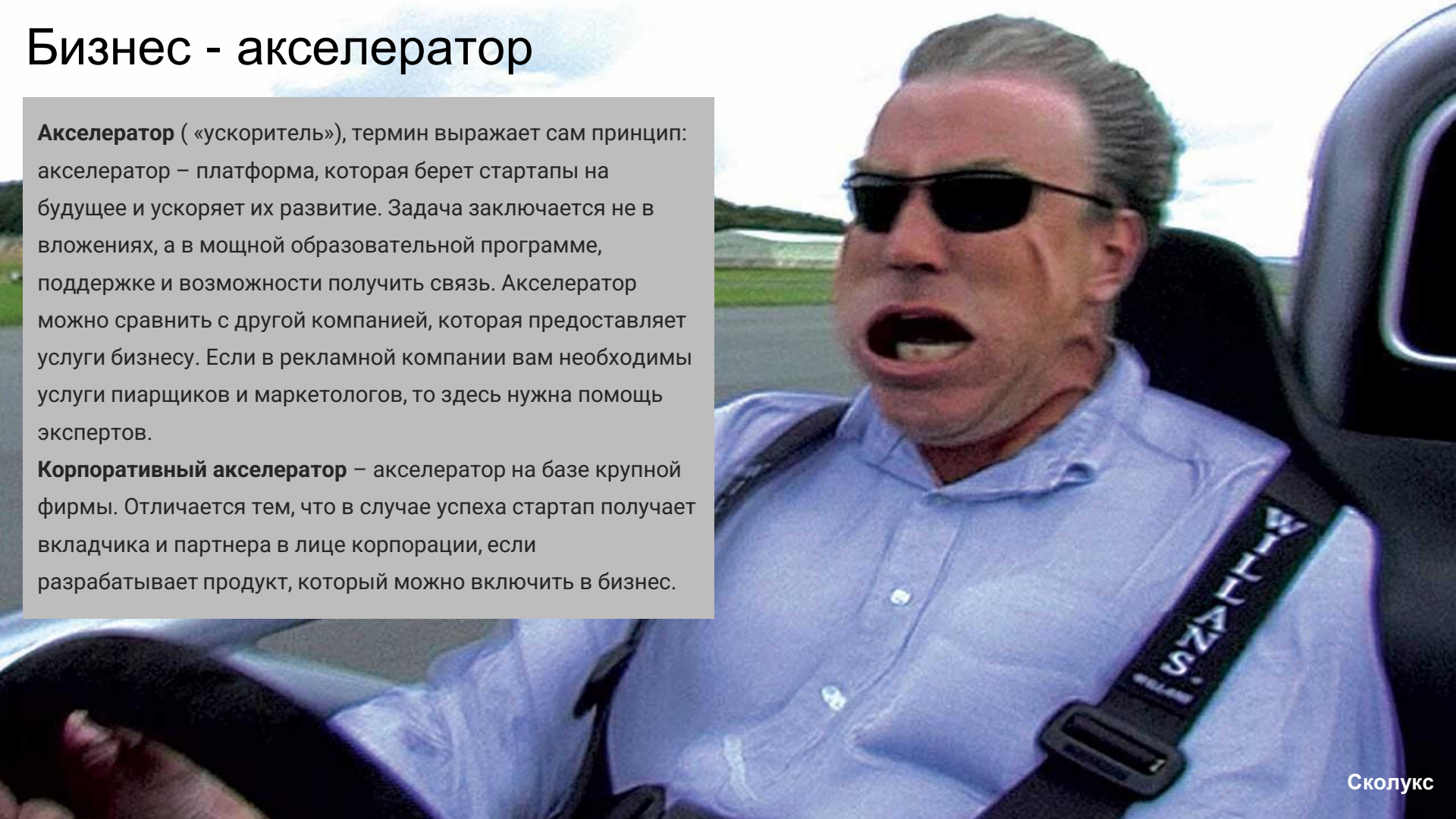
На первом этапе стартапы идут в четыре возможных института поддержки.

- Акселераторы;
- Бизнес - ангелы;
- Венчурные фонды;
- Грантовые программы.

Бизнес - акселератор

Акселератор («ускоритель»), термин выражает сам принцип: акселератор – платформа, которая берет стартапы на будущее и ускоряет их развитие. Задача заключается не в вложениях, а в мощной образовательной программе, поддержке и возможности получить связь. Акселератор можно сравнить с другой компанией, которая предоставляет услуги бизнесу. Если в рекламной компании вам необходимы услуги пиарщиков и маркетологов, то здесь нужна помощь экспертов.

Корпоративный акселератор – акселератор на базе крупной фирмы. Отличается тем, что в случае успеха стартап получает вкладчика и партнера в лице корпорации, если разрабатывает продукт, который можно включить в бизнес.



Венчурные фонды

Фонды, занимающиеся инвестициями в стартапы с самого начала их формирования. Они занимаются не портфельными, а стратегическими вложениями в акции и доли стартапов. По сравнению с акселераторов венчурные фонды зачастую предоставляют совместную группу вкладчиков, которые не всегда занимаются менторством начинающего бизнесмена, особенно это касается крупных инвестиций.

Венчурный капитал инвестирует в новые организации с высоким потенциалом роста, и с значительным риском, который банки обходят стороной. Множество стартапов прогорает с самого начала, но некоторые являются выгодными , и приносят неплохую прибыль.



Бизнес - ангелы

Бизнес-ангелы

Немаловажным игроком на венчурном рынке считаются бизнес-ангелы – самостоятельные вкладчики. Они владеют небольшими суммами, чем фонды, но преимущества таких вложений, что часто smart money: ангелы занимаются проектами, в которых работали и хорошо разбираются, поэтому возможно сотрудничество, кураторство и надежная менторская помощь.



Гранты



Факторы, влияющие на успешность стартапа.

Эссе Пол Грэм. Y - Combinator. Рекомендовано Павлом Дуровым!



Идея.

The Idea

In particular, you don't need a brilliant [idea](#) to start a startup around.

The way a startup makes money is to offer people better technology than they have now. But what people have now is often so bad that it doesn't take brilliance to do better.



Google's plan, for example, was simply to create a search site that didn't suck. They had three new ideas: index more of the Web, use links to rank search results, and have clean, simple web pages with unintrusive keyword-based ads. Above all, they were determined to make a site that was good to use. No doubt there are great technical tricks within Google, but the overall plan was straightforward. And while they probably have bigger ambitions now, this alone brings them a billion dollars a year.

Люди

What do I mean by good people? One of the best tricks I learned during [our](#) startup was a rule for deciding who to hire.

Could you describe the person as an animal?

It might be hard to translate that into another language, but I think everyone in the US knows what it means. It means someone who takes their work a little too seriously; someone who does what they do so well that they pass right through professional and cross over into obsessive.



What it means specifically depends on the job: a salesperson who just won't take no for an answer; a hacker who will stay up till 4:00 AM rather than go to bed leaving code with a bug in it; a PR person who will cold-call *New York Times* reporters on their cell phones; a graphic designer who feels physical pain when something is two millimeters out of place.

Помни! Правильных сотрудников нужно правильно мотивировать!



А кем быть самому и чему учиться?

If you work your way down the Forbes 400 making an x next to the name of each person with an MBA, you'll learn something important about business school. After Warren Buffett, you don't hit another MBA till number 22, Phil Knight, the CEO of Nike. There are only 5 MBAs in the top 50. What you notice in the Forbes 400 are a lot of people with technical backgrounds. Bill Gates, Steve Jobs, Larry Ellison, Michael Dell, Jeff Bezos, Gordon Moore. The rulers of the technology business tend to come from technology, not business. So if you want to invest two years in something that will help you succeed in business, the evidence suggests you'd do better to learn how to hack than get an MBA.



Будьте ближе к своему
покупателю!

Делайте то, что людям
действительно надо.

Любите CastDev!

In nearly every failed startup, the real problem was that customers didn't want the product. For most, the cause of death is listed as "ran out of funding,"



Как привлечь инвестиции в стартап?

Надо интересно о
нём рассказать!



The first thing you'll need is a few tens of thousands of dollars to pay your expenses while you develop a prototype. This is called seed capital. Because so little money is involved, raising seed capital is comparatively easy-- at least in the sense of getting a quick yes or no.

Usually you get seed money from individual rich people called "angels." Often they're people who themselves got rich from technology. At the seed stage, investors don't expect you to have an elaborate business plan. Most know that they're supposed to decide quickly. It's not unusual to get a check within a week based on a half-page agreement.

Улыбаемся и пляшем!

Расскажи, спой и станцуй о
своем стартапе всем.

Вообще всем.

Даже своим собачке и
хомячку.

Чем чаще ты это делаешь,
тем лучше ты это делаешь. А
чем лучше ты это делаешь,
тем чаще тебе дают денег.



Usually angels are financially equivalent to founders.

They get the same kind of stock and get diluted the same amount in future rounds. How much stock should they get? That depends on how ambitious you feel. When you offer x percent of your company for y dollars, you're implicitly claiming a certain value for the whole company. Venture investments are usually described in terms of that number. If you give an investor new shares equal to 5% of those already outstanding in return for \$100,000, then you've done the deal at a pre-money valuation of \$2 million.

Возраст чтобы попробовать: «Чем моложе - тем лучше!»

Some people could probably start a company at 18 if they wanted to. Bill Gates was 19 when he and Paul Allen started Microsoft. (Paul Allen was 22, though, and that probably made a difference.) So if you're thinking, I don't care what he says, I'm going to start a company now, you may be the sort of person who could get away with it.

The other cutoff, 38, has a lot more play in it. One reason I put it there is that I don't think many people have the physical stamina much past that age. I used to work till 2:00 or 3:00 AM every night, seven days a week. I don't know if I could do that now.

Also, startups are a big risk financially. If you try something that blows up and leaves you broke at 26, big deal; a lot of 26 year olds are broke. By 38 you can't take so many risks - especially if you have kids.



Что делать прямо сейчас?

- 1). Работать над своим проектом.
- 2). Продавать.



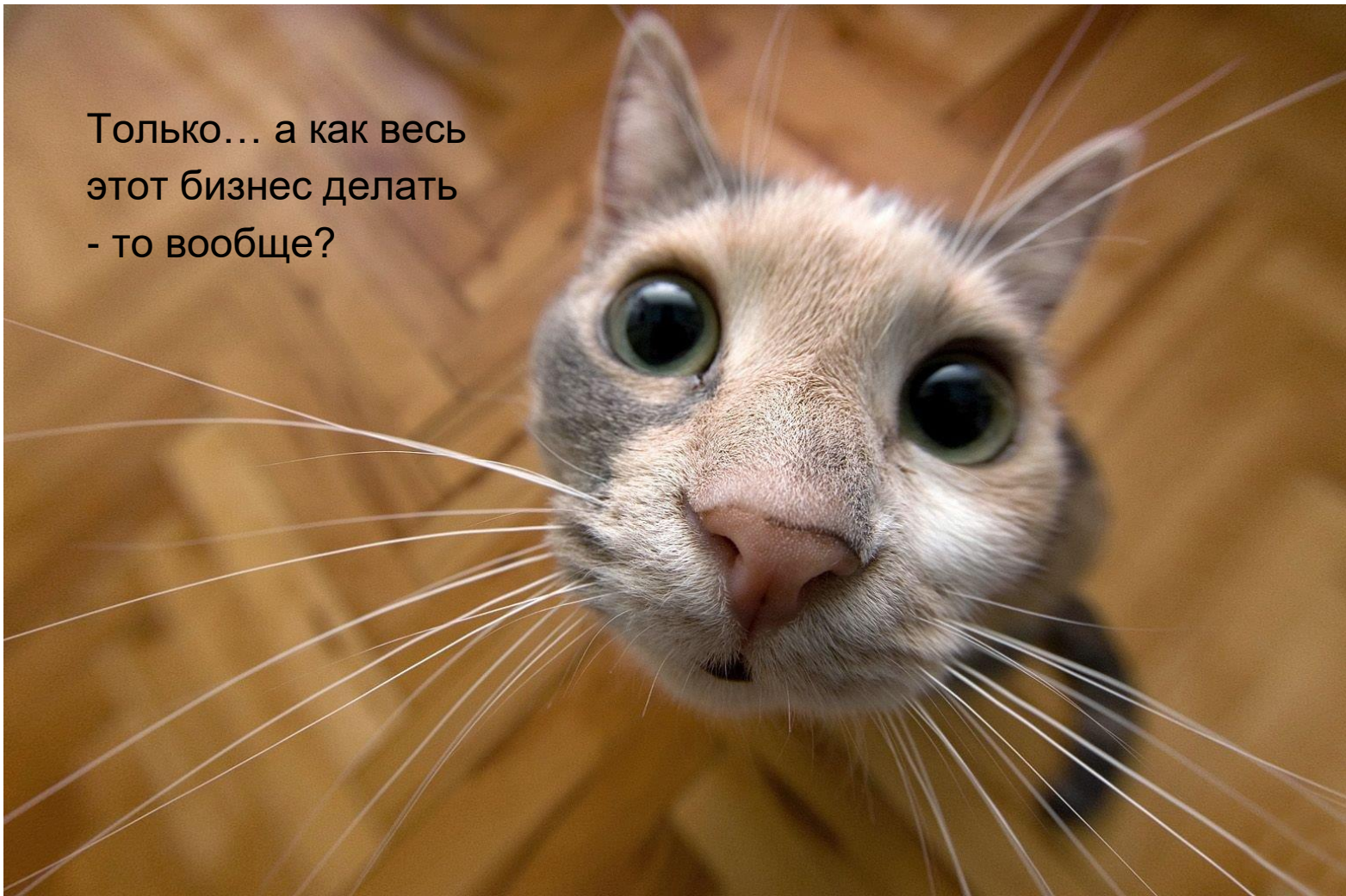
What you should do in college is work on your own projects. Hackers should do this even if they don't plan to start startups, because it's the only real way to learn how to program. In some cases you may collaborate with other students, and this is the best way to get to know good hackers. The project may even grow into a startup. But once again, I wouldn't aim too directly at either target. Don't force things; just work on stuff you like with people you like.

Резюме

1. Придумай хорошую идею. А это то, что люди действительно хотят и за что готовы платить. Обсудите вашу идею с ПОКУПАТЕЛЯМИ. При возможности попробуйте сделать MVP и продать его.
2. Собери хорошую команду. Хорошая команда может вытянуть плохую идею, плохая команда точно погубит хорошую идею. Люди, которых вы привлекаете для работы, люди которыми вы себя окружаете - это важно.
3. Пока ты молод - пробуй! Главное - делай это не за свой счёт.

И ВОТ
МЫ
решили
сь и
начина
ем...

Только... а как весь
этот бизнес делать
- то вообще?



Идея

Выбрал рынок – выбрал
судьбу!



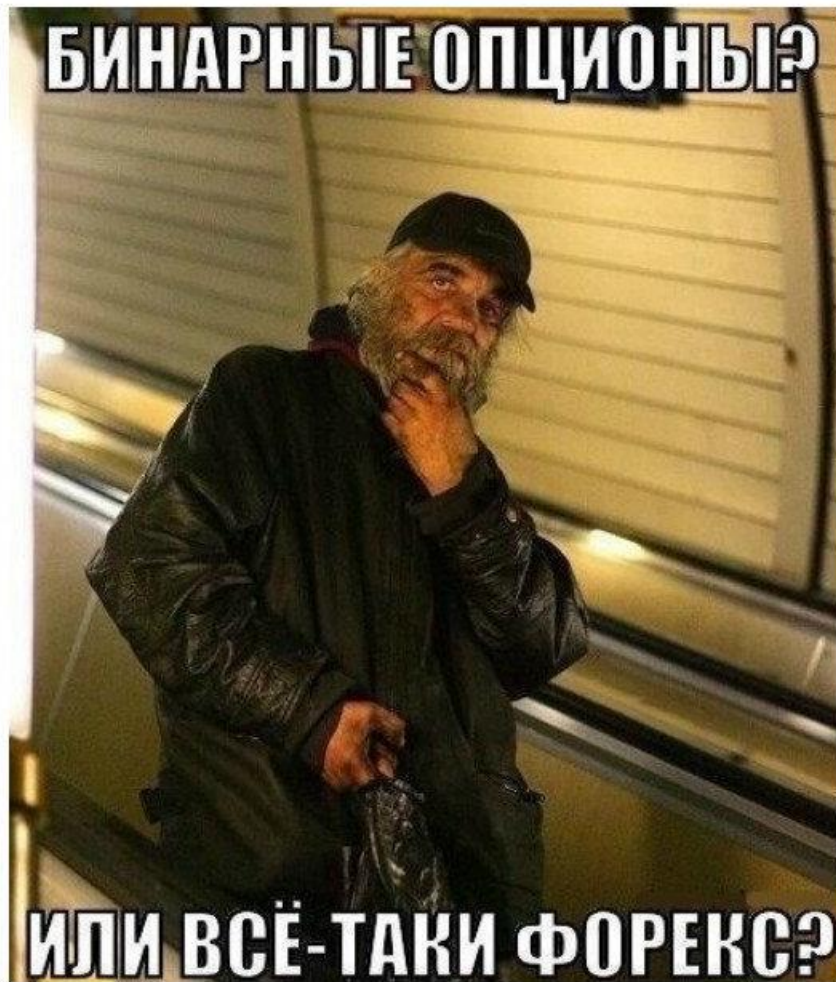
Идея

Задай себе вопросы:

- Сколько людей существует, кому это нужно?
- А что им нужно сделать чтобы получить твой товар, услугу?
- Эти люди готовы за это платить?
- Как я им буду это продавать?
- Как часто я буду им это продавать?
- Сколько я заработаю на одной точке, одной единице товара, услуги?
- Я могу это масштабировать?



Есть ли компетенция (ресурсы) для реализации этой идеи?
Или нужно что-то подучить?
Или привлечь - нанять человека с компетенцией?



Сколукс

MVP

В идеале нужно создать MVP – Minimum Vital Product и продать его.

Если кто-то его купил, то дальше смотрим – а мы на этом заработали?

Если заработали, то смотрим - а как масштабировать?

Наименование – brand. Нужно привлечь внимание и запомнится, а не так, чтобы обнять и плакать.

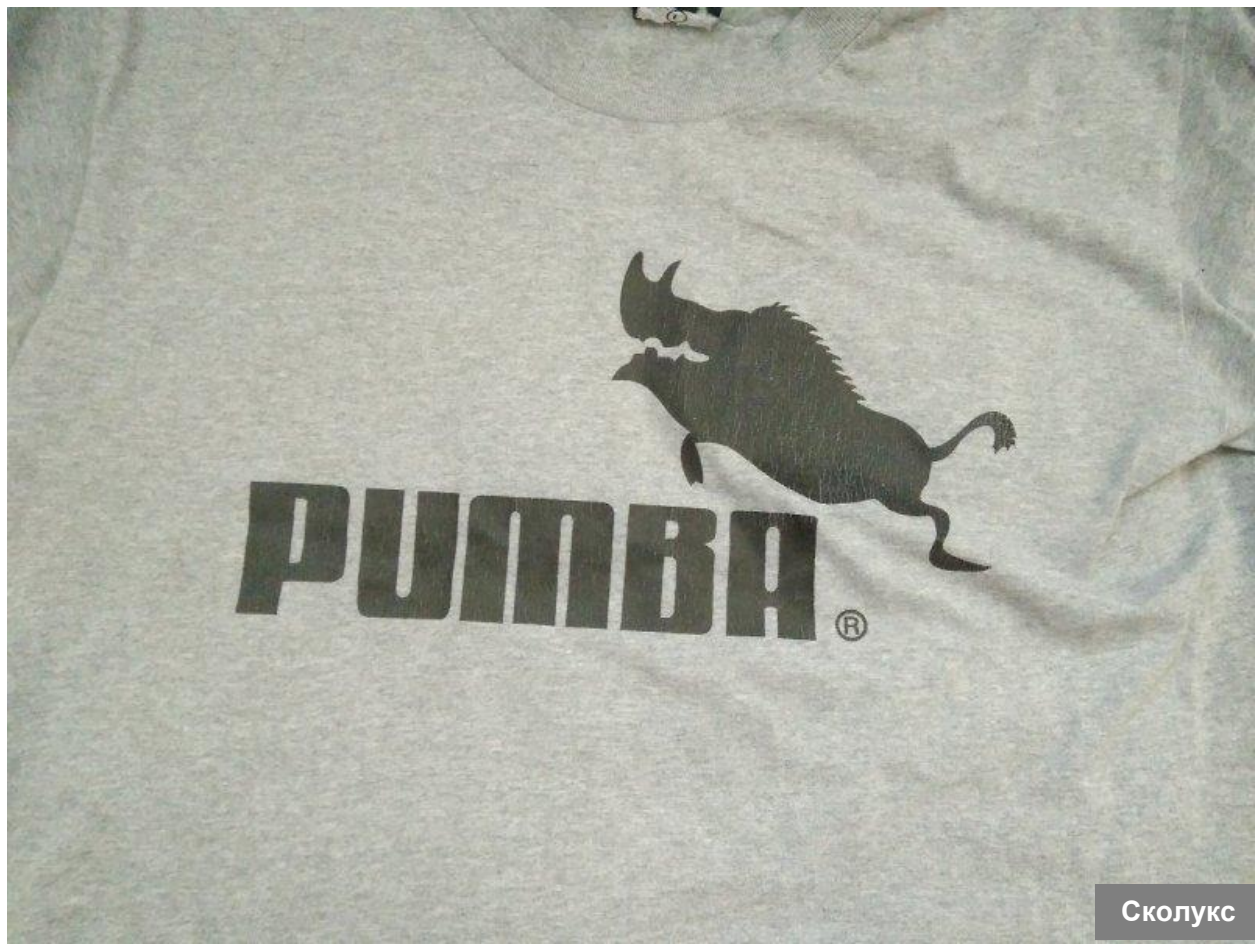
- В идеале выделиться и привлечь внимание. Запомниться.
- Должно быть приятным и не вызывать резко – отрицательных ассоциаций.
- Должно быть таким, чтобы его приняли покупатели.
- В идеале должно совпадать с названием доменного имени.
- Домен можно посмотреть здесь: nic.ru

Пример с Mitsubishi Pajero (Montero)



Хорошо! Идея и название есть!

А что
дальше?



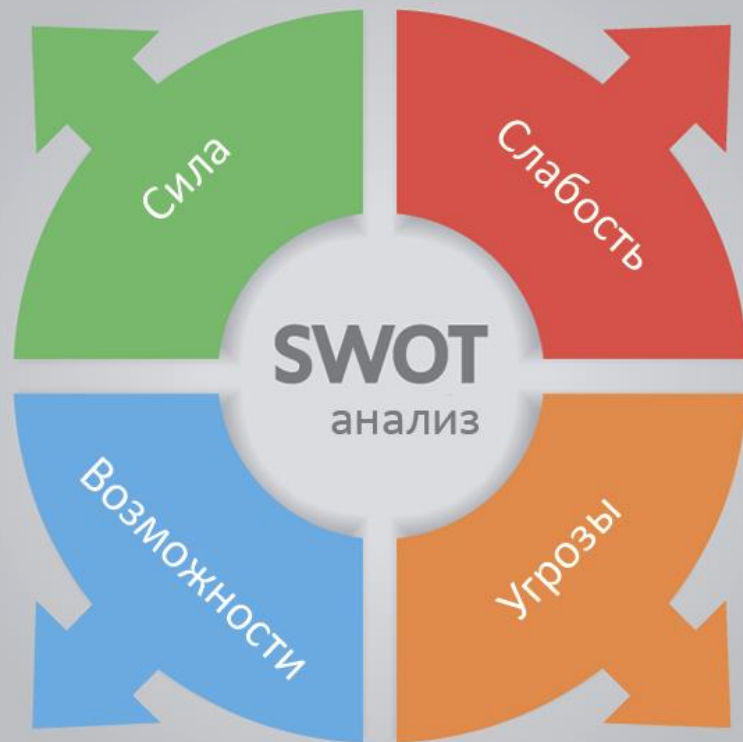
Дальше стратегия!

SWOT – анализ.

Если коротко – все силы должны быть сосредоточены в там, где вы точно можете одержать победу и они должны быть максимально сконцентрированы в одной точке.

Книга
«Маркетинговый войны»

Правильный маркетинг – это стратегия!



SWOT – анализ: метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории:



SWOT - АНАЛИЗ

S

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ЛИБО ПРОЕКТА,
ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРЕВОСХОДСТВО В
СРАВНЕНИИ С ДРУГИМИ;

O

ВОЗМОЖНОСТИ

ПРИНЦИПИАЛЬНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ
СРЕДЫ, КОТОРЫЕ БИЗНЕС ИЛИ ПРОЕКТ МОЖЕТ
ИСПОЛЬЗОВАТЬ В СВОЮ ПОЛЬЗУ;

НЕДОСТАТКИ

ХАРАКТЕРИСТИКИ КОМПАНИИ, ИЛИ ПРОЕКТА
ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ НЕВЫГОДНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ В
СРАВНЕНИИ С ДРУГИМИ;

W

УГРОЗЫ

ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ЭЛЕМЕНТЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ
СРЕДЫ, КОТОРЫЕ МОГУТ ВЫЗВАТЬ ПРОБЛЕМЫ ДЛЯ
БИЗНЕСА ИЛИ ПРОЕКТА;

T

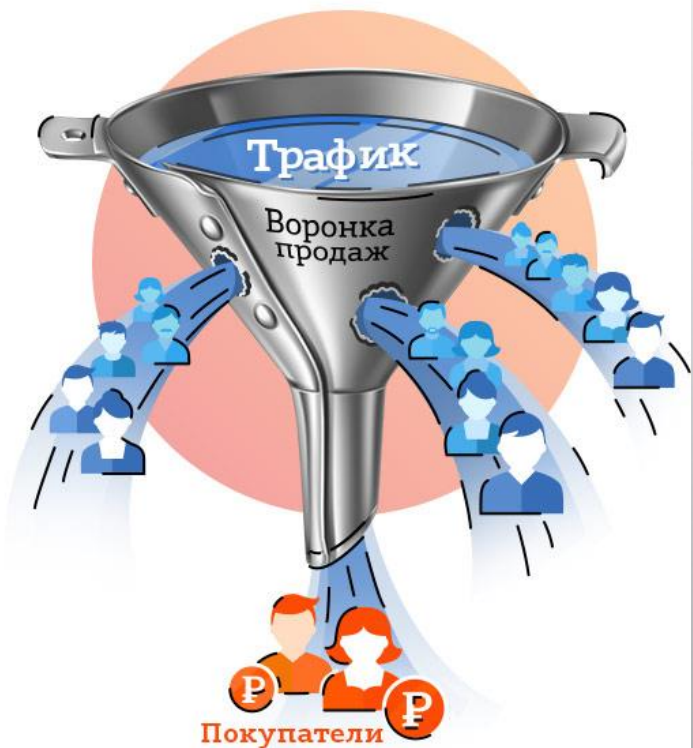
Маркетинг

Главный принцип маркетинга можно
выразить двумя словами:

«Измеряй все!»

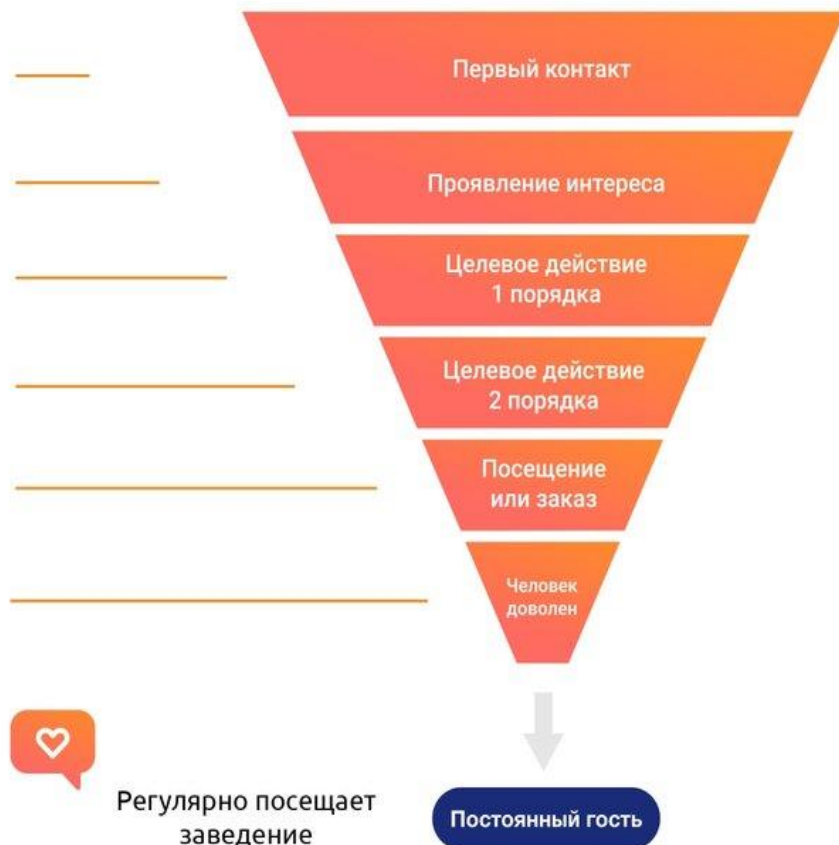


Воронка продаж



Пример воронки продаж на примере кафе

01. Увидел рекламу в одном из наших рекламных каналов
02. Переход по рекламе в карточку/аккаунт заведения
03. Просмотр меню, акций, особенностей заведения
04. Подписался, оставил заявку на промокод, позвонил, построил маршрут, забронировал стол
05. Посетил заведение, сделал заказ на доставку
06. Остался доволен. Оставил свой контакт или отзыв о нас



При проектировании воронки также помним о том, что есть еще: «Кросс Сел» и «Даун Сел».

CR - Conversion Rate

CR (коэффициент конверсии или просто конверсия - “в народе”) - выраженное в % количество посетителей сайта, которые совершили целевое действие.

- **Примеры целевых действий:**

- запись на услугу
- покупка
- скачивание прайс-листа / программы обучения
- регистрация



Целевое действие = желаемое для компании действие клиентов.

- Какой действие назначить целевым - решать бизнесу.
- Важно не путать Conversions и Conversion. Первые - измеряются в штуках, это метрика.
- Второе - в процентах, это KPI.
- Conversions = целевые действия
- Conversion = CR

Чтобы увеличить конверсию сайта - получить больше обращений без роста бюджета на страницы сайта встраивают формы обратной связи, анкеты, игры, чат-боты.

Конверсия 0

0%

100 000
охват

Конверсия 1

5%

5 000
заинтересованных

Конверсия 2

10%

500
звонков

Конверсия 3

40%

200
визитов

Конверсия 4

40
сделок

Еще один пример воронки продаж

Конверсия из 100% посетителей
сайта в звонок / заявку

9,75%

Конверсия из 100% заявок
в нового клиента

18,39%

Коэффициент пролонгации
на 1 месяц из 100% новых
клиентов

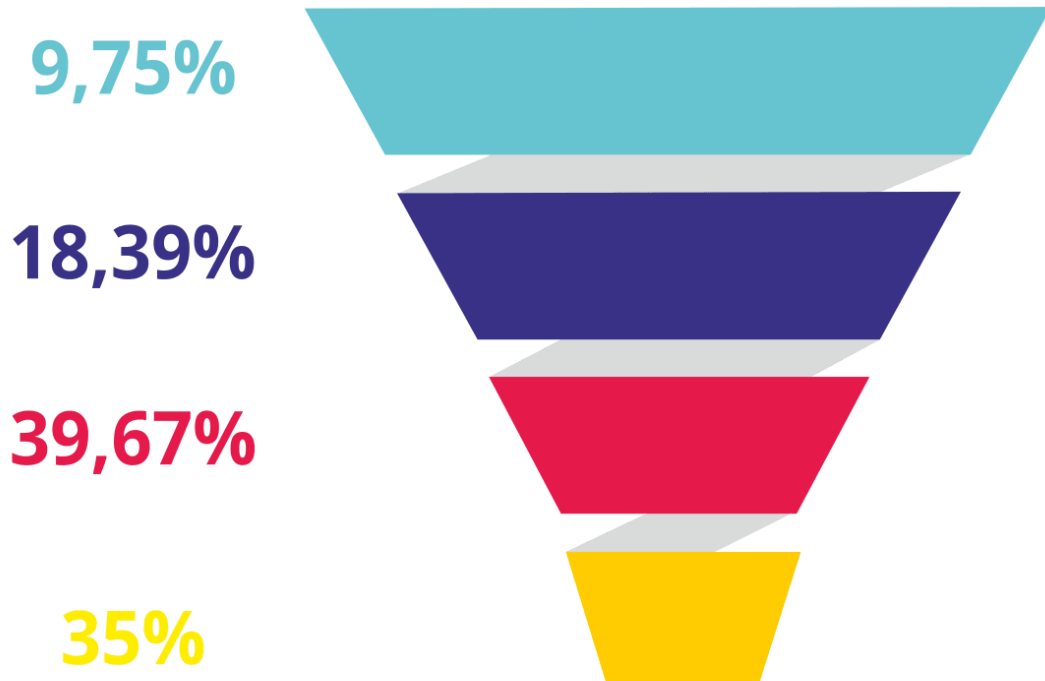
39,67%

Коэффициент постоянных
клиентов – более 4 месяцев

35%



Еще один пример воронки продаж



CTR Click-Through Rate

- **CTR (показатель кликабельности)** - выраженное в % отношение кликов по ссылке к количеству показов ссылки (рекламного объявления).
- Чаще всего CTR используют для оценки эффективности платного трафика.
- Но здесь скорее формат “включает, но не ограничивается” - CTR можно применить для любого элемента на сайте. Например, чтобы сравнить разные варианты СТА или баннеров.
- **Формула CTR:**
- **CTR = Количество кликов на ссылку / Количество показов ссылки *100%**



$$\text{CTR} = \frac{\text{КОЛИЧЕСТВО КЛИКОВ}}{\text{КОЛИЧЕСТВО ПРОСМОТРОВ}} \times 100\%$$

ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ CTR

```
graph TD; A[ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ CTR] --> B[01 Общее]; A --> C[02 В контекстной рекламе]; A --> D[03 В медийной рекламе]; B --> B1[Ниша и уровень конкуренции в ней]; B --> B2[Тип кампании]; B --> B3[Целевая аудитория]; B --> B4[Уникальное торговое предложение]; B --> B5[Качество объявления]; C --> C1[Ключевые слова]; C --> C2[Заголовок]; C --> C3[Место рекламы в поисковой выдаче]; C --> C4[Рекламный бюджет]; C --> C5[Цена за клик]; C --> C6[Занижение ставки на старте]; D --> D1[Качество дизайна]; D --> D2[Размер баннера]; D --> D3[Интерактив];
```

01

Общее

Ниша и уровень конкуренции в ней

Тип кампании

Целевая аудитория

Уникальное торговое предложение

Качество объявления

02

В контекстной
рекламе

Ключевые слова

Заголовок

Место рекламы в поисковой выдаче

Рекламный бюджет

Цена за клик

Занижение ставки на старте

03

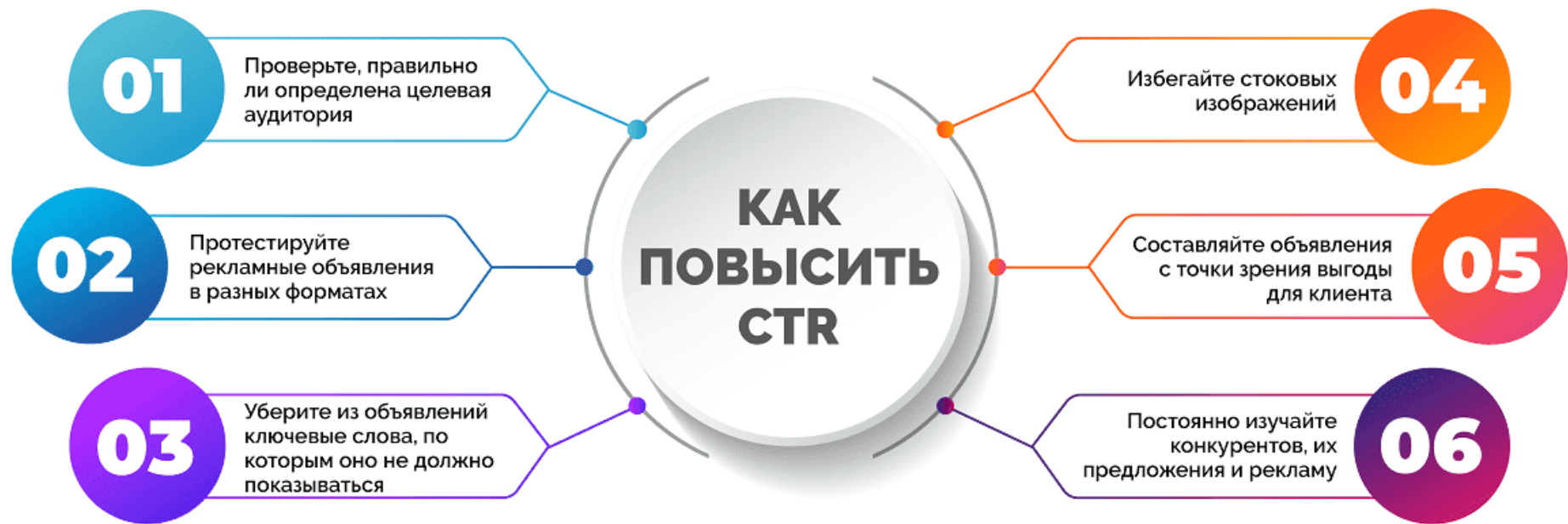
В медийной
рекламе

Качество дизайна

Размер баннера

Интерактив





**ПОПРОБУЙ
МАМИНЫХ
ЛЮЛЕЙ!***

*Люля кебаб от 149 рублей.

тел. 201-23-10

МАМА АЗИЯ, ул. МИРА 23

BR - Bounce Rate

- **BR (показатель отказов)** - % пользователей, которые покинули сайт, просмотрев 1 страницу и не совершив целевых действий.
- BR наглядно демонстрирует интерес пользователя с контенту или предложению.
- Причины высокого % отказов много - несоответствие креатива и содержания посадочной страницы, долгая загрузка страницы, элементы, перекрывающие текст...
- Непродуманное использование виджетов повышает BR:
- Яндекс Метрика и Google Analytics рассчитывают BR по-разному.
- Я.Метрика: засчитывает сеанс в отказ, если посетитель сайта просмотрел 1 страницу и не совершил целевых действий. Время на странице - менее 15 секунд.
- GA: отказ, если посетитель бездействует на странице без учета времени.
- **Формула BR:**
- **BR = Количество сессий с просмотром 1 стр / Общее количество посетителей * 100%**



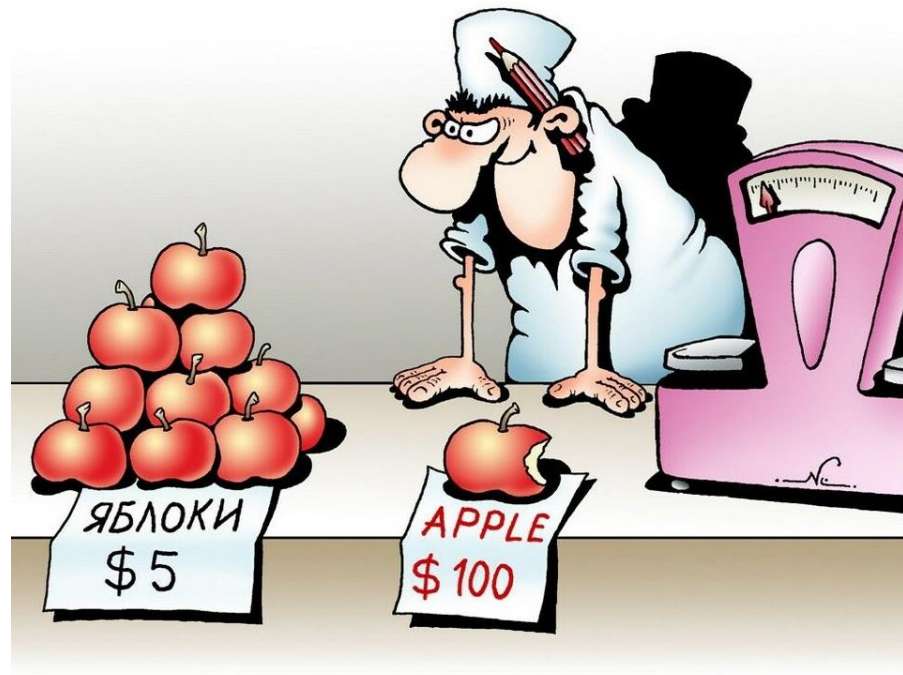
CAC - Customer acquisition cost

- **CAC (стоимость привлечения клиента)** - сумма, которую вы в среднем тратите на привлечение одного клиента.
- Прибыль с клиентов должны превышать стоимость привлечения этих клиентов.



AOV - Average order value

- **AOV (средний чек)** - метрика, которая показывает среднюю сумму заказа / покупки клиента.
- При расчете AOV важно не совершить “детскую” ошибку: отслеживая динамику выручки, “забыть” про изменение количества клиентов в большую или меньшую стоимость.
- Средний чек за период должен быть меньше, чем стоимость привлечения клиента за этот же период.
- AOV, в целом, демонстрирует покупательскую способность аудитории, лояльность клиентов, эффективность маркетинга компании. Логично, что бизнес должен стремиться к увеличению AOV.
- **Формула AOV:**
- **AOV = Выручка / Количество заказов (покупок)**

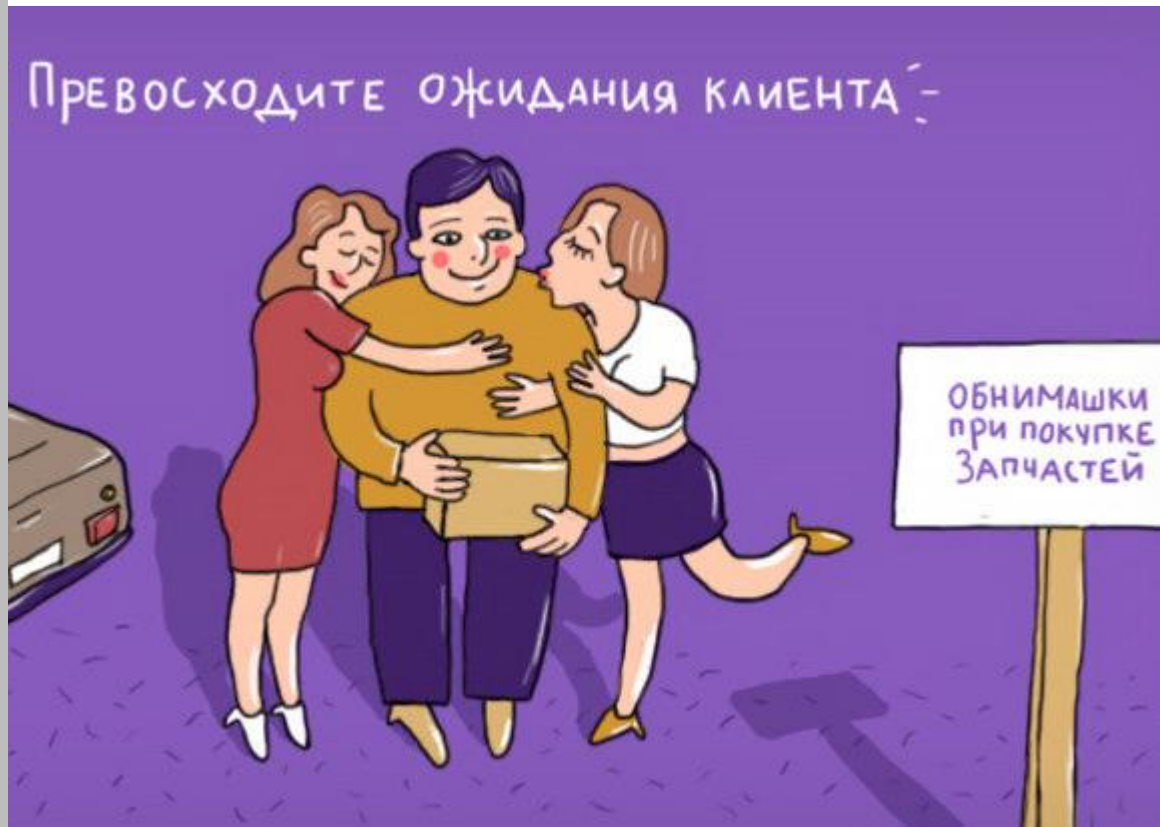


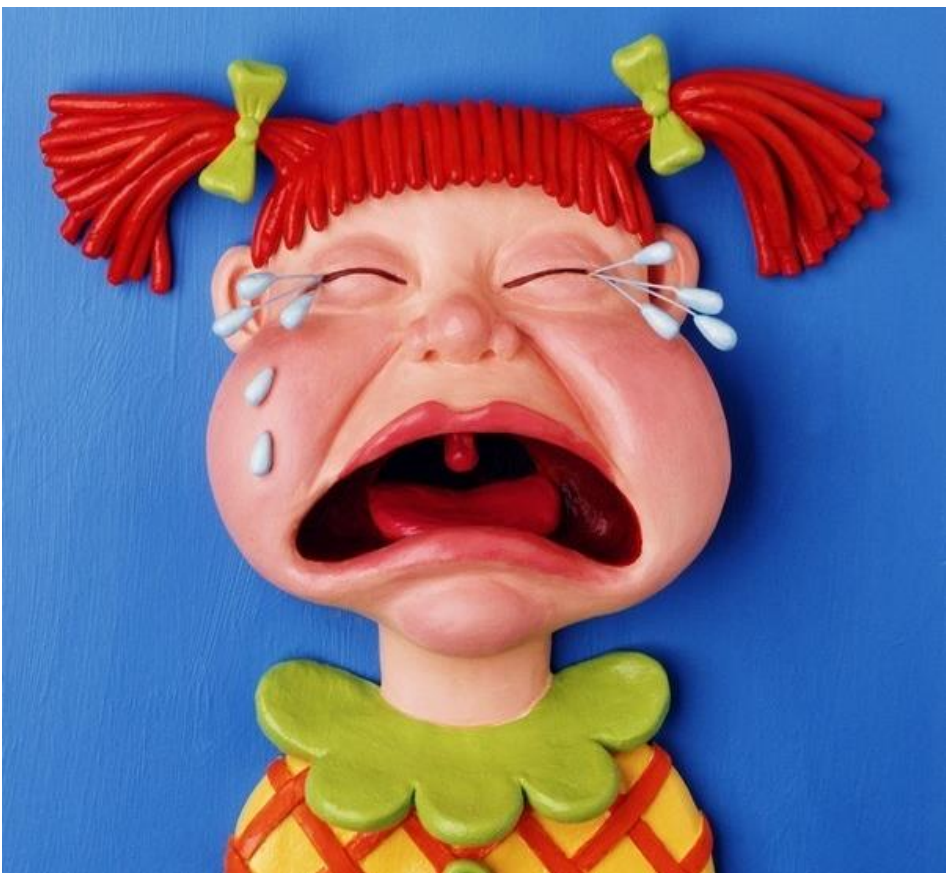
AOV – лучше больше чем меньше.



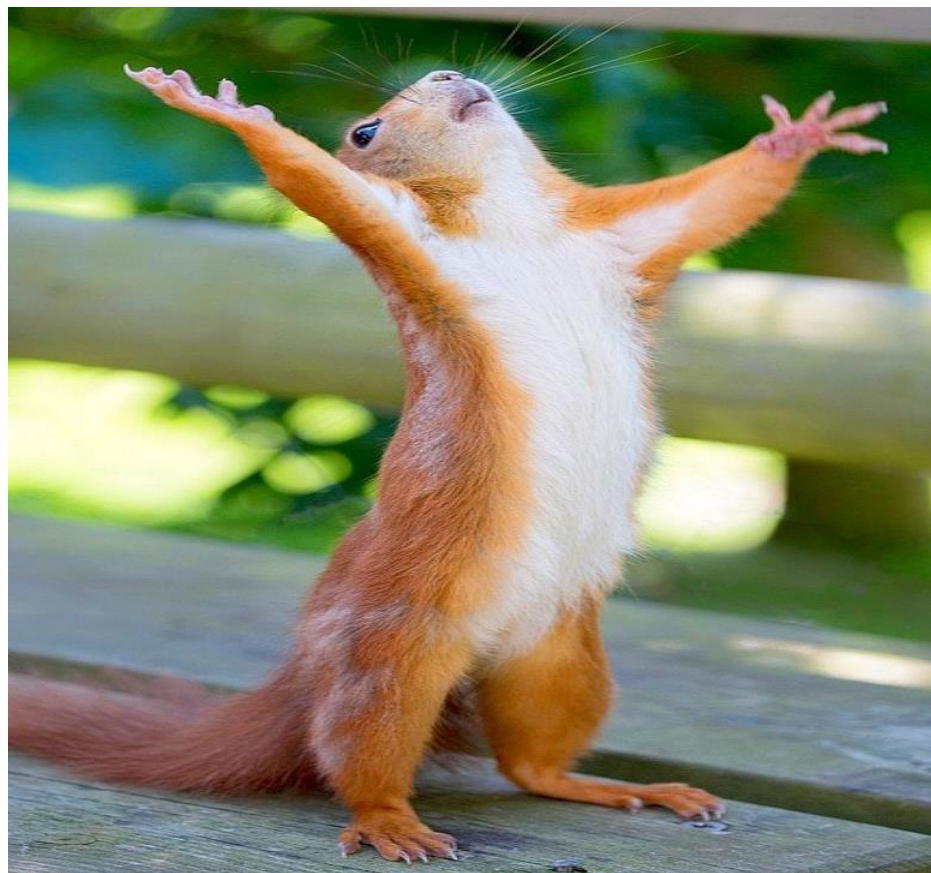
LTV- Lifetime value (метрика удержания клиента)

- **LTV (пожизненная ценность клиента)** - это прибыль, которую средний пользователь принесет за все время взаимодействия в компании.
- LTV - это важный стратегический показатель. Знание LTV позволит по-иному посмотреть на CAC и AOV и грамотно сформировать рекламный бюджет.
- А еще - рассчитать прибыль, которую клиенты потенциально принесут в будущем.
- **LTV наглядно демонстрирует выгоду от удержания клиентов - как минимум, на основе потенциальной потери прибыли.**
- У этой метрики есть разные обозначения – LTV, CLV, CLTV. Однако суть термина остается неизменной.





Клиент не вернулся.



Клиент оплатил абонемент.

Юнит - экономика

Зачем нужна:

- Спрогнозировать продажи на старте бизнеса,
- оценить эффективность рекламных кампаний;
- отследить возможные проблемы.



Единицы расчёта юнит - экономики и метрики

Единицей юнит-экономики является юнит. Юнит — это базовая, генерирующая доход единица, которую вы можете и хотите масштабировать.

Юнитом в бизнесе может быть что угодно: пользователи, клиенты, продажа товара или услуги, сделка. Исходите из целей компании: что именно вы можете и хотите масштабировать в своём бизнесе?

Если производите и продаёте товар, юнит — это единица продукции. Если у бизнеса подписная модель или частые повторные покупки, юнит — подписка. В консалтинговых услугах — это контракт, на аутсорсе с продажей ресурсов по часам — человеко-час.

Юнит (транзакция) не должен быть убыточным.



Сколуks

Next, please © ZhiPeng Song, China, song861228@foxmail.com, 3ds max 2016, Maya 2016, Mudbox, Photoshop VRay 2.10.0.0

CGWallpapers.com/jt.net

Next, please © ZhiPeng Song, China, song861228.cgsociety.org software 3ds max, Maya, Mudbox, Photoshop, VRay, ZBrush
Please do not post this wallpaper online. Wallpaper © CGWallpapers.com, Artwork © artist.cgsociety.org. No part of this wallpaper may be reproduced or transmitted in any form or by any means without prior written consent of CGWallpapers.com

CGWallpapers.com host JTLnet.com

Что такое юнит-экономика

Это расчёт прибыльности базовой единицы (клиента или сделки) бизнеса. Показатели юнит-экономики важны для оценки текущей динамики бизнеса и принятия решения о масштабировании, необходимости пересмотра или закрытия, чтобы не наращивать убытки. Критерием оценки будет разница между вложениями и итоговым результатом.

В каких случаях будет полезна юнит-экономика:

- При запуске стартапа. Юнит-экономика поможет оценить перспективность с точки зрения прибыльности инвестиционного проекта/стартапа. Также вы сможете рассчитать минимальную стоимость продукта, чтобы окупить затраты на его производство.
- При масштабировании бизнеса. Так вы сможете понять, есть ли потенциал масштабирования бизнеса. При отрицательном юните масштабировать компанию всё равно что увеличивать убытки.
- При запуске рекламной кампании. Заранее оцените запуск большой рекламной кампании, посчитайте стоимость юнита и траты на его привлечение. Оцените прибыльность каналов продаж в целом и определите минимальное количество юнитов для выхода на прибыль.
- При работе с клиентами и расчёте прибыли от каждого. С юнит-экономикой вы пересмотрите пожизненную ценность клиента (LTV) и продумаете пути её повышения.
- При привлечении инвесторов. Вы сможете спрогнозировать получение прибыли, например, если количество юнитов возрастёт на 5-20%. Если правильно рассчитать прибыль проекта в будущем, появится шанс привлечь поддержку и новые финансовые вливания со стороны.

А ты свёл юнит-экономику прежде чем масштабироваться?

Часто новые игроки входят на рынок с отрицательной юнит — экономикой.

Но, прежде чем расти, необходимо свести юнит — экономику в плюс.



ПЛАНЫ ПО ЗАВОЕВАНИЮ МИРА
да, у меня они есть

Такие разные такие одинаковые юниты.

Исходя из анализируемого юнита, будут меняться метрики, формулы расчётов прибыльности бизнес-юнита. Например, для digital-проектов актуально рассматривать в качестве юнита подписчика.

Будут иметь значение его LTV (Lifetime Value), то есть время, в течение которого пользователь будет приносить доход, а также CAC (Customer Acquisition Cost) — стоимость привлечения клиента.

Для бизнеса, предлагающего товары и услуги, важным параметром является маржинальность продажи, которая считается так:

$$\text{маржинальная прибыль (это выручка минус себестоимость)} / \text{выручка}$$



Разные виды бизнеса – разные юниты.

Какие показатели считают в юнит-экономике:

- CAC (Customer Acquisition Cost) — цена привлечения одного покупателя, сколько денег потрачено на то, чтобы человек стал клиентом.
- LTV (Lifetime Value) — доход от пользователя за определённый период: день, месяц или год.
- UA (User Acquisition) — количество привлечённых пользователей, не обязательно клиентов. Например, это все посетители сайта, которые перешли на него после рекламы, не только те, кто что-то купил.
- CTR (Click-through Rate) — показатель кликабельности. Говорит о том, сколько человек увидели рекламу и кликнули по ней.
- CR (Conversion Rate) — показатель конверсии. Показывает, сколько процентов потенциальных клиентов совершают нужные действия: например, оставляют заявку или подписываются на рассылку.
- ARPPU (Average Revenue per paying user) — доход на пользователя. Показывает, какой доход компания получает с одного пользователя за определённый период.
- APC (Average Payment Count) — среднее число покупок.
- AvP (Average Price) — средний чек.
- CPA (Cost per Action) — цена за целевое действие.
- MR (Marginal Revenue) — маржинальный доход, заработок за определённый период — месяц или квартал.

Модели юнит-экономики

Ключевым моментом является выбор правильного подхода к расчётам для конкретного бизнеса.

Существует две модели для расчётов юнит-экономики:

Клиентская vs. Транзакционная

абонемент

разовая покупка

Услуги
бухгалтерского
сопровождения





	Клиентская	Транзакционная
Тип бизнеса Любой бизнес: офлайн и онлайн. Подходит бизнесу с рекуррентной выручкой. Как правило, это касается подписок или абонементов. Примеры: интернет-магазины, онлайн-кинотеатры, салоны красоты	Любой бизнес: офлайн и онлайн. Подходит бизнесу с рекуррентной выручкой. Как правило, это касается подписок или абонементов. Примеры: интернет-магазины, онлайн-кинотеатры, салоны красоты	Преимущественно офлайн-бизнес. Например, кофейни, маркетинговые компании, офлайн-магазины
Юнит	Клиент или пользователь. В интернет-магазине это непосредственно клиент, совершивший покупку	Заклѳючѳнная сделка или проданный продукт/услуга. Для кафе — это может быть проданное блюдо, для репетитора по английскому — академический урок
Что считать	В этой модели важно рассчитать LTV клиента и затраты на его привлечение — САС. $LTV = \frac{\text{Общий доход за выбранный период}}{\text{Количество клиентов за выбранный период}}$ $CAC = \frac{\text{Затраты на маркетинг}}{\text{Количество привлечѳнных клиентов}}$	Необходимо рассчитать маржинальную прибыль от каждой сделки/продажи и сравнить ее с затратами на производство товара/услуги. $\text{Маржинальная прибыль} = \text{Выручка от сделки} - \text{Затраты на производство}$ Важная особенность: при расчѳтах в затраты включают все издержки на доведение продукта до готовности к реализации.



Как посчитать юнит-экономику

Самая общая формула выглядит так:

$$\begin{aligned} \text{LTV} &= \text{Средний чек} \times \text{Количество продаж} \\ \text{CAC} &= \text{Сумма расходов на привлечение клиентов} / \text{Количество клиентов} \\ \text{«Качество» клиента} &= \text{LTV} / \text{CAC} \end{aligned}$$

Последний показатель демонстрирует, насколько затраты на привлечение клиента окупаются, то есть насколько финансово он выгоден компании. Хорошим показателем в среднем считается $\text{LTV}/\text{CAC} > 3$, но это значение может немного варьироваться в зависимости от отрасли.

Дальше покажем, как рассчитать юнит-экономику на примере.

Алгоритм расчёта на примере клиентской модели

Шаг 1

Определите общую сумму расходов/бюджет на привлечение клиентов
Например, это 35 000 рублей.

В случае онлайн-рекламы эта сумма может включать в себя затраты на таргет или оплату услуг инфлюенсера. Если у вас в штате нет человека, который запускает рекламные кампании, и приходится разово привлекать специалиста, закладывайте в бюджет и оплату его труда.

В случае с офлайн-рекламой в бюджет на рекламу будет закладываться оплата размещения (например, на билборде или стенде в ТЦ), печати (если это рекламные листовки) и оплата привлечённого сотрудника, например промоутера.

Шаг 2

Определите число привлечённых клиентов

К примеру у вас 10 клиентов. В этом случае вы считаете только тех людей, которые пришли и совершили покупку товара или услуги.

Также можно измерить количество посетителей, пришедших после рекламы, и попробовать проанализировать, на каком этапе их что-то оттолкнуло от совершения покупки: это может быть, например, неудобный дизайн сайта, непонятный каталог — в случае онлайн — или плохое обслуживание в офлайн-компании.

Шаг 3

Поделите бюджет на количество клиентов — получится САС

Это стоимость привлечения одного клиента: $35\,000 / 10 = 3500$ рублей.

Шаг 4

Посчитайте общую выручку

Она может быть разной.

Допустим, у вас салон красоты, где средний чек — 2000 рублей, клиенты ходили к вам каждый месяц на протяжении полугода.

Тогда $2000 \times 10 \times 6 = 120\,000$ рублей.

Можно посчитать средний чек для каждого клиента или группы клиентов, если разброс трат большой.

Например, 30% клиентов могут записываться на набор услуг, особенно если вы предлагаете какие-то акции, а 70% делают только маникюр.

Средний чек для двух этих групп будет разным.

Шаг 5

Разделите сумму общей выручки на количество клиентов —
найдите LTV

$120\,000 / 10 = 12\,000$ рублей.

Столько денег в среднем вам принесёт один привлечённый
клиент, пока будет пользоваться вашими услугами.

Шаг 6

Этот показатель разделите на стоимость привлечения одного покупателя (CAC), и вы узнаете, насколько затраты на привлечение клиента окупаются. В широком смысле это и есть юнит-экономика. Расчёты можно усложнять, применять разные подходы и модели.

$$12\,000 / 3500 = 3,4$$

Значение показателя выше трёх говорит о том, что затраты на привлечение окупаются. Низкий показатель — что реклама неэффективна, либо на каких-то этапах вы теряете клиентов. В этом случае придётся поискать проблемные точки: возможно, таргет настроен не на ту ЦА, сайт неудобен в использовании или долго прогружается, менеджер поздно перезванивает или неэффективно работает и т. д.

Один из основоположников юнит-экономики, Дэвид Скок, считает, что LTV должен быть выше CAC, как минимум, в три раза, но соотношение может меняться от отрасли к отрасли и в зависимости от рыночных условий.

Что делать с результатами подсчётов

Прежде всего нужно сравнить стоимость привлечения нового пользователя и выручки с него.

- Если новые посетители тратят на ваши продукты меньше, чем вы потратили на их привлечение, это ведёт к убыткам. В этом случае можно провести ряд экспериментов: использовать **техники повышения среднего чека**, снизить себестоимость товара или услуги, изменить что-то в рекламной кампании — возможно, проверить настройки на ЦА.
- Если столько же — реклама бесполезна, но, возможно, в дальнейшем выйдет в плюс. Для этого вам также стоит пересмотреть свои действия. Например, предложить специальные условия для тех, кто придёт к вам по рекламе, чтобы стимулировать их к покупкам.
- Если больше — всё хорошо, но вы также можете экспериментировать с сервисом, наполнением рекламной кампании и др.

Ошибки при расчёте юнит-экономики

Чрезмерно обобщать направления деятельности/услуг бизнеса

Важно учитывать сезонность и уникальность ЦА. Например, продажи и привлечение клиентов для шиномонтажа осенью и в разгар лета будут различаться, так как шины меняют весной и осенью.

Не считать САС по каналам продвижения

Если вы, например, используете таргет и рекламу у инфлюенсера, то стоимость привлечения покупателей, пришедших из разных каналов, тоже будет отличаться. С таргета к вам может прийти 300 клиентов, а от блогера — 50, а заложите в бюджет одинаковую сумму на оплату и того, и другого. Считать юнит-экономику в общем, а не по отдельным юнитам

Показатели нужно считать отдельно для каждого канала привлечения пользователей и конкретного сегмента клиентов. Например, нельзя считать доход на пользователя за месяц по данным продаж за три месяца.
Не учитывать расходы на рекламу или занижать их

Если не учитывать затраты, данные о прибыли будут завышены. В итоге бизнес окажется убыточным, а владелец поймёт это слишком поздно. Важно помнить, что LTV считается на основе не валовой прибыли (разница между выручкой и затратами на производство), а выручки. Главное — правильно интерпретировать результаты расчётов и суметь сделать верные выводы, а затем повысить эффективность бизнеса, исходя из расчётов.

Для расчёта LTV для нового продукта или услуги нужно обладать достаточным количеством данных по стоимости привлечения ЦА и грамотно спрогнозировать количество пользователей по периодам. Если своих данных у бизнеса пока нет, можно посмотреть показатели прямых конкурентов или значения по схожим продуктам/услугам на рынке.

Резюме по юнит - экономике

1. Юнит-экономика — это расчёт **прибыльности** базовой единицы (клиента или сделки) бизнеса.
2. Юнит-экономика делится на клиентскую (для любого типа бизнеса) и транзакционную (преимущественно для офлайн-бизнеса).
3. При расчёте юнит-экономики важно смотреть на разницу между вложениями и итоговым результатом. Если вложения превышают результат, нужно что-то предпринимать.

Финансовая модель, выбор системы налогообложения, БДР, БДДС.

Фин. модели:

<https://leads.noboring-finance.ru/barsetka-download>



Что это в банке?

Чтобы хоть как-то нормально разобраться с финансовыми расчётами нужно некоторое время.

Поэтому для первого
раза, давайте мы
создадим
упрощенный БДР на
примере компании
«Вкусняшка чайный
гриб», которая
продаёт банки с
чайным грибом на
Озоне.



Ежемесячный бюджет доходов и расходов (БДР) компании «Вкусняшка – чайный гриб»

Расходы:	
Оплата труда всех сотрудников	50 000,00
Реклама на Озон и сторонних сайтах	50 000,00
Закупка материалов (гриб, банки и упаковка)	50 000,00
Аренда помещения	30 000,00
Электроэнергия и коммунальные платежи	7 000,00
Итого расходы:	187 000,00
Доходы:	
Цена одной единицы товара	2 000,00
План продаж (количество проданных единиц товара)	1 000,00
Выручка	2 000 000,00
Налог (6% от выручки).	120 000,00
Комиссия Озона (30% от выручки)	600 000,00
Выручка после вычета налога	1 880 000,00
Выручка после вычета налога и комиссии Озона	1 280 000,00
Прибыль (выручка после вычета налога, комиссии Озона, и производственных расходов)	1 093 000,00

HR.

Хорошие сотрудники — это важно.

- Иногда компании тратят много времени и денег, чтобы найти хорошего специалиста, а он уходит через пару месяцев.
- Есть некоторые приемы которые помогают нанимать и удерживать нужного человека.
- При подборе я оценивается не только профессиональный опыт, но и личные качества, которые подходят к конкретной вакансии: темперамент, инициативность, самодисциплина, энергичность и другое.
- А еще подбор сотрудника не ограничивается его выходом на работу.



Вот как может выглядеть общий алгоритм:

1. Определить **профессиональный** и **личный профиль** кандидата — какой человек нам нужен для конкретной вакансии, что он должен уметь и какими личными качествами обладать.
2. **Отобрать резюме**, которые подходят под этот профиль.
3. **Использовать на собеседовании разные приемы** в зависимости от уровня вакансии.
4. **Помочь сотруднику влиться в работу.**

Выпускник престижного ВУЗа

- Важен не ВУЗ, который окончил кандидат. Важны качества человека. Профессиональные и личные.
- Статус вуза довольно часто значения не имеет. Как показывает опыт, какой-то особой связи между статусом учебного заведения и эффективностью на работе не прослеживается.
- Гораздо важнее стремление работать и самообучаться, а это уже можно отследить по резюме и на этапе собеседования.



Сэм Альтман, Стив Джобс, Билл Гейтс вообще не закончили колледж. Олег Тиньков не доучился в ВУЗе. Ричард Брэнсон не закончил даже школу.

Стаж

- Есть должности, для которых стаж важен. Для примера возьмем финансового аналитика. Финансовая сфера требует знаний и навыков, которые можно получить, только отработав какое-то количество лет.
- На должность финансового аналитика даже начального уровня нельзя взять человека без опыта работы.
- Иначе как он сможет анализировать то, в чем не разбирается? А вот количество лет стажа зависит уже от сложности задач.



Количество мест работы и стаж работы на каждом

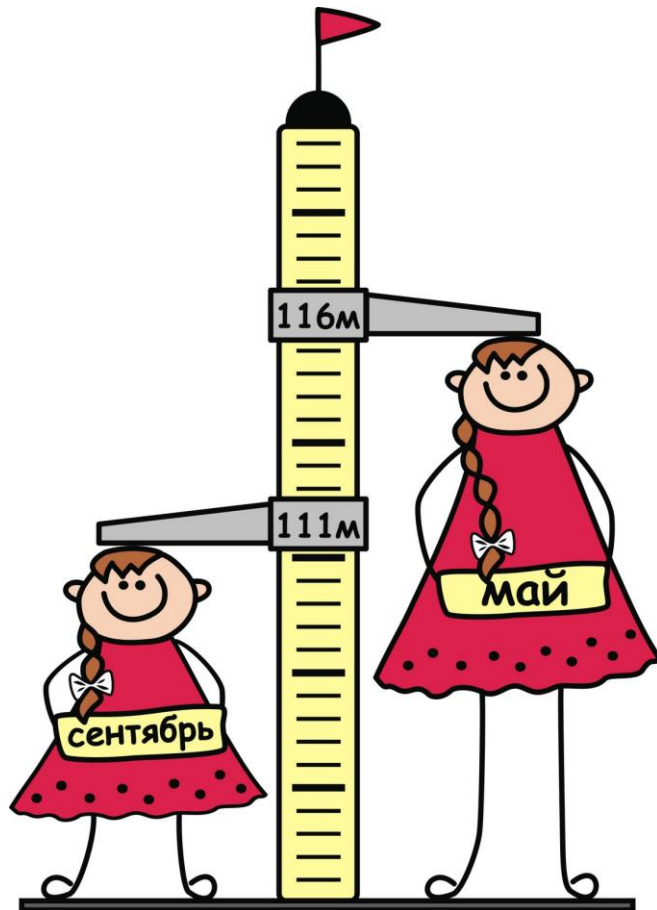


Супермен
перелётный.

Для тех, кто только начинает строить карьеру, часто переходить по разным работам и должностям нормально. Если при переходе из компании на новое место у человека был рост (функций, ответственности) – это нормально, но не слишком часто. Если известно, что человек ушёл к конкурентам и «слил» коммерчески ценную информацию, вывод напрашивается сам собой. Если человек работает условные пять лет и постоянно меняет сферы деятельности и компании, о таких кандидатах стоит задуматься. Обратно, если человек, длительное время работает на одном месте и не растёт, тоже имеет смысл задуматься. А может и наоборот, такой – то вам и нужен именно на эту вакансию.

Какие задачи выполнял сотрудник на предыдущих местах работы.

- Этот пункт показывает широту опыта и навыков кандидата, его мотивацию и результативность. Здесь стоит смотреть, какие задачи выполнял работник, как развивался.
- Например, если человек учился на финансиста, пошел работать сначала экономистом, потом вырос до финансового аналитика, стал брать на себя обязанности финансового менеджера — это может говорить о его повышенной мотивации работать и развиваться именно в этой сфере.
- Если же, наоборот, человек сменил много компаний и разные должности в разных сферах, скорее всего, он еще находится в поиске и такой кандидат может быть рассмотрен в самую последнюю очередь, потому что велик риск, что человек сам не знает, что ему нужно.



Проводим собеседование

- **Линейные специалисты.** Это все, кто выполняет основную работу, не связанную с управлением: экономисты, финансовые аналитики, бухгалтеры, юристы.
- На собеседовании с ними можно сделать акцент на профессиональный опыт и чуть меньше — на нужные для вакансии личные качества. Основная работа линейного сотрудника — операционные задачи, а не управление.
- **Руководители.** Здесь, в отличие от линейного персонала, личные данные важны намного больше. Любой руководитель — это лидер, который задает политику отдела и ведет за собой коллектив. Поэтому на таком собеседовании важно прояснить как можно больше нюансов о привычках, интересах и приемах работы кандидата и сопоставить это с принятыми в компании нормами и правилами.
- Для одного руководителя будет нормой не контролировать, когда сотрудники приходят в офис — лишь бы выполняли свои обязанности. А для другого, например, важна точность во всем: чтобы все вовремя приходило на работу, выполняли свои обязанности и не нарушали сроки. На собеседовании важно услышать от кандидата его видение работы и рассказать про ваши ожидания от него. Если совпали — отлично.
- **Детали.** На собеседовании следует обращать внимание на максимальное количество нюансов. Как показывает опыт, ничего случайного не бывает. Например, если кандидат пришел на встречу в грязных ботинках или опоздал, он может быть неаккуратным при работе с документами или безответственно относиться к дедлайнам.
- Можно отдельно отметить для себя, как кандидат реагирует на вопросы, в каком стиле отвечает. Например, если человек невнимательно слушает вопросы, много смотрит по сторонам, а не на задающего вопросы, часто переспрашивает — все это может говорить о его несобранности, что недопустимо для дисциплинированной работы финансиста.
- Конечно, не все такие подмеченные догадки верны, но их лучше не игнорировать. Соблюдать сроки, быть аккуратным в документах и точным в расчетах — это важные вещи для финансиста.

Что спросить на собеседовании

На что следует обратить внимание:

- Вовремя ли пришел кандидат. Если интервью онлайн, то вовремя ли подключился и был ли сразу готов к общению.
- Какой у него стиль одежды: деловой или повседневный, опрятный или нет, яркий или сдержанный. Это можно заметить даже на видеозвонке.
- Каков кандидат в общении: активный или спокойный, рассудительный или импульсивный, громкий или тихий, перебивает или слушает внимательно. Это не значит, что одно плохо, а другое хорошо. Но все это важно учитывать в зависимости от профиля конкретной вакансии.
- Как кандидат решает предложенные кейсы: теряется или быстро придумывает решение, изобретательный ли его ответ или шаблонный.

Общие вопросы:

- Почему кандидат ищет новую работу и каковы причины ухода с предыдущей.
 - Как выглядит его идеальный работодатель и какие причины могут заставить уйти из компании.
 - Основные достижения на прошлых местах работы и роль кандидата в этом.
 - Отзывы о прошлых коллегах и компаниях — позитивные, отрицательные, смешанные — и каковы причины таких оценок.
 - Готов ли человек принимать культуру и ценности новой компании. Примеры участия в жизни прошлых компаний.
 - Кажется, что такие вопросы в отдельности вряд ли дадут существенную информацию, особенно если кандидат отнесется к ним формально.
- Но по моему опыту, когда вы применяете комплексный и системный подход, начиная с определения профиля кандидата и до внимательного собеседования, вы получаете более цельную картину о будущем сотруднике. Вы лучше понимаете человека перед вами, и значит, можете принять более взвешенное решение.

Адаптация

План адаптации финансового аналитика

Задача \ неделя - день	1-1	1-2	1-3	1-4	1-5
Изучить и понять существующие в компании нормативные акты и регламентирующие документы					
Изучить и понять принятые в данном подразделении регламентирующие документы					
Изучить бизнес-процессы учета и отчетности, принятые в компании					
Изучить формы отчетности компании, принципы сбора и хранения, сроки, задействованных лиц, требования к отчетной документации					

Результат адаптационного периода: полное понимание обязанностей, требований, задач и сроков выполнения работы, знакомство с задействованными сотрудниками и корпоративными требованиями и культурой.

Сотрудник _____ Подпись _____ Дата _____

Типичные ошибки при найме сотрудника

- Плохо расписаны должностные обязанности — нанимают кандидата, который не подходит по навыкам или опыту.
- Личностным характеристикам кандидата не уделили внимания — в итоге нанимают кандидата, с которым некомфортно работать или который тормозит рабочий процесс. Особенно это критично, если ищут руководителя.
- Недостаточно времени посвятили отбору резюме и собеседованию — нанимают кандидата без глубокого понимания его профессиональных и личностных характеристик, который в итоге может не подойти компании или не справиться с задачами.
- Не провели адаптационный период — кандидата не ввели в курс работы, не познакомили с его участком, лишили поддержки, а сразу стали требовать результатов. Итог — частая текучка кадров в компании.
- Чем больше информации вы соберете о будущем сотруднике, тем лучше это скажется на работе всей компании. Опыт говорит что случайностей не бывает и обращать внимание лучше вообще на все детали, которые описаны выше.

Резюме по HR

- Определите личный и профессиональный профиль кандидата. Выпишите конкретные умения, навыки и качества, которыми должен обладать человек для конкретной вакансии.
- Отберите резюме, которые подходят под нужный профиль. Смотрите на релевантность опыта и карьерный путь кандидата: часто ли он менял компании и сферы работы, есть ли дополнительное образование в нужной вам сфере.
- На собеседовании обращайтесь внимание на детали. Узнайте, какое видение работы у кандидата и расскажите ваши ожидания.
- Помогите новому сотруднику влиться в работу и адаптироваться в коллективе. Составьте план знакомства с обязанностями и командой по дням.

И напоследок по HR



Когда вы компания вы тот, кого вы принимаете на работу!

Ну, вроде всё? Погнали уже делать бизнес!?



Тайм – менеджмент.

Планирование и управление временем.

Это еще не всё!

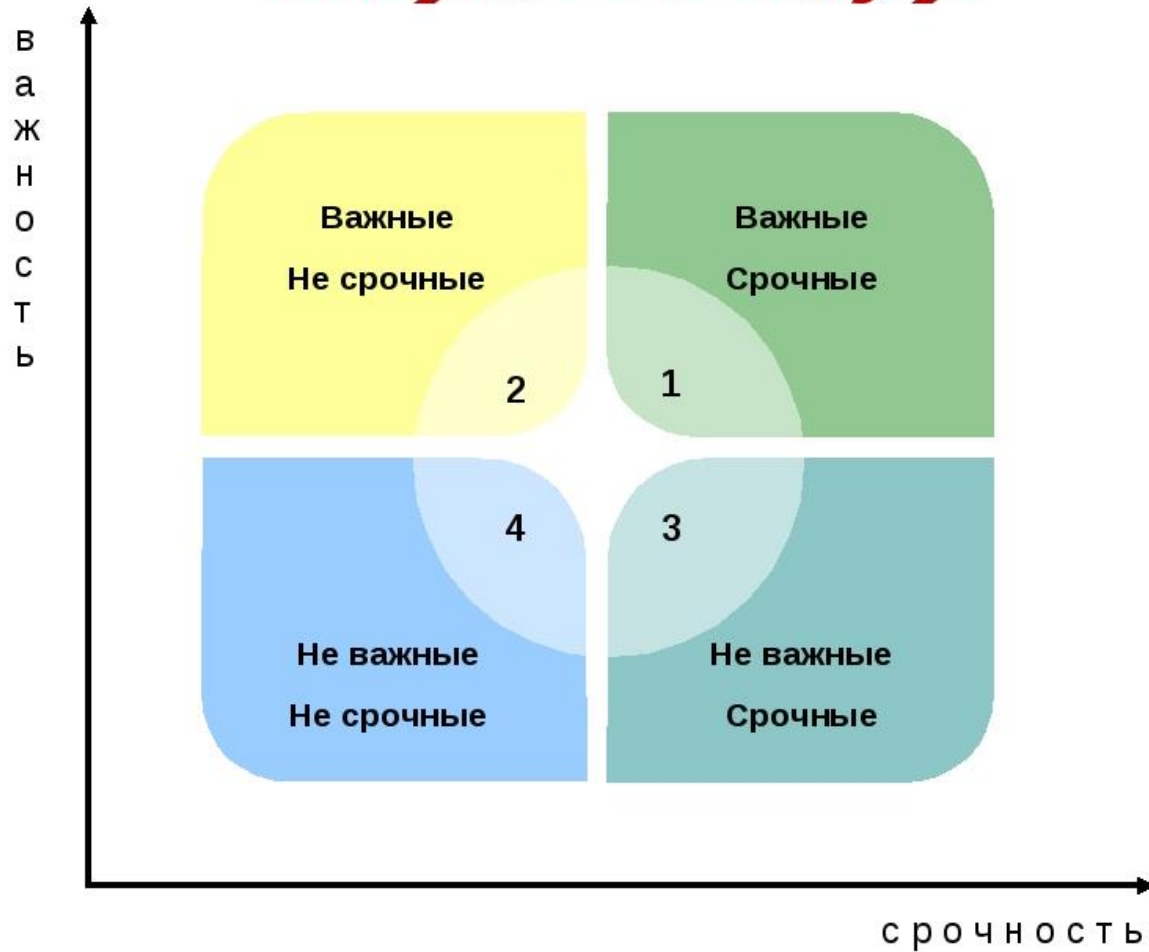
Нужно уметь управлять
своим временем, и
временем своей команды.

	26 понедельник	27 вторник	28 среда	29 четверг	30 пятница	31 суббота	1 воскресенье
6 ⁰⁰							
7 ⁰⁰	Подъем, бег, зарядка, холодный душ	Подъем, бег, зарядка, холодный душ	Подъем, бег, зарядка, холодный душ	Подъем, бег, зарядка, холодный душ	Подъем, бег, зарядка, холодный душ		
8 ⁰⁰	Обучение Английский, чтение книг	Обучение Английский, чтение книг	Обучение Английский, чтение книг	Обучение Английский, чтение книг	Обучение Английский, чтение книг		
	Завтрак	Завтрак	Завтрак	Завтрак	Завтрак	День Без Планов и Будильников	
9 ⁰⁰	Дорога на работу	Дорога на работу	Дорога на работу	Дорога на работу	Дорога на работу		поехать прыгать с парашютом!
10 ⁰⁰	Работа/ прочитать следующую часть курса по продажам и сделать задания	Работа	Работа	Работа	Работа	отдых на природе	
11 ⁰⁰	Резервный блок/ ответ на почту и звонки	Резервный блок/ ответ на почту и звонки	Резервный блок/ ответ на почту и звонки	Резервный блок/ ответ на почту и звонки	Резервный блок/ ответ на почту и звонки		
12 ⁰⁰	Обед	Обед	Обед	Обед	Обед		Уборка дома, вычищение того что накопилось за неделю
13 ⁰⁰	Работа/ общение и прозвон клиентов, сопутствующие продажи/ реклама в интернет	Работа	Работа	Работа	Работа	Щелкните для добавл	Анализ Недели, результаты
14 ⁰⁰							Запись расходов, Финансовый План
15 ⁰⁰							Просмотр Долгосрочных целей
16 ⁰⁰		Спорт		спорт			План на следующую неделю

Тайм - слоты

Полезны для общего распределения времени между разными сферами и проектами – работа, личный бизнес проект, учёба, личная жизнь, общение с друзьями, спорт.

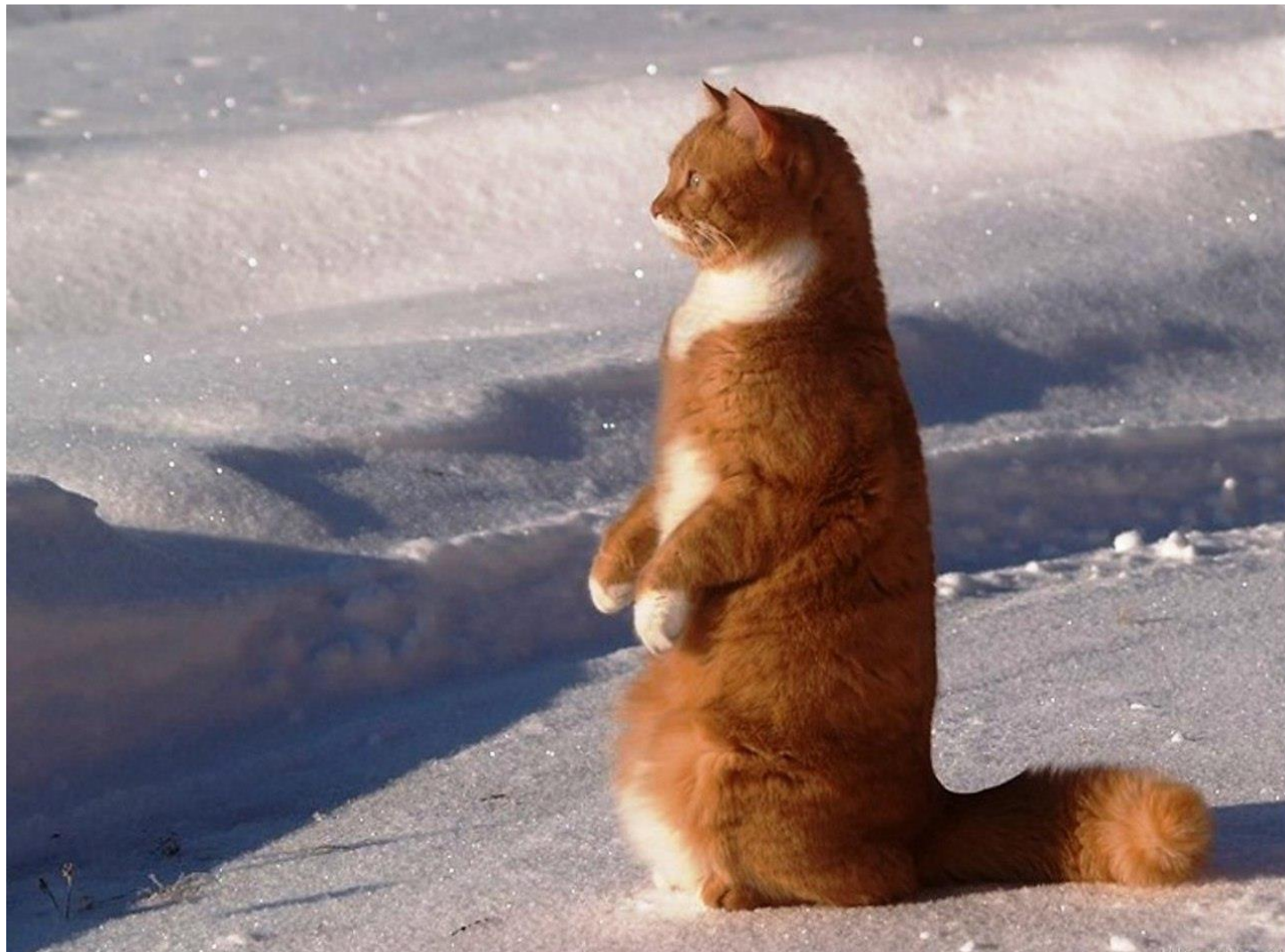
Матрица Эйзенхауэра



Можно совместить эти две идеи в один алгоритм.

1. Сначала расставляем приоритеты в целом по жизни по сферам. В зависимости от приоритетности распределяем время по слотам, чем больше приоритет – тем больше слот – тем больше времени мы этому уделяем. С этого начинаем день.
2. Далее, внутри слота мы распределяем задачи по матрице Эйзенхауэра.
3. Вечером, перед сном, даём себе отчет о том что сделали так как хотели, а что пошло не так. Далее прикидываем планы на завтрашний день.

А сичас
уже
фсе?



Соберись,
осталась
последняя тема!

СКРАМ один остался и
далее практика.



SCRUM

ДЖЕФФ САЗЕРЛЭНД

Как работать в два раза меньше,
успевая в два раза больше



КОМАНДА

От 5 до 9 человек

Такое количество людей, работающих над проектом, считается оптимальным.

Межфункциональность

В команде собраны люди, аккумулирующие все умения, необходимые для выполнения проекта.

Автономность

Руководство ставит стратегические цели, а команды имеют полномочия самостоятельно решать, как им работать для их достижения.

Уверенность в собственных силах

Члены команды ставят перед собой высокие цели и знают, как их достичь.



РОЛИ В SCRUM

Scrum-мастер

- Контроль за соблюдением прозрачности проекта.
- Организация рабочих встреч и совещаний.
- Обнаружение препятствий в работе.
- Обеспечение постоянного улучшения.

Владелец продукта

- Должен быть универсалом, уметь поставить себя на место потребителя.
- Наделен полномочиями принимать решения.
- Быть постоянно на связи с командой, оперативно обсуждать спорные вопросы с клиентом.
- Отвечать за ценность продукта и определять, в чем она измеряется.



СОВЕЩАНИЯ

Планирование спринта

В начале каждого спринта команда собирается на совещание по планированию спринта.

Ежедневный stand-up

Короткое совещание (не более 15 минут) в команде.

Ретроспективное совещание

В конце спринта члены команды вновь встречаются на ретроспективном совещании, на котором команда отвечает на следующие вопросы:

- Каким образом мы можем работать лучше в следующем спринте?
- Что нам мешало в этом спринте? Что снижало скорость?

КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ



Люди важнее процессов



Продукт важнее документов



Сотрудничество с клиентом важнее переговоров



Способность меняться важнее следования планам



Должности и титулы не важны — важно то, что вы делаете

ОСНОВНАЯ ИДЕЯ



Основная идея Scrum — «Инспектируй и адаптируй»



Долговременное планирование бесполезно, не стоит ждать окончания проекта для того, чтобы оценить продукт



Нужно регулярно проверять, нужно ли людям то, что вы делаете, и быстро перестраиваться в случае необходимости



Результат — многократно улучшается продуктивность и снижаются затраты

ЧТО ПОМОГАЕТ



Грамотное распределение приоритетов



Одинаковая продолжительность спринтов



Формирование видения продукта с учетом потребностей клиента



Постоянные коммуникации как с клиентом, так и внутри команды



В Scrum нет понятия индивидуальной ответственности, есть командная ответственность

ЧТО МЕШАЕТ



Scrum не приемлет многозадачности!



Слишком большие команды. Идеально — 5-9 человек



Заказчики, не готовые к работе по Scrum



Smart Reading

Ценные идеи из лучших книг

Только ценные идеи к реализации из максимально полезных книг
www.smartreading.ru



Пример для шашлычной «У Ашота и Си Дзынь Пина»





КОМАНДА

От 5 до 9 человек

Такое количество людей, работающих над проектом, считается оптимальным.

Межфункциональность

В команде собраны люди, аккумулирующие все умения, необходимые для выполнения проекта.

Автономность

Руководство ставит стратегические цели, а команды имеют полномочия самостоятельно решать, как им работать для их достижения.

Уверенность в собственных силах

Члены команды ставят перед собой высокие цели и знают, как их достичь.



РОЛИ В SCRUM

Scrum-мастер

- Контроль за соблюдением прозрачности проекта.
- Организация рабочих встреч и совещаний.
- Обнаружение препятствий в работе.
- Обеспечение постоянного улучшения.

Владелец продукта

- Должен быть универсалом, уметь поставить себя на место потребителя.
- Наделен полномочиями принимать решения.
- Быть постоянно на связи с командой, оперативно обсуждать спорные вопросы с клиентом.
- Отвечать за ценность продукта и определять, в чем она измеряется.



СОВЕЩАНИЯ

Планирование спринта

В начале каждого спринта команда собирается на совещание по планированию спринта.

Ежедневный stand-up

Короткое совещание (не более 15 минут) в команде.

Ретроспективное совещание

В конце спринта члены команды вновь встречаются на ретроспективном совещании, на котором команда отвечает на следующие вопросы:

- Каким образом мы можем работать лучше в следующем спринте?
- Что нам мешало в этом спринте? Что снижало скорость?

КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ



Люди важнее процессов



Продукт важнее документов



Сотрудничество с клиентом важнее переговоров



Способность меняться важнее следования планам



Должности и титулы не важны — важно то, что вы делаете

ОСНОВНАЯ ИДЕЯ



Основная идея Scrum — «Инспектируй и адаптируй»



Долговременное планирование бесполезно, не стоит ждать окончания проекта для того, чтобы оценить продукт



Нужно регулярно проверять, нужно ли людям то, что вы делаете, и быстро перестраиваться в случае необходимости



Результат — многократно улучшается продуктивность и снижаются затраты

ЧТО ПОМОГАЕТ



Грамотное распределение приоритетов



Одинаковая продолжительность спринтов



Формирование видения продукта с учетом потребностей клиента



Постоянные коммуникации как с клиентом, так и внутри команды



В Scrum нет понятия индивидуальной ответственности,
есть командная ответственность

ЧТО МЕШАЕТ



Scrum не приемлет многозадачности!



Слишком большие команды. Идеально — 5-9 человек



Заказчики, не готовые к работе по Scrum

Теперь точно всё, спасибо за внимание!



Всё у вас получится!