Оглавление

[1. Краткое описание (резюме) 4](#_Toc515310192)

[2. Описание бизнеса и анализ рынка 5](#_Toc515310193)

[3. План маркетинга и продаж 11](#_Toc515310194)

[4. Организационный план 12](#_Toc515310195)

[5. План производства 16](#_Toc515310196)

[6. План инвестиций 21](#_Toc515310197)

[7. Финансовый план 27](#_Toc515310198)

[8. Оценка эффективности проекта и анализ рисков 30](#_Toc515310199)

# Краткое описание (Резюме)

1. Резюме

|  |  |
| --- | --- |
| Название предприятия и организационно-правовая форма | «Art House» – это клиентоориентированная компания, предоставляющая услуги творческих мастер-классов, коворкинг, киносеансы и прочие мероприятия культурного досуга.ИП Настасья Миронова  |
| Рыночные возможности | На территории Санкт-Петербурга функционируют более 30 арт-пространств, рынку свойственна высокая степень распыленности. Многие жители Санкт-Петербурга – творческие личности, готовые попробовать новые виды искусства.  |
| Конкурентные преимущества и отличительные особенности | Концепция семейного арт-пространстваУслуги подходят клиентам разных возрастов и опытаБезопасность материалов и рабочего места для детейИндивидуальный подходГибкая система скидокУдобное местоположение в центре Санкт-ПетербургаРасполагающая к творчеству и общению атмосфераКоманда профессиональных мастеров-педагогов |
| Первоначальные инвестиции | Первоначальные инвестиции составят 182 142, большую часть инвестиций занимают оборудование для просмотра кино, мольберты и компьютер для администратора.  |
| Ожидаемые результаты | WACC = 11,9%IRR = 12.5388%NPV = 52 570, 79 руб.PP = 9 месDPP = 17 мес |

# Описание бизнеса и анализ рынка

Для формализации бизнес-модели креативного пространства «Арт-хаус» мы использовали канву бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье [1], состоящую из 9 блоков (см. рис. 1):

1. ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ СЕГМЕНТЫ (ПС);

2. ЦЕННОСТНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ (ЦП);

3. КАНАЛЫ СБЫТА (КС);

4. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ (ВК);

5. ПОТОКИ ПОСТУПЛЕНИЯ ДОХОДОВ (ПД);

6. КЛЮЧЕВЫЕ РЕСУРСЫ (КР);

7. КЛЮЧЕВЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (КД);

8. КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ (КП);

9. СТРУКТУРА ИЗДЕРЖЕК (СИ).



* Платежи за мастер-классы и киносеансы
* Плата за использование помещения (коворкинг)
* Предоставление помещения под проведение мероприятий
* Оплата ЖКХ
* Аутсорсинг
* Расходы на продвижение
* Закупка материалов
* Арендная плата
* Заработная плата сотрудников

Организация мастер-классов и мероприятий

* Персонал
* Оборудование
* Материалы

Арт-пространство

Профессиональные художественные магазины

* Доступная цена
* Приятная атмосфера
* Разнообразие
* Индивидуальный подход
* Общение
* Творческие личности
* Люди, желающие интересно провести свободное время
* Дети
* Персональная поддержка
* Самообслуживание
* Сообщества (социальные сети)
1. Канва бизнес-модели «Арт-хаус»
2. ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ СЕГМЕНТЫ (ПС)

Мы классифицировали потребителей по методу дробного сегментирования, так как потенциальные клиенты незначительно отличаются по своим запросам. В качестве основных потребительских сегментов нами было выделено 3 группы:

* Творческие личности;
* Люди, желающие интересно провести свое время;
* Дети.

Первую группу составляют люди, увлекающиеся различными направлениями искусства и практикующие художники. Во-первых, к ним можно отнести тех, кто занимается творчеством на любительском уровне и желающих заняться своим хобби в приятной и располагающей атмосфере. Во-вторых, в данную группу входят люди, не имеющие знаний и практических навыков в этой области, но мечтающие научиться чему-то новому, раскрыть в себе творческий потенциал и стать ближе к искусству.

Ко второй группе относятся те, кто ищут необычное и уютное место для проведения свободного времени. Для них организуются, в частности, кинопоказы с их последующим обсуждением за бокалом вина. Арт-пространство может оказаться прекрасным местом для проведения того или иного мероприятия: выставки, детского праздника, семинара, презентации, вечеринки и т.д., так как позволит организовать мероприятие в интересном формате по доступной цене.

Мы также выделили детей как отдельный потребительский сегмент, для которого проводятся занятия творчеством по выходным.

1. ЦЕННОСТНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ (ЦП)

Креативное пространство «Арт-Хаус» предлагает вышеупомянутым потребительским сегментам такие ценностные предложения как:

1. Цена: стоимость всех мастер-классов и плата за использование помещения является средней по рынку данных видов услуг, что делает их доступными для всех желающих. Кроме того, существуют специальные ценовые предложения в ряде предусмотренных случаев.
2. Приятная атмосфера: Обстановка в арт-пространстве располагает к тому, чтобы отвлечься от рутины, расслабиться и полностью погрузиться в творчество. «Арт-Хаус» создает все условия для этого: минималистический дизайн, не отвлекающий внимание, правильное естественное освещение, приятная музыка, профессиональное оборудование, качественные материалы.
3. Разнообразие: креативное пространство предлагает широкую сетку различных мастер-классов, чтобы каждый желающий мог найти ту технику, которая придется ему по душе. Каждый день недели «Арт-Хаус» проводит разные занятия. Темы мастер-классов периодически обновляются, что позволяет людям посещать понравившееся ему направление несколько раз.
4. Индивидуальный подход: число в группах ограничено, что позволяет педагогу полноценно уделить время каждому присутствующему и помочь ему освоить то или иное направление. Остановка в арт-пространстве далека от академической . Это не даст ни детям, ни взрослым чувствовать себя скованными на мастер-классе.

Общение: Целью креативного пространства также является создание обстановки, располагающей к общению и сотрудничеству. Тут можно познакомиться с по-настоящему творческими людьми и встретить своих единомышленников. Ниже представлена таблица, отражающая то, какие ценности мы предлагаем каждому потребительскому сегменту. так и качественные (положительные эмоции) преимущества.

1. Ценностное предложение

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ценностные предложения | Творческие личности | Люди, желающие интересно провести свое время | Дети |
| Цена  |  |  |  |
| Приятная атмосфера  |  |  |  |
| Разнообразие  |  |  |  |
| Индивидуальный подход |  |  |  |
| Общение  |  |  |  |

1. КАНАЛЫ СБЫТА (КС)

Единственным каналом сбыта пространства «Арт-Хаус» является собственный КС — само помещение арт-пространства, где посетители будут пользоваться предлагаемыми услугами.

1. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ (ВК)

Компания "Арт-Хаус" собирается осуществлять взаимоотношения со своими потребительскими сегментами следующими способами:

* Персональная поддержка (1 и 3 ПС): данный тип взаимоотношений предполагает личный контакт педагога с группой во время занятий, а так же консультации по его окончании.
* Самообслуживание (2 ПС): арт-пространство предоставляет все необходимое для свободного творчества, коворкинга, просмотра кинофильма или проведения мероприятия.
* Сообщества (преимущественно 1 и 2 ПС): страницы в социальных сетях "Вконтакте" и «Instagram», через которые планируется привлекать новых клиентов и устанавливать более тесный контакт как с самой компанией, так и между клиентами. Ведение профилей в социальных сетях, с одной стороны, обеспечивает потенциальных и реальных посетителей всей необходимой информацией о проводимых мастер-классах и мероприятиях, а с другой стороны, позволяет компании лучше узнать предпочтения клиентов и их мнение.
1. ПОТОКИ ПОСТУПЛЕНИЯ ДОХОДОВ (ПД)

Деньги в компанию "Арт-Хаус" поступают от потребителей ее услуг в результате разовых сделок:

* Оплата отдельных мастер-классов и билетов на «Арт-киносеансы»;
* Повременная плата за нахождение в арт-пространстве в свободное от мастер- классов время (коворкинг);
* Единовременные выплаты за предоставление помещения под мероприятия.

На услуги устанавливаются фиксированные цены по прейскуранту.

1. КЛЮЧЕВЫЕ РЕСУРСЫ (КР)

К ключевым ресурсам арт-пространства относятся персонал (мастера) и материальные ресурсы (помещение, оборудование для проведения мастер-классов, материалы для творчества).

1. КЛЮЧЕВЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (КД)

Ключевым видом деятельности арт-пространства является организация занятий и мероприятий развлекательного характера. Компания "Арт-Хаус" собирается проводить разнообразные мастер-классы для детей и взрослых, в том числе различные направления живописи и рисунка, бисероплетение, вышивание, валяние шерстью, плетение корзинок и роспись по стеклу, и предлагает клиентам культурный досуг, где они смогут собраться для обсуждения вопросов искусства, и коворкинг,.

1. КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ (КП)

Ключевым партнером арт-пространства являются профессиональные магазины, поставщики художественных материалов и принадлежностей. Такое партнерство необходимо, с одной стороны, для снижения издержек, так как закупка вышеупомянутых ключевых ресурсов будет производиться по оптовым ценам. С другой стороны, это будет гарантировать надежность поставок и качество необходимых материалов.

1. СТРУКТУРА ИЗДЕРЖЕК (СИ)

Бизнес-модель арт-пространства предполагает формирование и поддержание минимальной структуры издержек и максимальное привлечение ресурсов со стороны, что характерно для стадии жизни компании.

Структура издержек выглядит следующим образом:

1. Фиксированные издержки:
* Арендная плата за помещение арт-пространства
* Оплата ЖКХ: электричество, отопление, вода
* Заработная плата сотрудникам, работающим на постоянной основе
* Оплата задач, передаваемых на аутсорсинг: уборка помещения, бухгалтерский учет
* Продвижение в социальных сетях.
1. Переменные издержки:
* Закупка материалов для мастер-классов: краски, кисточки, шерсть, пряжа, нитки, спицы и т.д.

# Анализ рынка

## Описание рынка

Креативные индустрии — виды экономической деятельности, в основе которых лежит создание интеллектуальной собственности, продуктов и услуг, которые воспринимаются потребителем как новые [2] и которые находятся на стыке творчества и предпринимательства.

Креативные индустрии включают в себя:

Создание мультимедиа: музыкальная индустрия, киноиндустрия, визуальное искусство;

ИТ-продукты или услуги – в области интернета, приложения, системы управления, программное обеспечение и др.;

Масс-медиа – радио, телевидение, печатные и интернет издания, издательское дело;

Архитектура и дизайн – от крупных объектов недвижимости, инфраструктуры городов и автомобилей до моделей одежды;

Ремесло, хэндмейд;

Культурное образование, культурный туризм;

Игровая индустрия - настольные игры, игры для детей, видео-игры и др.;

Организация мероприятий в сфере культуры и искусства (выставки, театральные и кинопоказы, лекции, презентации продуктов творческих индустрий).

Стоит отметить, что главным критерием, по которому та или иная деятельность может быть отнесена к креативной, является интеллектуальный капитал, эксплуатация которого несет потенциал создания добавленной стоимости.

Креативные индустрии могут взаимодействовать с традиционными отраслями экономики, которые перенимают инновационные подходы к ведению бизнеса и позволяют развиваться смежным и сопутствующим отраслям. Примером такого взаимопроникновения является сектор общественного питания: новые форматы кафе и ресторанов, уличная продажа еды и напитков. Таким образом, возникает синергетический эффект от сосуществования нескольких смежных бизнес-направлений.

## Тенденции развития в мире и в России

Рынок креативных услуг начиная с 2009 года стабильно показывает ежегодный рост. На сегодняшний день они составляют около 3% мирового ВВП, обеспечивая рабочими местами 29,5 млн человек. Например, в Великобритании доля креативных индустрий в ВВП в 2013 году составила 5%, что оказалось соразмерно доли всей строительной отрасли страны. Креативные индустрии отличаются высокими показателями обеспечения трудоустройства, так как в данных отраслях создается большое количество рабочих мест. По данным исследования, представленного Международной конфедерацией общества авторов и композиторов (CISAC) совместно с UNESCO, творческие индустрии создают больше рабочих мест, чем автомобильная промышленность Европы, Японии и США вместе взятых (29,5 млн против 25 млн).

Мировыми лидерами в развитии креативных индустрий являются Азиатско-Тихоокеанский регион (33% всех мировых доходов от креативных индустрий и 43% рабочих мест), Европа (32% мировых доходов и 26% рабочих мест), Северная Америка (28% мировых доходов и 16% рабочих мест). Россия несколько отстает от развитых стран по уровню развития данного сектора экономики, например, доля креативных индустрий в валовом продукте Санкт-Петербурга в 2013 году составляла 6%., а процент занятых в креативных индустриях — только 2% от общей численности населения.

Креативные индустрии становятся драйвером социально-экономического развития европейских городов, что привело к появлению понятия «креативный город». Концепция «креативного города» подразумевает, с одной стороны, сохранение индивидуального культурно-исторического наследия сообщества, с другой стороны – развитие инновационной и культурной среды, рост показателей благосостояния, грамотное распределение городских ресурсов и улучшение инфраструктуры города. Новые объекты и интересные события позволяют повысить туристическую и инвестиционную привлекательность города и создать брэнд региона.

Основным инструментом развития креативных городов является творческий кластер. Под креативным кластером понимается географическая концентрация предприятий творческой индустрии, часто связанных между собой отношениями конкуренции и сотрудничества. [3] объединяющий представителей творческих профессий и предпринимательства и образующийся, как правило, путем редевелопмента территорий, например, газгольдеров в Вене, судоверфей в Амстердаме, фабрик в Нью-Йорке и Хельсинки, заводов в России.

Для России понятия «креативного города» и «креативного кластера» являются относительно новыми, однако в последние годы были сделаны значительные шаги в сфере развития креативной экономики и инфраструктуры. Например, в таких крупных городах, как Москва и Санкт-Петербург, активно появляются творческие кластеры и ведется редевелопмент промышленных территорий. Столица России стала центром развития креативных индустрий. В 2013 году по инициативе Департамента культуры Москвы здесь был создан центр поддержки социокультурных проектных инициатив «Творческая Москва», главной задачей которого является поддержка творческого предпринимательства и, в частности, стартапов.

## **PEST-АНАЛИЗ**

PEST-анализ был проведен для оценки привлекательности такого способа ведения бизнеса, как арт-пространство, в России и, в частности, в Санкт-Петербурге с учетом специфики и культурного наследия города.

### Политические факторы

1. Креативные индустрии преимущественно составляют «преимущественно малые предприятия и микро предприятия, реже средний бизнес, производящие творческие продукты и услуги» [4] . В основном, это молодые предприятия, которые находятся на стадии зарождения бизнеса. Из этого можно сделать вывод о том, что отрасли необходима эффективная поддержка со стороны государства или муниципальных властей в виде доступности финансовых услуг, налоговые и иные льготы, инфраструктуры для размещения предприятий и т.д.
2. В Санкт-Петербурге установлена достаточно низкая ставка УСН “Доходы-Расходы”, которая составляет 7% на все виды бизнеса и близка к минимальной процентной ставке, установленной субъектом РФ. Для сравнения в Москве данная ставка равна 15% за исключением некоторых видов бизнеса [5]. Что касается ставки УСН «Доходы», она составляет 6%.[6]
3. Отсутствие ГОСТов в отношении видов деятельности бизнеса в рамках цепочки создания ценности (в отношении услуг фитнеса, еды, производства товаров существуют стандарты, которым бизнес, вне зависимости от его масштаба, обязан следовать; в отношении творческих мастерских подобные стандарты не предусмотрены). Данный фактор позволяет бизнесу быть достаточно привлекательным, ведь это позволяет избежать опасных как в физическом, так и в финансовом смысле, ошибок (несоответствие ГОСТ может караться как штрафами, снижением репутации на рынке, так и закрытием предприятия).
4. Поддержка со стороны муниципальных властей. Так, существует Комитет по развитию предпринимательства и потребительского рынка Санкт-Петербурга, созданный в целях развития предпринимательской деятельности, в том числе среднего и малого бизнеса [7] За последний год количество субсидиантов увеличилось на 5,7% за счет расширения муниципальных программ.
5. С 2018 года страховые взносы “отвязали” от МРОТ, и теперь ИП обязан выплачивать фиксированные суммы: в этом году 32 385 р (26 545р в ПФР и 5 840р в ФОМС), максимальный страховой взнос в ПФР повысился с 187 200р в год в 2017 году до 212 360р в год в текущем 2018 году. В дальнейшем фиксированные взносы будут повышаться: страховой взнос в 2019 году составит 36 238р (максимальный – 234 832р в год), в 2020 – 40 874р (максимальный – 259 584р в год).

### Экономические факторы

1. Такая динамичная и современная отрасль менее подвержена колебаниям на мировых рынках. Кризисный период 2008, а также 2014-2015 гг. показал, что в то время как многие промышленные предприятия находились на грани закрытия, креативные индустрии продолжали развиваться, так как многие из тех, кто потерял работу, смог найти себя в этой области.
2. Креативные индустрии в России слабо развиты по сравнению с Европой, что может быть объяснено сырьевой направленностью экономики, а процесс перехода к производству информации и знаний в стране только начинается. Российский опыт внедрения творческих индустрий не велик; он представлен деятельностью отдельных творческих и креативных компаний.[8] Но следует заметить, что в Москве и Санкт-Петербурге уже имеются значительные достижения в данной сфере. Так, по данным НИУ Высшая школа экономики в Санкт-Петербурге на 1 марта 2017 года в городе функционируют более 30 креативных кластеров («Этажи», «Ткачи», «More Place», «Новая Голландия» и т.д.)
3. Индекс креативного капитала [9] Санкт-Петербурга несущественно отстает от первопроходца-Москвы только по критерию «бизнес», включающего в себя инновационную инфраструктуру, масштабы креативной индустрии, количество компаний и проектов. Однако на фоне мировых лидеров Санкт-Петербург значительно проигрывает: его индекс равен 46,86, в то время как у Берлина – 74,91, Лондона – 75,94, Нью-Йорка – 75,54, Сеула – 57,84.
4. Близость Санкт-Петербурга к Европе. Как было сказано выше, Европа является одним из центров развития данного сектора экономики. Территориальное положение города дает возможность для трансграничного сотрудничества, в первую очередь, с Финляндией и Эстонией. Например, финские предприниматели и инвесторы готовы рассматривать петербургские проекты в сфере креативных индустрий**.**
5. Открываются новые возможности получения кредита на открытие малого бизнеса. Существуют также льготные программы, позволяющие получить кредит под меньший процент, в более длительные сроки и с комфортным способом оплаты. Например, льготная программа АПК (5% и ниже, срок погашения – до 15 лет, посредники+залог), программа “для бизнеса” Европа Банка (6-15%, срок погашения – от 1мес до 5 лет, посредники+залог), “На залоговое имущество” ВТБ (от 6%, срок погашения – до 10 лет, при этом залогом является приобретаемое имущество) [10].
6. Креативные специалисты Санкт-Петербурга обладают высокими доходами по сравнению с другими городами, однако уровень заработных плат уступает Москве. В последние годы отношение з/п занятых в сфере культуры и искусства по Санкт-Петербургу к средней з/п по городу растет, что дает основание считать, что спрос на данную позицию растет, как и требования художников и искусствоведов. Средняя заработная плата преподавателей в сфере искусства в Санкт-Петербурге находится в районе суммы в 35 000 рублей, однако разброс минимальной и максимальной суммы из предложенных достаточно велик (данные по результатам анализа опубликованных вакансий на HeadHunter).
7. Согласно прогнозам ЦБ, годовая инфляция в РФ на конец 2018 г. может оставаться ниже 4%, то есть на низком уровне.[11]

### Социальные факторы

1. В последние годы особой популярностью стали пользоваться натуральные и эко-материалы. Данное веяние находит отражение во всем, в частности и в одежде, аксессуарах, предметах интерьера. В моду также вошло все, что может быть охарактеризовано как handmade. До 2016 года наблюдался рост числа представителей этой отрасли замедлилось, а его показатели стали стабильными. Это связано с тем, что люди больше не готовы так много переплачивать за уникальность товара, скорее, согласно данным опроса, им интереснее создавать своими руками что-то, что потом может иметь практическое применение.
2. Петербуржцы не экономят на рукоделии и творчестве: в 2017 году они потратили на свои увлечения более 4 миллиардов, а рост рынка хобби-товаров и услуг вырос на 20% [12]. Стоит отметить, что, учитывая недавний спад экономики и снижение реальных доходов, жители города предпочитают те виды рукоделия, которые не требуют больших вложений, например, шитье и вышика. Также наблюдается существенный спрос на мастер-классы. особой популярностью пользовались МК арт-терапевтической направленности, а также МК на вечеринках и корпоративах.
3. Согласно статистике, около 90% рынка составляют женщины. Это подтвердилось результатами опроса, проведенного нашей группы. 89,6% респондентов женского пола отмечали, что получают удовольствие от творческой (художественной) деятельности, например, рисование, вязание, рукоделие.
4. Увлечение творчеством актуально для всех возрастов. Рукоделие больше не воспринимается как хобби для пенсионеров, сегодня средний возраст покупателей творческих товаров и услуг равен 35 годам, а целевая аудитория пополнилась беременными женщинами и молодыми мамами, которые на фоне популярности изделий ручной работы начали активно осваивать новое хобби. Некоторые направления, например, скетчинг (быстрые стилизованные зарисовки) пользуются спросом у молодежи.
5. В силу своей специфики креативные индустрии являются привлекательными для молодежи, которая готова рисковать и создавать инновационные продукты или услуги. Кроме того, Санкт-Петербург является одним из главных центров вузовского образования, в том числе по профилю культуры и искусства. Стремление к предпринимательству и независимости от работодателя среди молодого поколения в синергии с историческими особенностями Петербурга могут формировать новые отрасли экономики, основанные на творчестве.
6. Потенциально высокое предложение на рынке труда. Многие специалисты в поисках постоянного заработка, а не проектной работы. Соответствие профессионального образования работе в художественной сфере необязательно, многие специалисты заканчивали не связанные с творческой деятельностью факультеты. Для получения предложения о работе достаточно предоставить документы о прохождении профессиональных курсов для многих потенциальных работодателей. [13]

### Технологические

1. Наблюдается постоянное ускорение научно-технического прогресса, появляются новые технологии пошива, фотопечати, выплавки и прочих альтернатив hand made работ. Магазины предоставляют самые уникальные дизайнерские вещи.
2. Благодаря техническим инновациям, больше людей доверяют интернету, чем любому другому СМИ. Это дает возможность раскрутки в первую очередь через социальные сети (VK, Instagram, YouTube). Грамотное SMM продвижение может быть одновременно и эффективным, и относительно недорогим.
3. Интернет и, в особенности, YouTube, открывают возможности пользователям проходить мастер-классы через обучающие ролики. Так же доступны платные онлайн-курсы, что является услугой-заменителем посещения мастер-класса по рукоделию.

Итого факторов: 19

В приложении 1 указана оценка факторов.

B итоге мы определили наиболее значимые факторы.

1. PEST-анализ

|  |  |
| --- | --- |
| *Политические* | *Экономические* |
| Фактор | Вес | Фактор | Вес |
| В Санкт-Петербурге установлена достаточно низкая ставка УСН “Доходы-Расходы” | 0,23 | Слабая развитость и отсутствие большого опыта креативных индустрий в России | 0,15 |
| С 2018 года страховые взносы “отвязали” от МРОТ | 0,15 | Возможности получения кредита на открытие малого бизнеса | 0,15 |
| Субсидиарная поддержка со стороны муниципальных властей | 0,03 | Креативные специалисты Санкт-Петербурга обладают высокими доходами в сравнении с другими городами | 0,15 |
| Отсутствие ГОСТов в рамках цепочки создания ценности | 0,03 | Годовая инфляция в РФ на конец 2018 г. может оставаться ниже 4% | 0,1 |
|  |  | Стабильность креативной отрасли на мировых рынках | 0,06 |
|  |  | Индекс креативного капитала незначительно отстает от Москвы, но значительно уступает Мировым показателям | 0,05 |
|  |  | Близость Санкт-Петербурга к Европе | 0,03 |
| *Социально*-*культурные* | *Технологические* |
| Фактор | Вес | Фактор | Вес |
| Тенденции в пользу handmade, а также натуральных и экоматериалов | 0,3 | Новые технологии пошива, фотопечати, выплавки и прочих альтернатив hand made работ | 0,1 |
| Большую часть рынка рассматриваемых услуг составляют женщины (90%) | 0,23 | Возможности проходить мастер-классы через обучающие ролики | 0,1 |
| Популярность креативной индустрии для молодежи | 0,2 | Больше людей доверяют интернету, чем любому другому СМИ | 0,08 |
| Актуальность творчества для всех возрастов | 0,15 |  |  |
| Петербуржцы не экономят на рукоделии и творчестве | 0,1 |  |  |
| Потенциально высокое предложение на рынке труда, обоснованное отсутствием строгих критериев в получении соответствующего образования | 0,05 |  |  |

Итогом -анализа являются следующие выводы:

* Среди политических факторов наиболее влиятельным является факт существовния низкой ставки УСН “Доходы-Расходы” в Санкт-Петербурге, что необходимо учесть и по возможности применить.
* С экономической точки зрения следует обратить внимание на то, что креативные индустрии в России развиты слабо, а значит, есть потенциал к росту и развитию. Кроме того, существует ряд выгодных предложений по кредитованию открытия малого бизнеса, конкретнее – рассмотрим в ходе работы. Также, в Санкт-Петербурге средний доход креативного специалиста высокий (в сравнении с другими городами в России), а значит, следует быть готовым платить высокую надбавку за профессионализм.
* Мода на нашей стороне: handmade и натуральные материалы в тренде. Следует также учесть, что целевая аудитория – преимущественно женщины и молодое население.
* Несмотря на прикладную направленность бизнеса, большое внимание необходимо уделять SMM, так как Интернет является очень сильным инструментом в наши дни. Кроме того, необходимо подчеркивать уникальность руоделия в ходе мастер-классов как вида проведения досуга, иметь в виду, что покупатель может легко переключиться на бесплатные онлайн-курсы или отказаться от рукоделия и предпочесть элементы одежды и декора массового производства.

## Объем целевого рынка

Следующим шагом анализа рынка арт-пространств стал расчет его объема. В силу отсутствия релевантных исследований по данной проблеме, наша группа опиралась на такие источники демографической информации, как данные Федеральной службы государственной статистики Петростат [14] и результаты проведенного нами опроса.

Целевой территорией был выбран город Санкт-Петербург. Что касается демографических характеристик, то в данном случае мы выделили такие ключевые ограничения, как возраст (от 6 до 44 лет) и диапазон дохода (средний и выше).

Потенциально все люди могут провести свой досуг в арт-пространстве, так как это не зависит от их творческих навыков, семейного положения, профессии и уровня образования. Однако, согласно опросу, 45,1% респондентов реально собирались посетить арт-пространство в ближайшее время. В среднем, один желающий посетит арт-пространство 9,3 раза за год.

Емкость рынка, выраженная в количестве посетителей, была рассчитана по формуле:

**Емкость рынка (1 год)**= TP × AC × IC × SN, где

TP – население Санкт-Петербурга на 1 января 2018 года (5351935);

АC – процент людей в возрасте от 9 до 40 лет (50,3%);

IC – процент людей с диапазоном дохода «средний и выше» (46,2%);

SN – процент людей с реальной нуждой проведения своего досуга в арт-пространстве (45,1%).

В денежном выражении емкость рынка равна:

**Емкость рынка (1 год)**= MP × CN × AC × AP, где

MP – емкость рынка в людях;

СN – среднее количество раз один клиент в среднем посетит арт-пространство за год (0,83 раза);

AC – среднее количество услуг, потребляемых за один раз (1);

AP – средняя цена одного МК. (1400 руб.).

В результате вычислений объем рынка составляет 560 915 людей или 651 783 230 руб.

## Сегментация целевого рынка

К вопросу о сегментации мы подошли с позиции того, что каждый член семьи может быть потенциально заинтересован в проведении своего досуга в арт-пространстве. Исходя из этого, мы сегментировали потребителей по возрасту, добавив к нему такие характеристики, как уровень творческих навыков и мотивацию для посещения арт-пространства.

В итоге нами было выделено 5 потребительских сегментов:

1. Детки-конфетки
2. Переходный период
3. Студенты
4. Родители
5. Сладкие парочки
6. Потребительские сегменты

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Признак сегментирования | Детки-конфетки | Переходный период | Молодые и творческие | Родители | Сладкие парочки |
| Возраст  | 6-14 | 14-18 | 18+ | 25+ | 18+ |
| Уровень навыков | Низкий  | Базовый | Базовый/художественное образование | Любой | Не имеет значения |
| Мотивация  | Обычно по инициативе родителей | Овладеть «модной техникой» | Заниматься искусством в комфортной обстановке и общаться | Расслабиться после трудового дня или отдохнуть от быта | Необычно провести время вдвоем |

Примерные доли данных потребительских сегментов были выявлены на основе опроса и отображены на рисунке ниже.

1. Доли потребительских сегментов

Следующим шагом нами была сделана оценка качества сегментов по ряду критериев с использованием 5-балльной шкалы.

1. Оценка сегментов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий качества | Детки-конфетки  | Переходный период | Студенты  | Родители | Сладкие парочки |
| Размер  | 4 | 2 | 3 | 5 | 1 |
| Потенциал роста | 4 | 3 | 2 | 4 | 1 |
| Доступность  | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| Однородность  | 5 | 3 | 2 | 4 | 2 |
| Измеримость  | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| Долговечность | 4 | 2 | 3 | 5 | 1 |
| **Средняя оценка** | **3,83** | **2,83** | **2,83** | **4,33** | **1,83** |
| **Выбор целевых сегментов** | Вторичный сегмент | Вторичный сегмент | Первичный сегмент | Нецелевой сегмент  |

**Комментарии к таблице:**

**Размер сегмента:** балл присвоен в соответствии с примерной рыночной долей, представленной на круговой диаграмме выше.

**Потенциал роста:** присутствует почти у каждого сегмента и в некоторой степени обеспечивается возможным формированием лояльности у клиентов по мере их взросления и перехода в «старший» сегмент. Однако процент таких достаточно низок, поэтому потенциал роста постепенно снижается. Высокий потенциал роста «родителей» объясняется тем, что с возрастом у них либо вновь возникает желание творить (если они имеют базовые навыки), либо начинают рассматривать это как некую арт-терапию.

**Доступность:** так как основными каналами маркетинговых коммуникаций являются социальные сети, именно активность их использования влияет на оценку того или иного сегмента.

**Однородность:** однородность сегмента определяется тем, насколько одинаковы ожидания потребителей относительно арт-пространства. Например, низкий балл у «студентов» объясняется тем, что их могут интересовать и «модные» МК, и коворкинг, и просмотр кинофильмов и т.д.

**Измеримость и долговечность:** при подобной сегментации зависят от возрастного диапазона. Однакотакое деление достаточно условно, поэтому временные и количественные границы некоторых из них остаются размытыми.

**Вывод:**

«Переходный период» и «студенты» получили одинаковую среднюю оценку, имели схожие баллы по всем критериям, а также, как было отмечено выше, их творческие навыки находятся примерно на одном уровне. Это дало нам основание объединить их в один сегмент «молодые и творческие».

После оценки ПС «сладкие парочки» был отмечен как нецелевой, так как его средний балл был значительно ниже, чем у других. Кроме того, его можно включить в сегменты «молодые и творческие» и «родители», так как а) они совпадают по возрасту с первыми; б) и тем, и другим может быть интересно такое совместное времяпрепровождение, как, например, просмотр кинофильмов.

**Портрет потребителя**

Мы составили несколько портретов потребителей.

1. Портреты потребителей

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Описание профиля | Характеристики  | Детки-конфетки | Молодые и творческие | Родители |
| **Демографические признаки** | Гендерная принадлежность | Любая  | Преимущественно женский пол | Преимущественно женский пол |
| Возрастные категории | 6-14 лет | 15-24 | 25+ |
| Доход семьи | Средний и выше(собственный доход отсутствует) | Средний и выше(отчасти имеют собственный доход) | Средний и выше |
| Жизненный цикл семьи | Молодая семья | Зрелая семья | Собственная молодая или зрелая семья |
| **Географические признаки** | Город  | Санкт-Петербург | Санкт-Петербург | Санкт-Петербург |
| **Психографические признаки** | Тип личности  | Сложно определить в силу возраста | Люди, открытые для всего нового, желающие попробовать себя в разных направлениях | Люди, ценящие времяпрепровождение с семьей, но стремящиеся разнообразить свой быт и готовые развиваться дальше. |
| Стиль жизни | Зависит от жизненного стиля родителей | «Гедонист» (искатель удовольствия, уделяет внимание моде, по отношению к новинкам – новатор, активно использует соц. сети) | «Продвинутый потребитель» (особое внимание уделяет качеству, хорошо образован, любит культурный досуг, по отношению к новинкам – раннее большинство) |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Хобби | Зарождающаяся склонность к творчеству | Искусство, творчество, кино, пр. | Искусство, творчество, кино, пр. |
| **Поведенческие признаки** | Частота посещения | Зависит от родителей, реже от собственного желания | Как одноразовое, так и на постоянной основе (1 или несколько раз в неделю) | Преимущественно одноразовое посещение |
| Искомые выгоды | Развитие воображения, мелкой моторики, индивидуальный подход | Общение, приятная атмосфера, возможность научиться чему-то новому | Возможность расслабиться и раскрыть свой творческий потенциал, индивидуальный подход |
| Повод для посещения | Желание родителей | Занятие хобби, развлечение | Необычный формат проведения досуга |
|  | Отношение к цене и качеству | -  | Рациональное (соответствие цены и качества) | Рациональное (соответствие цены и качества) |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Степень готовности к покупке услуг | Низкая  | Средняя  | Средняя  |
|  | Мотивация к повторным покупкам услуг | Почти отсутствует  | Потенциально есть | Потенциально есть |

## Анализ конкуренции

### Факторы потребительского восприятия

Первым шагом анализа конкуренции на рынке Санкт-Петербурга стало определение факторов потребительского восприятия. Взятые к анализу факторы специфичны и соответствуют нише, в которой будет вести деятельность компания. Часть из них была выделена членами нашей команды, часть - определены потенциальными потребителями в ходе опроса как наиболее значимые.

Факторами, влияющими на успех функционирование арт-пространств на рынке Санкт-Петербурга, являются:

1. Разнообразие мастер-классов (курсов, направлений)
2. Стоимость посещения
3. Интерьер, освещенность
4. Индивидуальный подход к клиенту во время мастер-классов
5. Узнаваемость марки
6. Удобное местоположение (близость к метро)
7. Профессионализм мастеров
8. Наличие единой концепции (специализация на детских мастер-классах, живописи, рукоделии и т.д.)
9. Скидки/акции
10. Развитые социальные сети для коммуникации с клиентами и продвижения.

### Профиль конкурентов

Конкурентный анализ производится на рынке Санкт-Петербурга. Изначально были рассмотрены около десятка пространств, именуемых творческими или арт-пространствами, однако специфика деятельности многих из них не отвечала взятой бизнес-идее, в связи с чем наша команда ограничила количество ключевых игроков на нише, выделив пять ключевых конкурентов: Арт-студия 8, Art&Metier, Illustration, Без Рамок и HandMadeMania.

1. *Арт-студия 8*

Уютная художественная школа для взрослых и детей в центре Санкт-Петербурга, сочетающая в себе доступную цену, удачное расположение и качество материалов.

1. *Art&Metier*

Художественное образование в России и за рубежом. Профессиональные преподаватели обучат Вас основам рисунка и графики, техникам акварельной иллюстрации и масляной живописи. Ступенчатая система образования подходит как начинающим, так и профессионалам, желающим усовершенствовать мастерство.
Занятия по живописи, рисунку, каллиграфии, иллюстрации, скетчингу, мастер-классы, а также арт путешествия. Специализация: академический рисунок, оттачивание мастерства.

1. *Illustration*

Студия рисования в Санкт-Петербурге: занятия рисунком и живописью для взрослых и детей; курсы коммерческой иллюстрации, леттеринга и каллиграфии; мастер-классы по живописи и каллиграфии. Специализация: коммерческая иллюстрация.

1. *Без Рамок*

Многофункциональный арт-центр c разнообразной сеткой
творческих занятий и мастер-классов. По итогам более 200 собеседований отобраны с одних из лучших педагогов Санкт-Петербурга.

1. *HandMadeMania*

Студия HandMadeMania предлагает творческие мастер-классы для мероприятий любого масштаба и бюджета. Преимущественно выездные мастер-классы. Мастера студии с 2008 года работают на городских и корпоративных праздниках, тимбилдингах и частных вечеринках. Специализация: выездные мастер-классы для корпоративов и праздников.

Далее мы проранжировали степень соответствия КФУ в зависимости от рассматриваемого игрока на рынке по 5-балльной школе. Ранги расположились именно таким образом в ходе изучения деятельности конкурентов онлайн и при помощи опроса посетителей данных арт-пространств.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ФПВ | Арт-студия 8 | Art&Metier | Illustration | Без Рамок | HandMadeMania |
| Разнообразие мастер-классов (курсов, направлений) | 1 | 4 | 2 | 3 | 5 |
| Стоимость посещения | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| Интерьер | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 |
| Индивидуальный подход | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| Узнаваемость марки | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 |
| Удобное местоположение | 4 | 1 | 5 | 5 | 4 |
| Профессионализм мастеров  | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 |
| Специализация | 3 | 5 | 5 | 2 | 4 |
| Система скидок | 3 | 1 | 5 | 1 | 1 |
| Развитые социальные сети | 3 | 5 | 1 | 2 | 4 |
| **Итоговый балл:** | 37/50 | 38/50 | 35/50 | 28/50 | 34/50 |

1. Конкурентный анализ: факторы потребительского восприятия

**Комментарии к таблице:**

1. Разнообразие мастер-классов (курсов, направлений):

Арт-студия 8 – 8 направлений, Art&Metier - 13 направлений, Illustration – 9 направлений, Без Рамок – 10 направлений, HandMadeMania - 27 направлений.

1. Стоимость посещения и скидки:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Арт-студия 8 | Art&Metier | Illustration | Без Рамок | HandMadeMania |
| Курсы (полноценное обучение) – от 9000МК и индивидуальные занятия – от 1000Есть так называемые “свободные групы” – в них абонемент действует в течение ограниченного времени (8 занятий=5000р)Пробное занятие – 300р | От 9000 курс занятий, от 3200 – курс лекцийРазовые и мк – примерно 1500Пленер – 6 занятий 5000 | Скидки студентам и школьникам. До 2000 за один МК;Разовое, пробное занятие по одному из курсов – 500р.;Превалируют абонементы. На 8 занятий – в пределах 6000, холсты в плату не входятКурс леттеринга - 8000 | Примерно 1500-2500 за разовые мк, 500р – Кино и Вино | Примерно 1500-3000, Большинство МК - разовые |

.

1. Узнаваемость марки: 38,7% респондентов отметили Арт-студия 8 как узнаваемую, Art&Metier – 29%, Illustration – 29%, Без Рамок – 19%, HandMadeHooby – 14%.
2. Удобное местоположение (близость к метро): Арт-студия – 9 минут пешком, Art&Metier – 18 минут пешком, Illustration – 5 минут пешком, Без Рамок – 4 минут пешком, HandMadeHobby – 8 минут пешком.
3. Профессионализм мастеров (см. Приложение 2)
4. Социальные сети: Hand Made Mania – 17.5 тыс; Illustration 750 чел; Без Рамок - 1.7 тыс; ArtStudio 8 - 4,7 тыс; Art&Mieter – 45.8 тыс

### Распределение ролей на целевом рынке или сегменте

Доли конкурентов крайне малы, отсутствует концентрация значительной аудитории у одного конкретного представителя отрасли. Конкурентов становится все больше, но количество посетителей слишком мало для адекватной оценки, высокая степень “распыленности”. Часто посещение студий разовое, люди приходят с целью отдохнуть и попробовать что-то новое, и потом не возвращаются.

### Барьеры в отрасли

 В завершение анализа конкуренции наша команда рассмотрела барьеры, препятствующие вхождению новых игроков на рынок.

1. Барьеры на вход в отрасль

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Барьеры на входе | Эффективность барьера | Длительность действия барьера |
| Нет барьера | Низкая | Средняя | Высокая |
| Патенты |  |  |  |  | Продолжительное отсутствие.Патентов на технологии, используемые при проведении МК, в настоящее время нет. Вероятность возникновения барьера низка. |
| Высокие «стартовые» затраты |  |  |  |  | Прололжительное.Стартовые затраты – до 1млн рублей. Длительность засисит от вероятности подорожания аренды и зарубежных инструментов для творчества.Предположительное, эффективность барьера останется на низком уровне в течение продолжительного периода. |
| Обязательная квалификация сотрудников |  |  |  |  | Продолжительное отсутствие.В случае перехода на новый, наиболее профессиональный, нежели досуговый уровень, данный барьер может образоваться. |
| Сложность производства и технологий |  |  |  |  | Продолжительное отсутствие.Так как наша сфера – предоставление услуг, никаких сложностей возникнуть не может. |
| Отсутствие должного количества поставщиков |  |  |  |  | Непродолжительное закрепление барьера на данном, низком уровне.В настоящий момент поставщиков на рынке достаточно. И в то же время, существуют ценовые барьеры: будущая компания невелика в размерах. Значит, больших скидок от поставщиков добиться будет сложно. |
| Насыщенность рынка |  |  |  |  | Непродолжительное закрепление барьера на данном уровне. Бизнесы подобного типа возникают все чаще, некоторые рассматриваемые конкуренты вышли на рынок не больше года назад. |
| Торговые марки  |  |  |  |  | Досуговая деятельность подразумевает желание людей пробовать новое. Поэтому лояльности к брендам не замечено, посетители меняют арт-пространства довольно часто, или вовсе посещают единожды за сезон.  |

# План маркетинга и продаж

## Стратегическая позиция

Art-House ставит перед собой цель быть максимально клиентоориентированным арт-пространством, поэтому в качестве конкурентных преимуществ мы выделяем:

1. Наличие мастер-классов и иных культурных мероприятий, которые будут интересны людям разных возрастов и опыта, а также семейным парам с детьми;
2. Подбор безопасных для детей материалов и красок, не требующих токсичных разбавителей в сочетании с удобством и безопасностью рабочего места для детей от шести лет и качественным преподаванием профессионалов-педагогов;
3. Сочетание доступной стоимости и высокого качества предоставляемых услуг;
4. Предоставление клиентам скидок и выгодных ценовых предложений;
5. Удобное местоположение студии в центре Санкт-Петербурга (10 минут от станции метро Чернышевская);
6. Приятная атмосфера, располагающая к творчеству (современный ремонт в стиле «лофт»[[1]](#footnote-1) и музыка);
7. Тщательно подобранная команда мастеров, обладающих профессиональными навыками преподавания.

Однако нашим главным конкурентным преимуществом является сама концепция, которая является уникальной для рынка Санкт-Петербурга, а именно, создание семейного арт-пространства. Таким образом, наша команда выбирает стратегию «свободной ниши», которая должна быть по достоинству оценена целевой аудиторией. Нашим уникальным торговым предложением является создание условий для того, чтобы все члены семьи имели возможность заняться творчеством и приблизиться к искусству, а также провести свободное время вместе, так как помимо мастер-классов мы, в отличие от большинства других конкурентов, предлагаем и другие способы проведения досуга.

### Макромодель X-YZ

Для того, чтобы сформулировать желаемую позицию на рынке, нами была использована макромодель X-YZ (продукт/услуга X предлагает потребителям Y выгоды Z). Стоит отметить, что вместо Х мы рассматривали само арт-пространство, нежели отдельные мастер-классы и услуги, так как последние являются относительно «стандартными» на рынке.

Х: Позиционирование Art House как творческой студии, объединяющей в себе единую идею семейного отдыха в креативном формате и высокий уровень оказания услуг мастер-классов, в то время как конкуренты предоставляют лишь мастер-классы для релаксации, нацеленные на коммерческую деятельность, либо на улучшение профессионализма.

Y-Z: Продукт как герой (Z). Мы подчеркиваем, что услуги арт-пространства разработаны с учетом потребностей людей разных возрастов, уровня творческих навыков и социального бэкграунда, а также обладают высоким качеством. То, что выделяет нас – уютная, семейная атмосфера, располагающая к творчеству.

### Цели и задачи стратегии маркетинга

В качестве цели маркетинга мы выделяем: формирование узнаваемости бренда среди жителей Санкт-Петербурга путем продвижения арт-пространства как семейного места для творчества.

Задачами стратегии маркетинга являются:

1. Предоставление такого ряда услуг, который отвечает самым разным ожиданиям людей от понятия «занятие творчеством и искусством»;
2. Создание гибкой системы абонементов и скидок для каждого целевого сегмента, обеспечивающую лояльность в краткосрочной перспективе;
3. Обеспечение осведомленности аудитории о семейной направленности арт-мастерской, о соблюдении мер безопасности в присутствии детей, об удобстве рабочих мест для детей от 6 лет, компетентности профессионалов-педагогов и возможности работать над одним произведением искусства всей семьей.
4. Активное продвижение в социальных сетях (Instagram и ВКонтакте); обновление и наполняемость страниц в вышеуказанных социальных сетях (публикация креативных постов с описанием различных техник, с которыми можно познакомиться в Art-House и мотивационных постов, повышающих интерес к услугам арт-пространства, информирование о различных мероприятиях, акциях, системе скидок и т.д.);
5. Разработка и продвижение сайта;
6. Подготовка к праздничному открытию студии (распечатка листовок, декорирование студии);

## Продуктовая стратегия

Пространство Art-House предлагает клиентам различные мастер-классы, организовывает мероприятия, предоставляет возможность заниматься творческим коворкингом, а также организует киносеансы.

### Мастер-классы

Мастер-классы, предлагаемые арт-пространством можно разделить на 5 направлений: классика, арт-терапия, хэнд-мэйд, современные и детские мастер-классы.

1. **Классика («Картина за 1 сеанс», «Живопись», «Рисунок»):** Мастер-классы данной группы дают возможность клиентам овладеть основами рисунка и живописи в самый короткий срок и почувствовать себя настоящими художниками при любом уровне подготовки. Это похоже на занятие в художественной школе, однако атмосфера лишена излишней академичности и строгости.
2. **Арт-терапия («Флюид-Арт»):** Целью данного направления является предоставление возможности расслабиться, отдохнуть от суеты будних и самовыражаться в абстрактном искусстве. Важен психологический аспект.
3. **Хэнд-мэйд («Вязание руками», «Роспись одежды», «Рисование шерстью):** Направление идеально подходит для тех, кто любит делать что-либо своими руками. Результат работы можно не только использовать в качестве предмета декора, но и в быту.
4. **Современные («Скетчинг», «Леттеринг», «Фэшн-иллюстрация»):** Мода существует на все, и творчество не исключение. Сегодня все большую популярность набирают такие направления, как быстрые зарисовки окружающего мира, оригинальное «рисование» букв, стилизованные наброски.
5. **Детские («Рисунок», «Коллаж», «Валяние игрушек»):** Каждый заботливый родитель знает: их ребенок должен быть всесторонне развит. Поэтому мы предлагаем детские мастер-классы, нацеленные на развитие воображения, индивидуальности, любознательности и мелкой моторики. Такие навыки пригодятся юным художникам на всю жизнь.

Далее в таблице мы приводим описание всех мастер-классов с их выгодами для потребителей.

1. Описание мастер-классов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Направление  | Потребительский сегмент[[2]](#footnote-2) | Название  | Описание  | Выгоды  |
| Классика  | 1. Молодые и творческие
2. Родители
 | Картина за 1 сеанс | Мастер-класс для тех, кто хочет написать настоящую картину, имея любой уровень мастерства. Возможность создать картину за 1 сеанс, или больше (в зависимости от масштаба идеи клиента). Клиент также может придумать сюжет самостоятельно, или создать свое видение понравившегося полотна.В основном нацелено на начальный уровень. | * Удовлетворенность результатом в кратчайшие сроки
* Результат (готовое произведение искусства) может быть использован как элемент декора.
* Вдохновение
* Повышение самооценки.

*(Символические и эмпирические)* |
| Живопись | Направление, призванное обучить посетителей техникам работы с классическими материалами, научиться передавать всю красоту окружающего мира с помощью цвета. Ряд занятий позволит клиенту развиваться в данной стезе, научиться правильно подбирать тон и смешивать цвета, передавать фактуры и объем предметов. | * Обучение основам живописи
* Развитие творческого видения мира

 (*Эмпирические и функциональные)* |
| Графика | Техника современной графики, обучаясь которой, посетитель научится всем тонкостям правильного штриха, накладывания светотени, придания объема, сквозном построении предметов, законов композиции и перспективы.  | * Оттачивание мастерства рисунка
* Возможность дальнейшего использования в жизни и творчестве

*(Эмпирические, функциональные*) |
| Арт-терапия  | 1. Родители
2. Молодые и творческие
 | Флюид-арт | Наливая краску разных цветов на холст, можно стать свидетелем образования уникальных форм, которые напоминают природные явления и стихии. Каждая картина в технике флюид-арт уникальна и является примером современной интерьерной живописи. По сути, является арт-терапией, а по совсемстительству и идеальным подарком и предметом декора. | * Релаксация
* Вдохновение
* Возможность дальнейшего использования результата

*(Эмпирические, функциональные)* |
| Хэнд Мэйд | 1. Родители
2. Молодые и творческие
 | Вязание руками | Техника вязания объемных шарфов и пледов без использования спиц и крючков. Освоить может каждый, вне зависимости от опыта вязания.  | * Возможность регулярного использования изделия в повседневной жизни
* Легкость техники

*(Функциональные)*  |
| Роспись одежды  | Мастер-класс для тех, кто любит выделяться из толпы. Потребители берут с собой желаемый предмет гардероба и расписывают его акрилом под чутким руководством мастера. Так же существуют отдельные мастер-классы по батику (рисование по шелку).  | * Возможность почувствовать себя дизайнером
* Результат можно носить как предмет гардероба

(*Функциональные, символические)* |
| Рисование шерстью | Рисование шерстью – уникальная техника изображения в первую очередь натюрмортов и пейзажей. Эффект достигается благодаря структуре тонкой шерсти: воздушные волокна укладываются в различных комбинация для создания уникального произведения искусства. Освоение техники принесет массу удовольствия и удивительный результат.  | * Нестандартный подход к творчеству
* Релаксация,
* Вдохновение.

*(Эмпирические)* |
| Современные | 1. Молодые и творческие
2. Родители
 | Леттеринг | Мастер-класс состоит из обучения основам «современной» каллиграфии или художественному оформлению надписей. По окончании мастер-класса посетители будут уметь имитировать различные шрифты и использовать необычные приемы для создания креативных надписей.  | * Развитие воображения и креативного мышления
* Знания пригодятся для оформления, например, открыток

*(Функциональные, эмпирические)* |
| Скетчинг | Представляет собой искусство быстрых и стильных зарисовок на ряд тем: архитектура, интерьер, еда, люди и другие предметы. Мастер-класс направлен на то, чтобы научиться показывать объем предмета, его особенности буквально при помощи нескольких движений руки. | * Возможность научиться делать зарисовки в любом месте и в любое время
* Развитие собственного видения окружающего мира

 *(Функциональные, символические)* |
| Fashion иллюстрация | Мастер-класс позволит освоить техники и приемы fashion-иллюстрации, базовые навыки рисования и изображения человеческой фигуры, в процессе изучатся примеры модных публикаций, а также будет возможность выразить свой неповторимый стиль. | * Возможность быстро выражать свои fashion идеи на бумаге
* Знакомство с модными тенденциями
* Возможность почувствовать себя дизайнером и разработать собственную модель одежды

*(Функциональные, символические)* |
| Детские  | Детки-конфетки | Рисование  | Возможность привить ребенку любовь к творчеству путем изучения новых материалов, техник нанесения. Дети воспринимают занятия как приятное игровое времяпровождение, однако это также развивает их фантазию и индивидуальность. | * Развитие воображения
* Раскрытие творческого потенциала у детей
* Расширение кругозора.

*(Эмпирические)* |
| Валяние игрушек | Изделия из валянной шерсти выглядят очень теплыми и уютными. Дети научатся создавать игрушки из шерсти, в процессе занятия развивая мелкую моторику и получая ряд положительных эмоций.  | * Валяние развивает мелкую моторику, учит аккуратности, терпению и старательности.

*(Функциональные, эмпирические)* |
| Коллаж | Путем верной комбинации абстрактных форм разных размеров и принтов, ребенок развивает вдохновение и получает удовольствие как от процесса, так и от результата (который гарантирован нашими преподавателями-педагогами) – яркой и необычной картины. | * Расширение кругозора ребенка
* Увеличение уровня внимательности к деталям
* Развитие фантазии и терпения.

*(Функциональные, эмпирические)* |

### Мероприятия

Арт-пространство может стать отличным местом для празднования дня рождения, Нового года, 8 марта или 23 февраля, проведения небольшого семейного праздника или тимбилдинга. Любое мероприятие может стать незабываемым благодаря необычному формату: гости не только смогут отдохнуть в приятной обстановке с хорошей музыкой и угощениями, но и провести время с пользой, попробовать себя в той или иной технике и унести домой результат своей работы.

Данная услуга может подойти любому потребительскому сегменту, так как сценарий продумывается индивидуально исходя из специфики мероприятия, а также пожеланий клиента.

В услугу входит:

* Творческая часть (проведение мастер-класса по выбору клиента, все материалы и оборудование предоставляются) продолжительностью 2 часа;
* Время для отдыха-1 час;
* Сервировка стола;
* Еду и напитки можно принести с собой;
* Составление музыкального плейлиста по вкусу клиента;
* Возможность размещения до 10 гостей;
* Разработка сценария с учетом пожелания клиента (например, сюрпризы или конкурсы);
* Возможность продления мероприятия за дополнительную плату;
* Услуги фотографа за дополнительную плату.

Выгодами, которые получает клиент, являются:

1. Выгоды, связанные с тем или иным мастер-классом и описанные выше (функциональные, эмпирические, символические);
2. Уникальность и «эксклюзивность» проведения праздника (символическая выгода);
3. Вдохновение, поднятие настроения, общение (эмпирическая выгода);

### Творческий коворкинг

По своему определению, коворкинг – это помещение со всем необходимым оборудованием, предоставляемое всем желающим в аренду на определенный срок. В основном, такой услугой пользуются фрилансеры, например, программисты. Однако мы задумались: а почему бы не сделать нечто похожее для творческих людей? Наше арт-пространство готово открыть свои двери для тех, кто хочет в свободном режиме заниматься творчеством. Для этого необходимо просто приобрести абонемент на определенное количество часов, и можно приходить тренировать свое творческое начало в удобное для клиента время. Располагающая атмосфера, предоставление качественных материалов и оборудования, а при необходимости и консультации мастера будут только способствовать процессу.

Данная услуга ориентирована, в первую очередь, на «молодых и творческих», так как именно данный сегмент чаще всего представлен начинающими художниками или теми, кто ищет уютное место для занятия хобби. Кроме того, посещение творческого коворкинга – это отличный способ познакомиться с другими людьми со схожими интересами, а именно «молодые и творческие» больше всего открыты для новых знакомств.

Итак, клиент получает следующие выгоды от такой услуги, как творческий коворкинг:

1. Возможность использования оборудование, материалов (функциональная выгода);
2. Светлое помещение, атмосфера, предполагающая концентрацию (функциональная выгода)
3. Возможность самовыражения и свобода воображения, не стесненные рамками мастер-класса (эмпирическая выгода);
4. Эстетическое удовольствие от процесса (эмпирическая выгода);
5. Вдохновение в повседневной жизни (эмпирическая выгода);
6. Знакомства с творческими людьми, художниками и общение с людьми с похожими интересами (эмпирическая выгода).

### Киносеансы

В конце недели в арт-пространстве будут проходить киносеансы «Кино&Вино», где за бокалом вина в уютной атмосфере можно посмотреть и обсудить лучшие фильмы современного кинематографа. Данная услуга подходит для всех тех, кому интересен современный кинематограф, и состоит из:

* Короткой вводной лекции;
* Просмотра фильма;
* Последующего обсуждения картины;
* Легкие закуски и напитки (чай, вино) включены в стоимость.

Выгодами как для «родителей», так и для «молодых и творческих» являются:

1. Интересная подборка кино (функциональная выгода);
2. Получение новой информации и расширение кругозора (функциональная + эмпирическая выгода);
3. Общение (эмпирическая выгода);
4. Удовольствие и расслабление в связи с атмосферой, вином и закусками (эмпирическая выгода)

## Стратегия ценообразования

Определение уровня цен на услуги арт-пространства основывается на конкурентном бенчмаркинге, а также на определении себестоимости. Это обеспечивает конкурентоспособность и привлекательность наших цен, с одной стороны, и прибыли, с другой.

В целях определения справедливой цены каждого мастер-класса, мы провели анализ цен на соответствующие услуги у конкурентов. Пула мастер-классов, совпадающий по направленности полностью нет ни у одной из рассмотренных компаний-конкурентов. Помимо основных пяти конкурентов, мы взяли в рассмотрение три дополнительных: “Изошка”, “Я Творю” и “Начало”. Концепции данных арт-пространств несколько отличаются от нашей, в связи с чем мы не рассматривали эти компании как ключевых конкурентов. Тем не менее, для более точного анализа мы приняли решение рассматривать их на данном этапе анализа.

Далее мы проанализировали цены «изнутри», то есть оценили себестоимость оказания услуг, чтобы быть способными определить адекватную оценку. В себестоимость были включены материалы для проведения мастер-классов, аренда помещения, ЖКХ и интернет, оплата труда сотрудников, еда и напитки и т.д. Итоговый анализ себестоимости проведения мастер-классов, творческого коворкинга, мероприятий, «Кино и Вино» представлен ниже.



1. Себестоимость МК и творческого коворкинга



1. Себестоимость мероприятий и «Кино&Вино»

Наконец, нами был составлен итоговый price-лист услуг. По нашему мнению, оптимальной стратегией ценообразования является стратегия среднерыночных цен, так как:

* услуги ориентированы, в основном, на потребителей, располагающих средним доходом и чувствительных к цене;
* Компания рассматривает получение прибыли как долгосрочную политику;
* Процесс оказания услуг является условно «стандартизированным» (другие компания оказывают схожие услуги, используют схожие материалы и т.д.)

Стоит отметить, что мы не смогли определить единую оптимальную для всех услуг наценку в натуральном или процентном выражении, однако цены были определены таким образом, что отклонение от среднерыночных цен не превышало 20%.



1. Сравнительная таблица стоимости услуг

### Абонементы

Арт-пространство также предлагает ряд тематических абонементов. Выгодой для клиентов является возможность более подробно изучить детали интересующей его техники за меньшую стоимость по сравнению с единичным посещением мастер-класса (на 10% дешевле его стоимости). В свою очередь, для арт-пространства это является неким «стимулированием сбыта». Поэтому такие меры могут быть использованы по необходимости из-за низкого спроса на те или иные услуги.

При этом при финансовых расчетах мы не учитывали продажу абонементов, так как мы рассматриваем как одну из возможных маркетинговых стратегий, которая может быть применена позже.

1. Абонементы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название[[3]](#footnote-3) | Количество занятий | Описание  | Стоимость |
| «Картина или плед всей семьей» | 1  | Возможность создать что-то прекрасное всей семьей: теплый плед или одну большую картину всей семьей | 5500 |
| «Основы рисунка и живописи» | 7  | 3 «Графики» + 4 «Живописи» | 7000 |
| «Рукодельница» | 3 занятие из направления «Хэнд-мэйд») | * вязание шарфа руками
* роспись одежды акрилом
* рисунок шерстью
 | 5800 |
| «Fashion victim» |  6  | 3 «Скетчинга» + 2 «Леттеринга» + 1 «Fashion-иллюстрация» | 8000 |
| «Юный художник» | 4 детских МК «Рисование» | 3 МК на разные темы+ 1 свободная | 3600 |
| «Полет фантазии» | 4 МК для детей  | * 2 «Рисунка»
* 1 «Коллаж»
* 1 «Валяние игрушек»
 | 3700 |
| «Мама + малыш» | 4  | * 1 «Картина за 1 сеанс»
* 1 любой МК из направления «Хэнд-мэйд»
* 1 «Рисование для детей»
* 1 «Коллаж» или «Валяние игрушек» на выбор
 | 5400 |
| «Семейный» | 10 | * 3 «Живописи» или «Графики» по выбору
* 1 «Вязание руками»
* 1 «Роспись одежды»
* 2 «Fashion-иллюстрации» или «Скетчинга» по выбору
* 3 детских МК по выбору
 | 12000 |
| «На двоих»  | 4 | * 2 «Картина за 1 сеанс»
* 2 билета в кино
 | 4600 |
| «Свободный художник» | Более 10 часов | Посещение «Творческого коворкинга» по часам | При единовременной оплате 10 часов и больше скидка -10% |

### Стимулирование сбыта

В качестве других способов стимулирования сбыта были выбраны ценовое стимулирование и стимулирование в активной форме.

* Ценовое стимулирование: -10% на следующее посещение арт-пространства при публикации своей картины в Instagram c отметкой студии + скидка 5% при предъявлении студенческого билета;
* Стимулирование в активной форме (конкурсы репостов и фотографий в Instagram и группе VKontakte, розыгрыш абонемента на открытии студии).

## Стратегия продвижения

В рамках стратегии продвижения в первый год мы считаем целесообразным прибегнуть к двум платным мероприятиям: торжественному открытию и таргетированной рекламе сообщества VK. В связи небольшим размахом бизнеса, мы не считаем уместным тратить большие средства на дорогостоящие такие виды рекламы, такие как телевидение и радио.

1. Продвижение

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование мероприятия | Тип канала продвижения | Цена мероприятия  | Количество мероприятий (в мес) | Продолжительность использования (мес в год) |
| Таргетированная реклама сообщества в VK | Директ-маркетинг | 6 000  | 1 | 6 |
| Торжественное открытие | PR | 18030 | 1 | 1 |
| Ведение профиля VK | SMM | - | 31 (мин 1р в день) | 12 |
| Ведение профиля в Instagram | - | 31 (мин 1р в день)  | 12 |
| Партнерство с блоггерами | - | 2 | 12 |
| Итого в год на продвижение планируется израсходовать 54 030 руб.(36 000 + 18 030+0x3 = 54 030) |

Подробнее о мероприятиях в рамках каждого из каналов продвижения:

1. Директ-маркетинг
* Таргетинговая реклама в VK

Мы планируем привлечь 300 человек в наше сообщество ВК за первый месяц именно через таргетинговую рекламу. С помощью анализа результатов новооткрытых малых бизнесов, мы рассчитали, что такого результата удастся добиться, вложив 3000 рублей. Таким образом, один подписчик обходится в 10 рублей, что на рынке директ-маркетинга является довольно низкой ценой.

В первый год мы планируем использовать данный канал продвижения в течение первого полугода деятельности студии с момента ее открытия. Впоследствии по достижении определенного уровня узнаваемости бренда и плановых объемов продаж в последующие года мы не планируем прибегать к данному каналу продвижения.

1. PR
* Торжественное открытие. В честь открытия нашего арт-пространства мы планируем организовать торжественное мероприятие. Данное мероприятие будет включать себя проведение мастер класса для всех желающих (максимум 10 человек), свободное время в арт-пространстве для танцев, общения, вина и закусок. Также мы планируем заказать большой праздничный торт с надписью «Арт-Хаус». Описанное мероприятие проводится за наш счет в качестве акции привлечения клиентов. В течение мероприятия в рамках стимулирования сбыта команда «Арт-Хаус» подарит гостям 10% скидку на разовое посещение студии.
1. SMM

Стоимость следующих видов продвижения – бесплатная. SMM будет заниматься наш маркетолог.

1. Instagram

|  |  |
| --- | --- |
| Статистика | В Санкт-Петербурге зафиксирован наибольший уровень прониктовения сети Instagram: зафиксировано 713 732 автора, то есть 13,66% от общего населения культурной столицы (Москва на 2м месте с долей авторов в 10,91% населения) (инфа с сайта http://blog.br-analytics.ru/) |
| Присутствие  | Бизнес-аккаунт (хз почему, у Пресняковой написано об отслеживании метрик и конверсии, но у нас-то не будет рекламы таргетинговой в инсте) |
| Содержание | Структурированный и стильно разработанный в одной тематике профиль с содержанием мастер-классов, их примерами, изображениями техник, которыми мы обучаем, а также подробными описаниями и картинками с организуемых нами мероприятий (киносеансы, праздники, разовые мероприятия (например, лекции)) |
| Сториз | Сторис будут включать в себя процесс протекания мастер-класса, акции и скидки, расписание, life-трансляции. |
| Частота публикаций | Минимум 1 раз в день |
| Время публикаций | 12, 15, 22 – именно в это время посетители чаще всего проверяют Instagram и являются максимально активными. (инфа с сайта https://bitkey.ru/blog/smm/timetopost/) |

* VK

|  |  |
| --- | --- |
| Статистика | Подобно Instagram, именно за Санкт-Петербургом остается лидерство в количестве авторов. Наибольший уровень проникноверия отмечен именно в культурной столице: 44.9% населения города, или 2 346 537 человек  |
| Присутствие  | Публичная страница |
| Содержание | Лента. 1. В ленте публикуются (закрепляются) изображения и описания мастер-классов на неделю и на каждый последующий день. Кроме того, изображения клиентов и их работ, а также периодические профили и видеообращения/приглашения на МК мастеров, изображения антуража студии, дополнительных предложений и скидок
2. Подарки за репосты, розыгрыши абонементов
3. Мотивации заняться творчеством и созидать
4. Полезные статьи и мастер-классы на виды досуговой творческой деятельности, небольшие онлайн мастер-классы по направлениям, не связанным с предоставляемыми нашей компанией услугами.
 |
| Обсуждения. В обсуждениях будут публиковаться отзывы, все вопросы к организаторам и преподавателям и прайслист |
| Видеозаписи. Собственно нами снятые видео, возможно, некоторые сторис, а также заказанная у видеографа впоследствии видео-реклама.  |
| Фотогалерея. Этот раздел будет включать в себя несколько альбомов: * Фото с мастер-классов
* Фото с профилями наших преподавателей
* Фото с мероприятий (открытия, киносеансов, других мероприятий Art-House)
* Альбом для загрузки фотографий клиентов
 |
| В разделе “Продукты“ мы красочно изобразим и распишем суть каждого из наших предложений |
| Частота публикаций | Минимум 1 раз в день |
| Время публикаций | 12, 15, 22 – именно в это время посетители чаще всего проверяют Instagram и являются максимально активными. (инфа с сайта https://bitkey.ru/blog/smm/timetopost/) |

* Партнерство на бартерной основе

Данный способ продвижения планируется быть бесплатным: у нас нет цели привлекать профессиональных и раскрученных блоггеров, мы предлагаем нашу качественную услугу взамен на пост с фотографией со стороны блоггеров-мам и семьянинов, а также начинающих молодых блоггеров, чье количество подписчиков превышает 1000.

## Стратегия распространения

Основным каналом сбыта является само помещение арт-пространства, где непосредственно оказываются услуги. Таким образом, выбор помещения был одним из основополагающих факторов при организации бизнеса. Мы проанализировали предложения по аренде помещений свободного назначения, и в итоге наша команда остановилась на варианте по адресу Санкт-Петербург, р-н Центральный, Виленский пер., 6. Данное помещение имеет площадь 70 м2 и располагается недалеко от станции метро Чернышевская. Более подробное описание представлено в разделе «Производственный план».

В данном же разделе мы хотели бы представить аргументы в пользу выбора именно данного помещения:

1. Низкая арендная плата: стоимость аренды составляет 60.000 рублей в месяц без учета коммунальных услуг. Это составляет менее 1000 рублей за 1 м2, то есть средней стоимости аренды 1 м2 в Санкт-Петербурге для нежилых помещений подобного типа).
2. Выгодное местоположение: арт-пространство будет находиться в Центральном районе, который является лидером по качеству жизни среди районов города, что связано с развитой транспортной инфраструктурой. Действительно, Art House находится в 10 минут от станции метро Чернышевская. Удобное местоположение обеспечивает «мобильность» целевого рынка, то есть потенциальные клиенты могут без труда добраться до арт-пространства. Отсутствие конкурентов в радиусе 2 км. Как говорилось выше, Центральный район является одним из наиболее развитых в Санкт-Петербурге, поэтому найти место вдали ото всех конкурентов здесь практически невозможно. Ближе всего к нам находится Art&Metier. Однако спектр предлагаемых услуг значительно различается, кроме того, данный конкурент себя как профессиональную школу творчества для взрослых, в то время как наше арт-пространство имеет семейную и любительскую направленность.

### План продаж

Прогноз спроса основан на маркетинговом исследовании и выбран как среднее значение спроса на мастер-классы у конкурентов «Арт-Хаус». Стоит добавить, что эти прогнозы актуальны только в случае «нейтрального» месяца, когда мы прогнозируем спрос равным среднерыночному. Также были выделены «высокие» и «низкие» сезоны. В «высокий» сезон мы прогнозируем рост спроса на 20% относительно «нейтрального» месяца. Аналогично в «низкий» сезон средний спрос составит 80% от базисного. Согласно бизнес плану «Анти кафе», спрос на подобные услуги максимален осенью и минимален летом. Ниже представлен график выбранных коэффициентов сезонности.



1. Сезонность спроса

На основе этих данный были спрогнозированы объемы продаж за каждый месяц в течение года.



1. Оценка объемов продаж

В итоге нами была спрогнозирована выручка на каждый из 3 лет работа арт-пространства с учетом инфляции 4%.



1. Выручка 2018-2019



1. Выручка 2019-2020



1. Выручка 2020-2021

# Организационный план

1. Организационно-правовая форма предприятия

Согласно ОКВЭД (90) компания предоставляет услуги в следующей сфере: Деятельность творческая, деятельность в области искусства и организации развлечений («создание условий для творческой деятельности в области искусств и организации досуга населения»).

Наиболее приемлемой формой в данном случае будет индивидуальный предприниматель (ИП), так как для данного типа и размера бизнеса больше плюсов, чем минусов. Во-первых, открытие и закрытие организации упрощены, по сравнению с ООО, что крайне удобно, так как на данный момент есть только один человек, который может заниматься регистрацией компании. Вторым важным аспектом является отсутствие обязательства вести полноценный бухгалтерский учет. Данный бизнес-план предполагает наличие сотрудников у ИП, то есть будет необходимо вести книгу учета доходов и расходов, что гораздо легче и удобнее, чем полноценный бухгалтерский учет, для ведения которого с большой долей вероятности придется нанимать бухгалтера, а это лишние издержки.

Единственным существенным минусом является отсутствие возможности привлечь инвесторов, так как если инвестор захочет войти в состав участников, необходимо будет создавать юридическое лицо. Однако если мыслить критически, получение инвестиций для данного стартапа представляется маловероятным, поэтому единственные возможные способы привлечения денежных средств – кредит в банке, займ или кредит + собственные средства. Также стоит учитывать, что ИП при ведении бизнеса рискует всем своим имуществом, в то время как ООО может потерять только уставный капитал компании. Однако стоит помнить, что в данном случае имеет место бизнес крайне малого масштаба, с одним собственником, который несет все риски лично, и другого выхода нет.

1. Система налогообложения

Для ИП единственным рациональным выбором будет упрощенная система налогообложения (УСН), так как она выгодна для малого бизнеса, каким «Арт-Хаус» и планируется. Что будет объектом налогообложения (доходы по ставке 1-6% или разница между доходами и расходами по ставке 5-15%), мы опишем ниже, при расчете конкретных числовых показателей, так как на данном этапе сделать вывод, что будет выгоднее, невозможно.

1. Персонал и заработная плата

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Обязанности | Ставка | Кол-во | З/П, руб. в месяц | Страховые взносы |
| Мастера | Проведение мастер-классов согласно своей специализации, помощь посетителям во время коворкинга, содержание материалов и оборудования в чистоте и рабочем состоянии. | Полная | 2 | 40000 | 12000 |
| Мастера по найму | Проведение специфических, разовых мастер-классов | Работа по договору о возмездном оказании услуг | 3 | - | - |
| Администратор/Сотрудник ресепшен | Встреча, регистрация и обслуживание клиентов на стойке регистрации, решение операционных проблем, ведение книги доходов и расходов, работа с кассовым аппаратом, прием входящих звонков. | Полная | 2 | 20000 | 6000 |
| Уборщица | Содержание помещения арт-пространства и туалетной комнаты в чистоте и порядке: влажная уборка, уборка пылесосом, протирание пыли, уход за растениями. | Почасовая оплата | 1 | 15000 | 4500 |
| Специалист по рекламе | Продвижение «Арт-Хаус» в социальных сетях, общение с подписчиками страниц Вконтакте и Instagram | Полная (надомная работа) | 1 | 15000 | 4500 |

Заработная плата каждого из сотрудников была вычислена, как средняя заработная плата схожих должностей на онлайн-портале headhunter по региону Санкт-Петербург.

Мастера, с которыми «Арт-Хаус» состоит в трудовых отношениях – это два мастера-художника, в обязанности которых входит помощь посетителям во время коворкинга и проведение постоянных мастер-классов (картина за 1 сеанс, живопись, графика, флюид-арт, роспись одежды). Один из мастеров специализируется на работе со взрослыми, второй проводит мастер классы для детей (уроки рисования, валяние игрушек, коллаж).

Мастера по найму – это художники и прочие деятели искусства, которые не состоят в трудовых отношениях с «Арт-Хаус». Для проведения необычных и специфичных мастер-классов (вязание руками, скетчинг, fashion-иллюстрация, леттеринг) будут наниматься данные специалисты, оказывающие услугу арт-пространству в рамках разового договора. Мастера по найму будут получать вознаграждение в виде фиксированного процента от выручки с проведенного мастер-класса, процент оговаривается в соответствующем договоре. Выгодой найма заключается в том, что не придется постоянно держать большой штат мастеров и платить им фиксированную заработную плату, к тому же подобный тип найма освобождает ИП от выплаты взносов в страховые фонды (22% — в ПФР, 2,9% — в ФСС и 5,1% — в ФОМС).

Нами было решено нанять двух администраторов, так как один сотрудник не сможет эффективно работать 7 дней в неделю, ведь «Арт-Хаус» работает без выходных. Работа будет осуществляться по графику 2/2, то есть два администратора будут менять друг друга каждые два дня. Это не окончательный график работы, и он может быть изменен в соответствии с предпочтениями работников или же желанием владельца бизнеса. Основная идея заключается в том, что требуется два сотрудника данной должности.

Заработная плата уборщицы была посчитана, как почасовая оплата (500 руб/час), с учетом уборки помещения арт-пространства один раз каждые 2 дня. Так как на уборку помещения площадью 50 квадратных метров требуется приблизительно 2 часа, получаем, что уборщица работает около 30 часов в месяц, то есть её месячный доход составляет порядка 15 тысяч рублей.

Специалист по рекламе требуется всего один, и в данном случае не требуется сотрудник на смену, как в случае с администратором. График работы данного сотрудника максимально свободный, он может работать когда угодно и где угодно, главное, чтобы в социальных сетях постоянно появлялись новые посты и фотографии.

Необходимо отметить, что, несмотря на кажущиеся большими выплаты на оплату труда сотрудникам, гораздо выгоднее иметь постоянный штат сотрудников, нежели для проведения каждого мастер-класса нанимать нового мастера со стороны. Поэтому мы нанимаем со стороны лишь трёх мастеров для проведения мастер-классов, которые могут проводить лишь специалисты с узкими навыками.

1. Организационная структура

Логичным будет создание компании с простой линейной структурой, так как любая другая структура будет необоснованно сложной для компании, штат которой не превышает десяти человек. Возможно, стоит даже упразднить уровень линейных руководителей и оставить организационную структуру в следующем виде:

Генеральный директор (Владелец)

Уборщица

Мастера

Администратор

Специалист по рекламе

# План производства

## Помещение

Было принято решение взять в аренду помещение площадью 70 квадратных метров, расположенное неподалеку от метро Чернышевская по адресу Виленский переулок, дом №6 в Центральном районе города Санкт-Петербург. Срок действия договора аренды составляет 5 лет. Арендодатель предоставляет помещение, ориентированное на проведение мастер – классов и других тематических мероприятий. Данное помещение сделано в стиле лофт – пространства, включает в себя входную зону площадью 6 м2, просторный зал площадью 35 м2, зону отдыха площадь 8 м2, зону ресепшена площадью 6 м2, санузел площадью 3м2 и зону хранения площадью 12 м2. Также в распоряжение предоставляется флипчарт, плазменная панель, музыкальный центр, стулья (4 шт.), пуфики (мягкая мебель), вешалки для одежды, чайники, картины, кофеварка, диван и стол ресепшена. Стоимость ежемесячной аренды составляет 60 тыс. руб. Стоимость коммунальных услуг не входит в цену аренды. Таким образом, помещение находится в удобном районе и располагает необходимым оборудованием, что сильно снижает стоимость первоначальных инвестиций.

План помещения

Зона хранения

Санузел

Ресепшн

Зал

Зона отдыха

Оборудование и мебель

Зона ресепшена:

Для осуществления работы администратора нам понадобится моноблок, клавиатура, мышь и кассовый аппарат.

Зона отдыха:

В зоне отдыха расположен комфортный диван, где клиенты смогут удобно расположиться, переобуться и ознакомиться с программой будущих мероприятий. Помимо этого, в зону отдыха стоит закупить бойлер.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Кисть натуральная №2 | 35 | 10 | 350 | 315 | 0,5 года |
| Кисть натуральная №3 | 46 | 10 | 460 | 414 | 0,5 года |
| Кисть натуральная №5 | 118 | 10 | 1180 | 1062 | 0,5 года |
| Кисть натуральная №8 | 187 | 10 | 1870 | 1683 | 0,5 года |
| Кисть синтетическая №1 | 32 | 10 | 320 | 288 | 0,5 года |
| Кисть синтетическая №3 | 28 | 10 | 280 | 252 | 0,5 года |
| Кисть синтетическая №5 | 51 | 10 | 510 | 459 | 0,5 года |
| Кисть синтетическая №8 | 76 | 10 | 760 | 684 | 0,5 года |
| Палитра | 139 | 10 | 1390 | 1251 | 0,5 года |
| Акварельные краски (набор 16 цветов)  | 1066 | 10 | 10660 | 9594 | 0,5 года |
| Ластик  | 21 | 30 | 630 | 567 | 1 месяц |
| Карандаш чернографитный 4B | 29 | 10 | 290 | 261 | 1 месяц |
| Карандаш чернографитный 2B | 29 | 10 | 290 | 261 | 1 месяц |
| Карандаш чернографитный HB | 29 | 10 | 290 | 261 | 1 месяц |
| Карандаш чернографитный 2H | 19 | 10 | 190 | 171 | 1 месяц |
| Карандаш чернографитный 4H | 19 | 10 | 190 | 171 | 1 месяц |
| Линер 0,2 мм | 150 | 10 | 1500 | 1350 | 1 месяц |
| Линер 0,5 мм | 150 | 10 | 1500 | 1350 | 1 месяц |
| Линер 0,8 мм | 150 | 10 | 1500 | 1350 | 1 месяц |
| Гелиевая ручка | 24 | 15 | 360 | 324 | 1 месяц |
| Акрил художественный (46 мл) 15 цветов | 144 | 30 | 4320 | 3888 | 1 месяц |
| Пастель сухая (набор 24 цвета) | 105 | 10 | 1050 | 945 | 1 месяц |
| Холст в блоке А3 (10 штук) | 424 | 10 | 4240 | 3816 | 1 месяц |
| Бумага (акв.+паст.) в рулоне (1500\*5м) | 808 | 2 | 1616 | 1454,4 | 1 месяц |
| Бумага для черчения А3 (24 листа) | 200 | 4 | 800 | 720 | 1 месяц |
| Бумага для черчения А4 (24 листа) | 111 | 5 | 555 | 499,5 | 1 месяц |
| Цветная бумага (50\*65) 10 цветов | 63 | 10 | 630 | 567 | 1 месяц |
| Клей ПВА (125) | 27 | 10 | 270 | 243 | 1 месяц |
| Акрил по ткани (50 мл) 12 цветов | 108 | 12 | 1296 | 1166,4 | 1 месяц |
| Гуашь (набор 12 цветов\*20 мл) | 314 | 10 | 3140 | 2826 | 1 месяц |
| Акварельные краски (1 штука) | 84 | 10 | 840 | 756 | 1 месяц |

Зона хранения:

В зоне хранения также необходимо поместить шкаф/стеллаж для хранения запаса материалов для творчества, с учетом поставок новых материалов от поставщиков. Если для хранения материалов понадобится покупка одной единицы мебели, то затраты на хранение можно не учитывать.

Зал (место проведения мастер-классов):

Для осуществления мастер-классов и прочих мероприятий нам необходимы столы, стулья и мольберты. Их количество в помещении будет зависеть от конкретного мастер-класса и спроса на него. Для проведения вечернего кинопоказа нам понадобится проектор, экран для проектора, саундбар и ноутбук.

Расходные материалы

Было принято решение воспользоваться услугами художественного магазина «FineArt», главными преимуществами которого являются широкий ассортимент профессиональных товаров для творчества, а также близкое местоположение относительно самого арт-пространства (станция метро Чернышевская). Кроме того, для постоянных клиентов, совершивших покупке на сумму свыше 2000 рублей, предусмотрена фиксированная скидка 10% (скидочная цена указана красным цветом)

1. . Материалы от поставщика (1)

Еще одним поставщиком материалом был выбран магазин оптовой продажи швейной фурнитуры «МАГ». Компания является одним из ведущих поставщиков швейной фурнитуры и материалов для рукоделия в стране. «МАГ» предоставляет широкий ассортимент товаров при довольно низких оптовых ценах. В список необходимых товаров входят:

*Таблица. Материалы от поставщика (1)*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Пряжа толщиной 100 мм (200 г) | 336 | 35 | 11760 | 1 месяц |
| Шерсть (топс) 50 г (12 цветов) | 56,2 | 48 | 2696,64 | 1 месяц |
| Флизелин шириной 150 см (30 м) | 36,4 | 30 | 1092 |  1 месяц |

Прочие необходимые товары и услуги для проведения мероприятий:

*Таблица. Прочие расходы*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Цена | Закупка в 1 месяц | Итого: |
| Вино столовое белое сухое«Монастырская трапеза» (3 л) | 492 | 2 | 984 |
| Вино столовое красное полусладкое «Крымскийвинный завод Крымское» (3 л) | 719 | 2 | 1438 |
| Попкорн "Яхо", вкус карамели, 110гр. | 43 | 40 | 1720 |
| Печенье трюфельное (2,5 кг) | 121 | 6 | 726,9 |
| Чай Greenfield (100 пакетиков)  | 250 | 9 | 2250 |
| Сахар-рафинад Чайкофский 500г | 40 | 5 | 200 |
| Вода "ОнЛайн", 19л  | 225 | 10 | 2250 |
| Кофе Jacobs Monarch (95 г) | 159 | 15 | 2385 |
| Фоторамка  | 144 | 30 | 4320 |
| Туалетная бумага (4 рулона) | 51 | 8 | 407,92 |
| Мыло туалетное | 18,9 | 10 | 189 |
| DVD диски | 99 | 4 | 396 |

Еще одной затратой станет ежемесячный платеж по кредиту (срок – 5 лет).

*Таблица. Платеж по кредиту*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование  | Цена  | Периодичность  |
| Платеж по кредиту  | 24783,86 | 1 Месяц (на 5 лет ) |

Процесс оказания услуг

Узнать о деятельности арт-пространства можно из таких социальных сетей, как «Вконтакте» и «Instagram», а так же непосредственно на сайте компании. С помощью данных ресурсов, клиенты смогут подобрать для себя подходящие мероприятия в удобное для себя время. Клиенты могут оставить свои отзывы с помощью вышеперечисленных вариантов.

* Запись на мастер-классы производится администратором арт-пространства
* Мастер-классы проводятся - мастерами (художниками)
* Клиенты вправе забрать готовые работы с собой
* Производится сдача помещения в аренду для проведения различных мероприятий

 Время работы и расписание

Время работы арт-пространства будет зависеть от конкретной недели и проводимых мероприятий. Время проведения мастер- классов указано ниже, такое расписание будет удобно как для работающих клиентов, не способных посещать арт-пространство в стандартное рабочее время, так и для людей, имеющих гибкий или смешанный рабочий график.

*Таблица. Расписание*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Понедельник | Вторник | Среда | Четверг | Пятница | Суббота | Воскресенье |
| “Флюид- арт”17:30-19:30 | Детская группа. Рисование.16:00-18:00 | Коворкинг16:00-18:00 | Детская группа.Валяние игрушек.16:00-18:00 | “Скетчинг”15:30 -17:30 | Детская группа.Коллаж.14:00-16:00 | Коворкинг14:00-16:00 |
|  | Вязание руками18:00-20:00 | Роспись одежды 18:00-20:00 | Рисование шерстью18:00-20:00 | Fashion – иллюстрация17:30-19:30 | Живопись16:00-18:00 | Графика16:00-18:00 |
|  |  |  |  | Картина за 1 сеанс19:30 – 21:30 | Вечеринка “Кино - Вино”19:00-21:30 | “Флюид- арт”18:00-20:00 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Понедельник | Вторник | Среда | Четверг | Пятница | Суббота | Воскресенье |
| “Скетчинг”17:30-19:30 | Детская группа.Коллаж.14:00-16:00 | Коворкинг16:00-18:00 | Детская группа.Рисование.16:00-18:00 | Коворкинг15:30 -17:30 | Детская группа.Валяние игрушек.14:00-16:00 | “Флюид- арт”16:00-18:00 |
|  | “Леттеринг”17:00-19:00 | Fashion – иллюстрация18:00-20:00 | Графика18:00-20:00 | Роспись одежды17:30-19:30 | Рисование шерстью16:00-18:00 | Живопись18:00-20:00 |
|  | Картина за 1 сеанс19:00-21:00 |  |  |  | Вечеринка “Кино - Вино”19:00-21:30 |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Понедельник | Вторник | Среда | Четверг | Пятница | Суббота | Воскресенье |
| “Скетчинг”17:30-19:30 | Детская группа. Рисование.14:00-16:00 | “Леттеринг”16:00-18:00 | Детская группа.Коллаж.16:00-18:00 | Коворкинг15:30 -17:30 | Детская группа.Валяние игрушек.14:00-16:00 | Коворкинг14:00-16:00 |
|  | “Флюид- арт”17:00-19:00 | Коворкинг18:00-20:00 | Вязание руками18:00-20:00 | Роспись одежды17:30-19:30 | Рисование шерстью16:00-18:00 | “Леттеринг”16:00-18:00 |
|  | Картина за 1 сеанс19:00 – 21:00 |  |  | Картина за 1 сеанс19:30 – 21:30 | Вечеринка “Кино - Вино”19:00-21:30 | Живопись18:00-20:00 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Понедельник | Вторник | Среда | Четверг | Пятница | Суббота | Воскресенье |
|  | Детская группа. Валяние игрушек.16:00-18:00 | Вязание руками16:00-18:00 | Детская группа.Рисование.16:00-18:00 | Коворкинг15:30 -17:30 | Детская группа. Коллаж.14:00-16:00 | Графика16:00-18:00 |
|  | Рисование шерстью18:00-20:00 | Коворкинг18:00-20:00 | Картина за 1 сеанс18:00-20:00 | “Скетчинг”17:30-19:30 | Живопись16:00-18:00 | “Флюид- арт”18:00-20:00 |
|  |  |  |  | Fashion – иллюстрация19:30 – 21:30 | Вечеринка “Кино - Вино”19:00-21:30 |  |

Себестоимость услуг

Себестоимость услуг была рассчитана на основе следующих показателей: цена материалов, аренды, заработной платы сотрудников, еды и напитков, интернета и коммунальных услуг.

*Таблица. Себестоимость мастер-классов*



Себестоимость отдельного мероприятия (аренды арт-пространства) была рассчитана нами на основе взятия средней себестоимости мастер-классов, цены за аренду, жкх, интернет и подготовку к мероприятию. Таким образом, себестоимость мероприятия равна 8434,6 рублей. Данный показатель был рассчитан в разделе маркетинга.

*Таблица 12. Прогноз общих и административных затрат, связанных с управлением*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель  | Месяц 1  | Месяц 2  | Месяц 7 - (январь 2019) – учет инфляции | Месяц 12 – учет инфляции  |
| Затраты на труд аппарата управле-ния с учетом начислений, руб.  | 52080 | 52080 | 54163,2 | 54163,2 |
| Другие общие и административные затраты, связанные с управлением бизнесом (например, арендные пла-тежи), руб.  | 84783,86 | 84783,86 | 88175,2144 | 88175,2144 |
| Всего общие и административные затраты, связанные с управлением, руб., (G & A Costst)  | 136863,86 | 136863,86 | 142338,414 | 142338,414 |

Затраты на труд аппарата управления состоит из заработной платы двух администраторов. Другие общие и административные затраты состоят из арендной платы за помещение и платежу по кредиту.

*Таблица Производственный план*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Месяц 1 | Месяц 2 | Месяц 7 – 0,5 года (январь 2019) – учет инфляции | Месяц 12 – учет инфляции  |
| Объем продаж в натуральном исчислении | 388 | 310 | 310 | 310 |
| Услуга №1 Картина за 1 сеанс  | 3439,76 | 2638,76 | 3577,3504 | 2744,3104 |
| Услуга №2Живопись  | 4022,36 | 3070,16 | 4183,2544 | 4183,2544 |
| Услуга №3Графика  | 1310,51 | 1310,51 | 1362,93 | 1362,93 |
| Услуга №4“Флюид-Арт”  | 3439,76 | 2638,76 | 3577,3504 | 2744,3104 |
| Услуга №5Вязание руками | 12472,76 | 12472,76 | 12971,6704 | 12971,6704 |
| Услуга №6Роспись одежды  | 2096,96 | 1295,96 | 2180,8384 | 1347,7984 |
| Услуга №7Рисование шерстью | 7594,58 | 7594,58 | 7898,3632 | 7898,3632 |
| Услуга №8“Леттеринг” | 2660,51 | 2660,51 | 2776,9330 | 2776,9330 |
| Услуга №9“Скетчинг” | 4090,61 | 3138,41 | 4254,2344 | 3253,9464 |
| Услуга №10Fashion - иллюстрация | 4090,61 | 3138,41 | 4254,2344 | 3253,9464 |
| Услуга №11Рисование | 2533,61 | 1581,41 | 2634,9544 | 1644,6664 |
| Услуга №12Коллаж  | 1643,66 | 1643,66 | 1709,41 | 1709,41 |
| Услуга №13Валяние игрушек  | 2061,08 | 2061,08 | 2143,5232 | 2143,5232 |
| Услуга №14 Коворкинг | 4585,61 | 3633,41 | 4769,0344 | 3778,7464 |
| Услуга №15Вечеринка. “Кино –Вино” | 4530,76 | 4530,76 | 4711,9904 | 4711,9904 |
| Затраты на труд персонала с начислениями, руб. | 195300\* | 195300\* | 203112\* | 203112\* |
| Постоянные затраты  | 270160,046 | 270160,046 | 280966,4478 | 280966,44 |
| Операционные затраты  | 60573\* | 53409,28\* | 55545,506\* | 61654,778 |

Постоянные затраты состоят из следующих показателей:

* арендная плата за помещение
* фиксированная заработная плата
* коммунальные услуги
* еда и напитки
* интернет

Операционные затраты включают в себя:

* материалы
* процентная заработная плата

\*В строке операционных затрат учтена только стоимость материалов. Для расчета процентной заработной платы мастеров (30% от выручки за 1 мастер-класс) нам необходимо знать реальный спрос на каждый мастер-класс в месяце.

# План инвестиций

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Полный перечень услуг** |  | Мастер-классы, Коворкинг, Проведение мероприятий | Проведение киносеансов |
| Активы, необходимые для оказания услуги | Инвестиции | Помещение арт-пространства | Мебель (столы, стулья, табуреты), мольберты, кассовый аппарат, компьютер администратора, вешалка, объекты для чаепития (чайник, чашки, блюдца, ложки и т.п.). | Кинопроектор, экран, компьютер, звуковая аппаратура. |
| Ежемесячные затраты | Арендная плата | Расходные материалы (кисти, краски, карандаши, холсты, бумага, мозаика, нитки, вязальные спицы и т.д.)Чай, сахар, печенье, вода. | Попкорн, вино, закуски, DVD-диски, лицензия на кинопоказы. |
| Способ использования активов |  | Аренда | Собственность | Собственность |

В таблице указано разделение материальных активов по признаку единовременной/постоянной их закупки. Прочие расходы будут учтены ниже.

Удачно выбрав помещение для организации бизнеса, мы избавляемся от лишних вложений. Следующие вложения должны быть указаны как необходимые, однако они уже есть в арендуемом помещении, и их эксплуатация уже включена в арендную плату.

Лицензия на коммерческий показ фильмов в России стоит недешево. Эта цена зависит от страны происхождения фильмов, площади «кинозала», предполагаемого количества показов, стоимости одного билета, формата цифрового файла, оборудования и др. Предполагаемая стоимость лицензии при заданных параметрах – около 1000 рублей за сеанс, так как площадь импровизированного «кинозала» минимальна, отсутствует дорогостоящее оборудование и не планируется проводить киносеансы каждый день. Однако эта стоимость может постоянно меняться, так как в процессе работы арт-пространства многие описанные выше факторы могут изменяться.

Стоит отметить, что точно оценить ежемесячные затраты фактически невозможно, поскольку так или иначе возникнут непредвиденные расходы, в виде покупки  хозяйственных мелочей (тряпки, салфетки и др.), одноразовых фартуков, мелких предметов интерьера, в виде замены случайно сломанного мольберта, сломанных кисточек и т.д.

Таблица предварительных затрат и инвестиций

|  |
| --- |
| **Инвестиции** |
| **Наименование** | **Кол-во** | **Стоимость (руб.)** |
| Мольберты напольные Туюкан Лира (Комус, 1590 руб. за единицу) | 13 | 20670 |
| Табурет Фроста (IKEA, 399руб. за единицу) | 15 | 5985 |
| Стол «гнутая нога» (Боровичи мебель, 2400руб. за единицу) | 5 | 12000 |
| Проектор Acer X127H (KNS, 26418руб. за единицу) | 1 | 26418 |
| Экран для проектора Cactus CS-PSW-124X221(KNS, 5897руб. за единицу) | 1 | 5897 |
| Моноблок Lenovo IdeaCentre S200z 10HA000YRU (KNS, 17612руб. за единицу) | 1 | 17612 |
| Ноутбук Acer TravelMate P259 NX.VE2ER.007 (KNS, 31714руб. за единицу) | 1 | 31714 |
| Саундбар Sony HT-CT80 (Device-Nice, 7990руб. за единицу) | 1 | 7990 |
| Клавиатура + мышь Sven Standard 300 Combo (DNS Технопоинт, 490руб. за единицу) | 1 | 490 |
| Кассовый аппарат АМС 300Ф + регистрация в налоговой + фискальный накопитель + оператор фискальный данных (spb-kassa, 27395руб. за единицу) | 1 | 27395 |
| Графин для вина «Фуфырь», 3,0 л (НашСамогон, 645руб. за единицу) | 1 | 645 |
| Кулер Aqua Expert 08 MD (Водовоз, 4600руб. за единицу) | 1 | 4600 |
| Pos-терминал Ingenico iWL220 GPRS (Банк-Оборуд.рф, 8000руб. за единицу) | 1  | 8000 |
| Стеллаж С4 (Боровичи мебель, 2400руб. за единицу) | 2 | 4800 |
| Планшет фанерный 30\*40 (FineArt, 307руб. за единицу) | 13 | 3991 |
| Бокалы для вина ХЕДЕРЛИГ (IKEA, 79руб. за единицу) | 20 | 1580 |
| Прочие инвестиции (Ножницы 15\*38руб, точилки 15\*14руб, емкости для воды 15\*21руб, кнопки 10\*46руб) | - | 1555 |
| Государственная пошлина за регистрацию ИП | 1 | 800 |
| **Сумма** | 182142 |

:

Ссылки на фактические магазины (с соответствующими ценами), в которых планируется совершать закупки, предоставлены в приложении 1

Согласно Приказу Минфина РФ от 1 декабря 2010 г. N 157н, любой из описанный выше объектов ОС можно сразу после покупки списать в материально-производственные запасы, однако:

* на объекты основных средств стоимостью до 3000 рублей включительно, за исключением объектов библиотечного фонда, нематериальных активов, амортизация не начисляется;
* на иные объекты основных средств стоимостью от 3000 до 40000 рублей включительно амортизация начисляется в размере 100% балансовой стоимости при выдаче объекта в эксплуатацию.[[4]](#footnote-4)

Итого, исходя из размера единовременных и ежемесячных затрат, мы сделали вывод, что необходимы средства в размере 1000000 рублей. Единственный источник финансирования, как было сказано выше – заемные средства. Наиболее простым и надежным способом всегда будет банковский кредит. На данный момент реальная средняя ставка по кредитам на общих условиях составляет 13-15%, при этом, предполагая, что финансирование под пониженную ставку (залог имущества), недоступно, также надо учесть банковское страхование (финансовая защита) кредита. Мы рекомендуем максимизировать длительность кредита (5 лет) для сокращения ежемесячных аннуитетных платежей, это приведет к сокращению постоянных расходов, что облегчит ведение бизнеса на начальных этапах. Таким образом, необходим кредит размером в 1000000 (один миллион) рублей и сроком на 5 лет (60 месяцев).

Стоит отметить, что единственный возможный тип кредита, объективно, - потребительский, так как ни один банк не выдаст целевой кредит под стартап, под идею. Мы проанализировали большинство доступных вариантов кредитования в известных банках. Малоизвестные и сомнительные организации, предлагающие "наилучшие" предложения по займам не рассматривались, так как было принято решение не иметь дело с микрофинансовыми организациями и прочими ненадежными банками, не имеющими достойной репутации. На данный момент доступны следующие варианты кредитования на 5 лет:[[5]](#footnote-5)

|  |  |
| --- | --- |
| **Банк** | **Годовой процент по кредиту** |
| Сбербанк | 11,9 – 12,9% |
| ВТБ | 12,5 – 13,5% |
| Газпромбанк | От 12,9% |
| Альфа-банк | 13,99 – 22,99% |
| Ситибанк | 12,9 – 20,0% |
| Тинькофф | 12,0 – 24,9% |

Все вышеуказанные минимальные процентные ставки доступны лишь при выполнении множества условий (заёмщик является зарплатным клиентом банка, происходит рефинансирования кредита, богатая кредитная история заемщика и т.д.), ставки выше заявленных. Финальные ставки по кредиту доступны только при непосредственном оформлении кредитного договора. Из всех перечисленных вариантов самым выгодным является вариант потребительского кредита в Сбербанке, так как процент по кредиту составляет 11,9-12,9% на общих условиях и зависит только от размера и длительности кредитования.

Однако стоит учесть, что по информации, полученной в офисе банка, для получения кредита также необходимо приобретение банковской страховки (финансовая защита) в размере 116694,58 рубля. Будем исходить из того, что эта страховка также выплачивается из заемных средств, то есть общая сумма займа равна основной сумме кредита плюс финансовая защита. Проценты начисляются на общую сумму займа. По данным банка ежемесячный платеж с учетом финансовой защиты составит 24783,86 рублей. Предварительный расчёт потребительского кредита от Сбербанка предоставлен в приложении 2.

# Финансовый план

Для построения чистых денежных потоков по проекту мы использовали следующую формулу:



Капитальные затраты на внеоборотные активы и изменение чистого рабочего капитала мы не учитываем, так как бизнес не предполагает наличие ВОА, кроме арендуемого помещения.

Выручка во все рассматриваемые периоды была спрогнозирована в маркетинговом плане в разделе «план продаж». Аналогично, из производственного плана мы знаем ежемесячные затраты. Данная информация будет использоваться для ежемесячного расчета чистой прибыли.

**Налоги**

В связи с принятием [Федерального закона от 29.12.2014 № 477-ФЗ](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_172963/)появился такой термин, как «налоговые каникулы», позволяющие впервые зарегистрированным ИП получить нулевую процентную ставку по налогам на два года. Однако для данного типа деятельности (ОКВЭД 90) в данном регионе (Санкт-Петербург) налоговые каникулы не предоставляются, но мы отмечаем, что такая возможность была рассмотрена.

Учитывая, что мы используем упрощенную систему налогообложения, то для компании есть два варианта: облагать налогом доходы по ставке 6% или облагать доходы, уменьшенные на величину расходов, по ставке 7% (данные налоговые ставки действительны при осуществлении деятельности на территории Санкт-Петербурга). Нами был выбран второй вариант, так как он формирует бОльшую чистую прибыль. Также надо учитывать первоначальные инвестиции - мы взяли кредит в банке на 1116694,58 рублей под 11,9% годовых. Напоминаем, что 116694,58 из них - это финансовая зашита банка, и эти деньги на руки мы не получим и для нужд бизнеса использовать не сможем.

**Построение денежных потоков**

В первый период надо также учесть сделанные инвестиции (единовременные затраты на мебель, технику и др.). Эти инвестиции мы учтём в затратах первого периода, то есть уменьшим прибыль (EBIT) первого периода на сумму 182142 рублей.
Также в формуле превалирует амортизация, поэтому учтём, что, как было сказано ранее, амортизация на объекты основных средств стоимостью от 3000 до 40000 рублей включительно начисляется в размере 100% балансовой стоимости при выдаче объекта в эксплуатацию.

Это такие объекты ОС, как:

* Диван
* Проектор
* Экран для проектора
* Моноблок
* Ноутбук
* Саундбар
* Кассовый аппарат
* Кулер
* Pos-терминал

На общую сумму 142625 рублей.

Объекты дешевле 3000 рублей, не подлежащие амортизации, это:

* Мольберты
* Табуреты
* Столы
* Клавиатура + мышь
* Графин
* Стеллажи
* Фанерные планшеты для мольбертов

На общую сумму 52491 рублей.

Важным фактором при построении денежных потоков является учет изменения цен ресурсов. Для этого мы использовали прогнозный темп инфляции. Согласно официальным источникам, каждый год понижается реальная стоимость рубля, то есть каждый следующий год мы увеличиваем цену закупок на 4,0143%. Также мы учитываем в денежных потоках тот факт, что раз в полгода (то есть в первый период и каждый следующий шестой месяц) мы закупаем дополнительные материалы на следующие полгода, чтобы получить оптовую скидку у поставщика.

Как было сказано выше (план маркетинга), мы приняли решение осуществлять дополнительные коммерческие расходы в первые полгода функционирования арт-пространства. В первом периоде в коммерческих расходах также учитываем расходы на торжественное открытие арт-пространства в размере 18030 рублей:

* Себестоимость проведения мероприятия 8435 рублей
* Торт 3кг 4500 рублей (Тортофичкофф)
* Шампанское Santo Stefano 10 шт, по 200 руб./шт.
* Воздушные шары пастель с гелием – 100 шт, по 26 руб./шт. (Шаровёнок)
* Заказ скидочных купонов 100 шт по 4,95руб./шт (OQ Copycenter)

Для всех периодов, начиная с января 2019 года все переменные каждого периода будут домножаться на соответствующий коэффициент инфляции (домножаем на\*(1+h)n-1, где n – номер года).

# Оценка эффективности и анализ рисков

Ставка дисконтирования была установлена на уровне 12% согласно ставке дисконтирования в бизнес плане интерьерной фотостудии.[[6]](#footnote-6) Фотостудия была выбрана как образец, так как тоже оказывает услуги в сфере творческая деятельность.

С помощью функции ЧПС (NPV) в Excel мы посчитали чистую приведённую стоимость проекта, которая составила 52570,79 рублей. Так как NPV>0, то проект является инвестиционной привлекательным.

Далее с помощью функции ВСД (IRR) в Excel мы посчитали внутреннюю ставку (норму) доходности, которая составила 12,5388%. То есть проект будет прибыльным, если ставка дисконтирования меньше 12,5388% (r<IRR).

Простой период окупаемости (PP) составил 9 месяцев (3/4 года).

Дисконтированный период окупаемости (DPP) составил 17 месяцев (1 год 5 месяцев).

Оценим изменение главного финансового показателя проекта – NPV, при изменении трёх факторов.

1. Риск снижения спроса, выражающийся в снижении объемов продаж относительно планового уровня

|  |  |
| --- | --- |
| Изменение | NPV проекта |
| 0% | 52570,79 |
| -5% | -131661,3 |
| -10% | -310332 |
| -15% | -489003,4 |
| -20% | -667675 |
| -25% | -846346 |

1. Риск повышения постоянных затрат бизнеса

|  |  |
| --- | --- |
| Изменение | NPV проекта |
| 0% | 52570,79 |
| +5% | -39285,01 |
| +10% | -131140,8 |
| +15% | -222996,6 |
| +20% | -314852,4 |
| +25% | -406708,2 |

1. Риск повышения средних переменных затрат на оказание услуг

|  |  |
| --- | --- |
| Изменение | NPV проекта |
| 0% | 52570,79 |
| +5% | 21822,14 |
| +10% | -8926,52 |
| +15% | -39675,2 |
| +20% | -70423,8 |
| +25% | -101172 |

По результатам моделирования нами был поострен график анализа на чувствительность:

Анализируя график, нетрудно заметить, что NPV проекта наиболее чувствителен к риску падения спроса и наименее чувствителен к риску увеличения переменных затрат. Из этого можно сделать вывод, что в условиях данного бизнеса наиболее приоритетной задачей является не снижение издержек, а стимулирование и поддержание спроса.

Приложение 2 (Предварительный расчёт потребительского кредита)

Приложение 3 (Денежные потоки по проекту)







# Приложение

**Приложение 1.**

Ниже представлена таблица, оценивающая вес каждого определенного нами фактора (по шкале от 1 до 3, где 1 – изменение фактора минимально отражается на результатах деятельности бизнеса, 3 – изменения фактора могут вызвать значительные колебания в финансовых показателях бизнеса) и вероятность его изменения (по шкале от 1 до 5, где 1 – фактор стабилен и не планирует изменять в течение ближайших лет, 5 – фактор достаточно нестабилен и изменчив).

Оценка фактора $=\frac{Вероятность изменения фактора× Влияние фактора}{Сумма влияний факторов}$

1. Политические факторы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|   | Описание фактора кратко | Влияние фактора | Вероятность изменения фактора | Обоснование такого веса и/или вероятности  | Оценка с поправкой на влияние и вероятность его изменения |
| П1 | В Санкт-Петербурге установлена достаточно низкая ставка УСН “Доходы-Расходы” | 3 | 3  | При изменении ставки с Санкт-Петербургской до Московской ( с 7% до 15%), компания с Доходом в 100 у.е. и расходом в 80 у.е. потеряет 8,6% от чистой прибыли  | 0,23 |
| П2 | Отсутствие ГОСТов в рамках цепочки создания ценности | 1 | 1 | Изменение данного фактора может произойти лишь косвенно (возможное ужесточение требований будет направлено не напрямую, а на поставщиков). Вероятность появления новых требований к нашей сфере крайне мала вследствие отсутствия продукта. | 0,03 |
| П3 | Субсидиарная поддержка со стороны муниципальных властей | 1 | 1 | Изменение фактора как в сторону улучшения, так и в сторону ослабления поддержки развития бизнеса отразится на результатах слабо, так как сфера деятельности бизнеса не подходит под категории субсидируемых. | 0,03 |
| П4 | С 2018 года страховые взносы “отвязали” от МРОТ | 2 | 3 | Согласно прогнозам, высока вероятность ежегодного увеличения фиксированных взносов. К 2020 сумма страховых взносов увеличится более чем на 26% в сравнении с показателем текущего года. | 0,15 |

1. Экономические факторы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Описание фактора кратко | Влияние фактора | Вероятность изменения фактора | Обоснование такого веса и/или вероятности  | Оценка с поправкой на влияние и вер-ть изменения |
| Э1 | Стабильность креативной отрасли на мировых рынках | 1 | 3 | Отрасль развивается, но остается специфичной и не относится к жизненно необходимым для потенциальных покупателей. Новые волны экономических кризисов отразятся на жизнеспособности небольших бизнесов.  | 0,06 |
| Э2 | Слабая развитость и отсутствие большого опыта креативных индустрий в России  | 2 | 3  | Развитие проектов по поддержке творчески направленных стартапов (3s development) и повышение зарплат работников культуры и искусства предзнаменуют возможность изменения ситуации в России и в Санкт-Петербурге в частности. | 0,15 |
| Э3 | Индекс креативного капитала незначительно отстает от Москвы, но значительно уступает Мировым показателям | 1 | 2  | Санкт-Петербург устойчив в своем статусе культурной столицы. | 0,05 |
| Э4 | Близость Санкт-Петербурга к Европе | 1 | 1 | Опыт европейских партнеров в данной сфере является привлекательным для российского бизнеса, однако активность взаимодействия остается достаточно низкой. | 0,03 |
| Э5 | Возможности получения кредита на открытие малого бизнеса | 3 | 2 | Льготная программа АПК, программа “Для бизнеса” Европа Банка, Программа ВТБ и многие другие предоставляют значительные выгоды в сравнении со стандартными кредитными программами.  | 0,15 |
| Э6 | Креативные специалисты Санкт-Петербурга обладают высокими доходами в сравнении с другими городами | 3 | 2 | Согласно тенденции, з/п художников в Санкт-Петербурге будут продолжать увеличиваться. Влияние фактора обусловлено необходимостью обеспечения достойного дохода потенциальным работникам. | 0,15 |
| Э7 | Годовая инфляция в РФ на конец 2018 г. может оставаться ниже 4% | 1 | 4 | В 2015 году уровень инфляциисоставил 12.9%, в 2016 – 5,4%, в 2017 – 2,5, что указывает на высокую чувствительность данного фактора к изменениям в мире и внутри страны.  | 0,1 |
| 1. Социальные факторы
 |
|  | Описание фактора кратко | Влияние фактора | Вероятность изменения фактора | Обоснование такого веса и/или вероятности | Оценка с поправкой на влияние и вер-ть изменения |
| С1 | Тенденции в пользу handmade, а также натуральных и экоматериалов | 3 | 4 | Данные тенденции можно использовать как золотую жилу для извлечения прибыли, однако мода имеет свойство очень быстро меняться. | 0,3 |
| С2 | Петербуржцы не экономят на рукоделии и творчестве | 2 | 2 | Наличие спроса в Санкт-Петербурге на данный вид услуг | 0,1  |
| С3 | Большую часть рынка рассматриваемых услуг составляют женщины (90%) | 3 | 3 | Данный фактор необходимо учитывать пи разработке маркетинговых программ, однако современный мир характеризуется стиранием границ между “мужскими” и “женскими” занятиями и хобби. | 0,23 |
| С4 | Актуальность творчества для всех возрастов | 3 | 2  | Расширяет объем рынка и дает возможность создавать разнообразные ценностные предложения. Многие мастерские специализируются на детских мастер-классах, кто-то смешивает целевые аудитории, подбирает расписание, способное обслуживать все аудитории.  | 0,15 |
| С5 | Популярность креативной индустрии для молодежи | 2 | 4 | Молодое поколение, стремящееся стать предпринимателями, способны внести свежий взгляд на занятие творчеством. Однако в силу возраста их настроения относительно дальнейшего развития бизнеса, особо в случае неудач, может кардинально меняться. | 0,2 |
| С6 | Потенциально высокое предложение на рынке труда, обоснованное отсутствием строгих критериев в получении соответствующего образования | 2 | 1 | С одной стороны, практическое отсутствие каких-либо требований к преподавателям облегчает подбор персонала, с дугой стороны, нельзя забывать о том, что некомпетентный преподаватель может негативно повлиять на имидж проекта. | 0,05 |

Технологические факторы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Описание фактора кратко | Влияние фактора | Вероятность изменения фактора | Обоснование такого веса и/или вероятности  | Оценка с поправкой на влияние и вер-ть изменения |
| T1 | Новые технологии пошива, фотопечати, выплавки и прочих альтернатив hand made работ | 1 | 4 | Возможно появление новых видов продуктов аля хендмейд. Однако многим людям, в частности жителям Петербурга, интересен сам процесс творчества, поэтому данный фактор не значителен для нашего бизнеса. | 0,1 |
| T2 | Больше людей доверяют интернету, чем любому другому СМИ | 3 | 1 | Все указывает на то, что роль Интернета как маркетингового канала будет лишь усиливаться, что оказывает значительное влияние на вопросы продвижения любого бизнеса. | 0,08 |
| T3 | Возможности проходить мастер-классы через обучающие ролики | 2 | 2 | Данный факт можно рассматривать с 2 сторон: это и полноценный заменитель услуг арт-пространства, но с другой стороны, впоследствии это может стать еще один способом канала сбыта для бизнеса. | 0,1 |

Приложение 2 (Предварительный расчёт потребительского кредита)

Приложение 3 (Денежные потоки по проекту)







# 1.Список использованных источников информации

1. А. Остервальдер, И. Пинье. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / М.: Альпина Паблишер, 2017
2. 3S Development. Представляем Концепцию САНКТ-ПЕТЕРБУРГ — ГОРОД КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <http://3sdevelopment.com/predstavlyaem-kontseptsiyu-sankt-peterburg-gorod-kreativnyh-industrij/> (дата обращения: 30.04.2018).
3. I Invest In SPB: “Креативные пространства Санкт-Петербурга” [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: http://spbinvestment.ru/content/uploadfiles/docs/CREATIVE\_kominvest\_booklet\_09-10-2017.pdf (дата обращения: 30.04.2018).
4. Зеленцова Е. В., Мельвиль Е. Х. Развитие творческих индустрий в России: проблемы и перспективы // Культурологический журнал [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: http://cr-journal.ru/rus/journals/92.html&j\_id=8 (дата обращения 10.03.2018).
5. Контур. Эльба: УСН «Доходы минус расходы» в 2017 году [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <https://e-kontur.ru/enquiry/261> (дата обращения: 30.04.2018).
6. Федеральная Налоговая Служба. Упрощенная Система Налогообложения [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: https://www.nalog.ru/rn78/taxation/taxes/usn/#title5 (дата обращения: 30.04.2018).
7. Официальный Сайт Администрации Санкт-Петербурга. Комитет по развитию предпринимательства и потребительского рынка Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c\_business/ (дата обращения: 30.04.2018).
8. Соловьев М.С. Креативные индустрии как сектор культуры [Электронный ресурс] // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2017. – №5. – С. 10-12. Режим доступа: <http://intjournal.ru/kreativnye-industrii-kak-sektor-kultury/> (дата обращения: 30.04.2018).
9. Методология и результаты исследования 2016. Индекс Креативного Капитала Российских Городов [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <http://creativecapitalindex.com/uploads/attachment/file/28/CCI_Otchet_01032017.pdf> (дата обращения: 30.04.2018).
10. Банки.Ру. Финансовый Супермаркет [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: http://www.banki.ru/ (дата обращения: 05.05.2018).
11. Информационное Агенство России. ЦБ: годовая инфляция в РФ на конец 2018 г. может оставаться ниже 4% [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <http://tass.ru/ekonomika/4977068> (дата обращения: 05.05.2018).
12. Деловой Петербург. Бизнес на увлеченных: “Kак в Петербурге зарабатывают на любителях рукоделия и выпечки” [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: https://www.dp.ru/a/2017/08/28/Biznes\_na\_uvlechennih\_kak (дата обращения: 05.05.2018).
13. Мое образование. Профиль профессии [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <https://moeobrazovanie.ru/> (дата обращения: 05.05.2018)
14. ПЕТРОСТАТ. Официальная статистика. [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: http://petrostat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\_ts/petrostat/ru/statistics/Sant\_Petersburg/ (дата обращения: 05.05.2018).
15. FINEART [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: http://www.cosyma.ru/ (дата обращения: 20.04.2018).
16. Magic 4 Hobby [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: http://magok.ru/ (дата обращения: 20.04.2018)
17. Консультант Кедр [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <http://www.ntvpkedr.ru/amortizacziya-na-obekt-osnovnyix-sredstv.html> (дата обращения: 27.04.2018).
18. ВТБ. Частным лицам [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: https://www.vtb.ru/personal/kredit-nalichnymi/#tab\_0#tab\_0# (дата обращения: 27.04.2018).
19. Лучшие предложения банков [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: https://www.topbankoffers.ru/spb/ (дата обращения: 27.04.2018).
20. ГАЗПРОМБАНК. Частным клиентам [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <https://www.gazprombank.ru/personal/credits/357296/> (дата обращения: 27.04.2018).
21. Сбербанк. Частным клиентам [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/ru/person> (дата обращения: 27.04.2018).
22. Альфа-Банк. Кредит наличными от 11.99% [Электронный ресурс]: [сайт]. Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/ru/person> (дата обращения: 27.04.2018).
1. Лофт - стиль интерьера, характеризующийся обилием открытого пространства и наличием индустриальных элементов (очень высокие потолки, неотделанные кирпичные стены, открытые балки и трубы, цементный пол и т.п.) [↑](#footnote-ref-1)
2. Каждое направление, за исключением последнего, может подойти как и «родителям», так и «молодым и творческим», потому что интерес к тому или иному виду творчества может возникнуть независимо от возраста. Поэтому мы условно проранжировали потребительские сегменты, исходя из предпосылки того, для кого в первую очередь предназначен МК. [↑](#footnote-ref-2)
3. Каждый абонемент действителен в течение 1 месяца. [↑](#footnote-ref-3)
4. <http://www.ntvpkedr.ru/amortizacziya-na-obekt-osnovnyix-sredstv.html> [↑](#footnote-ref-4)
5. [https://www.vtb.ru/personal/kredit-nalichnymi/#tab\_0#](https://www.vtb.ru/personal/kredit-nalichnymi/#tab_0)

<https://alfabank.ru/get-money/credit/credit-cash/>

<https://www.gazprombank.ru/personal/credits/357296/>

<https://www.topbankoffers.ru/spb/>

<http://www.sberbank.ru/ru/person> [↑](#footnote-ref-5)
6. <https://www.openbusiness.ru/biz/business/gotovyy-biznes-plan-organizatsiya-interernoy-fotostudii/> [↑](#footnote-ref-6)