



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 27.04.05 Инноватика
ООП/ОПОП Прикладной системный инжиниринг

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРАНТА

Тема работы
<i>Масштабирование DIY-стартапа в цифровой среде</i>

УДК 005.511:338.515:004

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ15	Щербина Валерия Алексеевна		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Попова Светлана Николаевна	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Н.В.	к. филос.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Громова Т.В.	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП/ОПОП, должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Жданова А.Б.	к.э.н.		

**Планируемые результаты освоения ООП
27.04.05 Инноватика
(Прикладной системный инжиниринг)**

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
УК(У)-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-3	Способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-4	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК(У)-6	Способен определить и реализовать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Способен анализировать и выявлять естественно-научную сущность проблем управления в технических системах на основе положений, законов и методов в области математики, естественных и технических наук.
ОПК(У)-2	Способен формулировать задачи управления в технических системах и обосновать методы их решения
ОПК(У)-3	Способен самостоятельно решать задачи управления в технических системах на базе последних достижений науки и техники
ОПК(У)-4	Способен разрабатывать критерии оценки систем управления в области инновационной деятельности на основе современных математических методов, вырабатывать и реализовывать управленческие решения по повышению их эффективности
ОПК(У)-5	Способен проводить патентные исследования, определять формы и методы правовой охраны и защиты прав на результат интеллектуальной деятельности, распоряжаться правами на них для решения задач в области развития науки, техники и технологии.
ОПК(У)-6	Способен осуществлять сбор и анализ научно-технической информации, обобщать отечественный и зарубежный опыт в области управления инновациями и построения экосистем инноваций
ОПК(У)-7	Способен аргументировано выбирать и обосновывать структурные, алгоритмические, технологические и программные решения для управления инновационными процессами и проектами, реализовывать их на практике применительно к инновационным системам предприятия, отраслевым и региональным инновационным систем.
ОПК(У)-8	Способен выполнять эксперименты на действующих объектах по заданным методикам и обрабатывать результаты с применением современных информационных технологий и технических средств
ОПК(У)-9	Способен решать профессиональные задачи на основе истории и философии нововведений, математических методов и моделей для управления инновациями, знаний особенностей формирующихся

Код компетенции	Наименование компетенции
	технологических укладов и четвертой промышленной революции в инновационной сфере
ОПК(У)-10	Способен разрабатывать, комбинировать и адаптировать алгоритмы и программные приложения, пригодные для решения практических задач цифровизации в области профессиональной деятельности
ОПК(У)-11	Способен разрабатывать учебно-методические материалы и участвовать в реализации образовательных программ в области образования
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Способность осуществлять разработку и реализацию стратегии продвижения проекта компании в цифровой среде на основе комплексного анализа рынка



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 27.04.05 Инноватика
ООП/ОПОП Прикладной системный инжиниринг

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП/ОПОП
Жданова А.Б.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Обучающийся:

Группа	ФИО
ЗНМ15	Щербина Валерия Алексеевна

Тема работы:

<i>Масштабирование DУI-стартапа в цифровой среде</i>	
<i>Утверждена приказом директора (дата, номер)</i>	14.04.2023 № 104-16/с

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	9.06.2023
--	------------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Объектом исследования является DУI-проект. Предмет исследования – масштабирование DУI-стартапа в цифровой среде. Аналитические доклады и нормативные документы, касающиеся масштабирования бизнеса и DУI сферы, публикации в СМИ (в том числе электронные).
Перечень разделов пояснительной записки подлежащих исследованию, проектированию и разработке	Теоретические аспекты масштабирования бизнеса; Анализ возможностей масштабирования творческой мастерской «Две кисточки» в цифровой среде; Бизнес-модель проекта; Описание бизнес-процессов; Логическая схема использования технических средств; Финансовая модель

Перечень графического материала

(с точным указанием обязательных чертежей)

Рисунок 1 – Схема масштабирования DIY продуктов
Рисунок 2 – Схема креативных индустрий
Рисунок 3 – Карта процессов для офлайн формата
Рисунок 4 – Карта процессов для онлайн
Рисунок 5 – Емкость рынка для офлайн работы
Рисунок 6 – Емкость рынка для онлайн работы
Рисунок 7 – Этап жизненного цикла рынка творческих мастер-классов в г. Томск
Рисунок 8 – Структура рынка творческих мастер-классов в России
Рисунок 9 – Общая выручка с 2015 по 2020 гг.
Рисунок 10 – Количество запросов «мастер-класс» в г. Томск за 2022-2023 гг.
Рисунок 11 – Этап жизненного цикла рынка онлайн курсов по творческим направлениям в России
Рисунок 12 – Структура рынка онлайн-образования в России
Рисунок 13 – Сводная диаграмма по объему рынка онлайн образования в России за 2020-2022 гг.
Рисунок 14 – Количество запросов «мастер-класс» в России за 2022-2023 гг.
Рисунок 15 – Матрица внутренних стейкхолдеров. Офлайн формат
Рисунок 16 – Дерево целей. Офлайн формат
Рисунок 17 – Библиотека процессов. Офлайн формат
Рисунок 18 – Диаграмма процесса «Поиск помещения»
Рисунок 19 – Диаграмма процесса «Подготовка к проведению мастер-класса»
Рисунок 20 – Диаграмма процесса «Информирование клиентов»
Рисунок 21 – Диаграмма процесса «Проведение мастер-класса»
Диаграмма процесса «Отчет в социальных сетях»
Рисунок 23 – Матрица внутренних стейкхолдеров. Онлайн формат
Рисунок 24 – Дерево целей. Онлайн формат
Рисунок 25 – Библиотека процессов. Онлайн формат
Рисунок 26 – Диаграмма процесса «Съемка видео»
Рисунок 27 – Диаграмма процесса «Создание информационных ресурсов»
Рисунок 28 – Элементы КСО
Figure A.1 – Process map for offline environment
Figure A.2 – Process map for online environment

	<p>Таблица 1 – График покупок онлайн мастер-классов</p> <p>Таблица 2 – Сводная информация по мастерским</p> <p>Таблица 3 – Структура креативных индустрий в России 2015-2020 гг.</p> <p>Таблица 4 – Уровень конкуренции внутри отрасли. Офлайн формат</p> <p>Таблица 5 – Угроза входа новых игроков на рынок. Офлайн формат</p> <p>Таблица 6 – Угроза появления товаров-субститутов. Офлайн формат</p> <p>Таблица 7 – Рыночная власть поставщиков. Офлайн формат</p> <p>Таблица 8 – Рыночная власть покупателей. Офлайн формат</p> <p>Таблица 9 – Уровень конкуренции на рынке. Офлайн формат</p> <p>Таблица 10 – PESTLE-анализ. Офлайн формат</p> <p>Таблица 11 – Уровень конкуренции внутри отрасли. Онлайн формат</p> <p>Таблица 12 – Угроза входа новых игроков на рынок. Онлайн формат</p> <p>Таблица 13 – Угроза появления товаров-субститутов. Онлайн формат</p> <p>Таблица 14 – Рыночная власть поставщиков. Онлайн формат</p> <p>Таблица 15 – Рыночная власть покупателей. Онлайн формат</p> <p>Таблица 16 – Уровень конкуренции на рынке. Онлайн формат</p> <p>Таблица 17 – PESTLE-анализ. Онлайн формат</p> <p>Таблица 18 – Анализ конкурентов для офлайн формата</p> <p>Таблица 19 – Анализ конкурентов для онлайн формата</p> <p>Таблица 20 – Сегментирование для онлайн формата</p> <p>Таблица 21 – Требования к ЦА для офлайн формата</p> <p>Таблица 22 – Оценка сегментов для офлайн формата</p> <p>Таблица 23 – Сегментирование для онлайн формата</p> <p>Таблица 24 – Требования к ЦА для онлайн формата</p> <p>Таблица 25 – Оценка сегментов для онлайн формата</p> <p>Таблица 26 – Результаты CustDev</p> <p>Таблица 27 – Бизнес-модель проекта при работе в офлайн формате</p> <p>Таблица 28 – План продаж для работы офлайн</p>
--	---

	<p>творческой мастерской</p> <p>Таблица 29 – План производства для работы офлайн творческой мастерской</p> <p>Таблица 30 – Бизнес-модель проекта в формате онлайн</p> <p>Таблица 31 – План продаж для работы онлайн творческой мастерской</p> <p>Таблица 32 – План производства для работы онлайн творческой мастерской</p> <p>Таблица 33 – Внешние и внутренние стейкхолдеры</p> <p>Таблица 34 – Внешние и внутренние стейкхолдеры для работы в онлайн формате</p> <p>Таблица 35 – Сравнительная характеристика платформ для создания сайтов</p> <p>Таблица 36 – Количество проводимых мастер-классов по месяцам</p> <p>Таблица 37 – Итоговые расчеты</p> <p>Таблица 38 – Инвестиционные издержки проекта</p> <p>Таблица 39 – Количество проданных видео-уроков</p> <p>Таблица 40 – Итоговые расчеты для первого года</p> <p>Таблица 41 – Ожидаемое количество проданных видео за 2025-2026 г.</p> <p>Таблица 42 – Итоговые расчеты</p> <p>Таблица 43 – Определение целей КСО на предприятии</p> <p>Таблица 44 – Стейкхолдеры организации</p> <p>Таблица 45 – Определение элементов программы КСО</p> <p>Таблица 46 – Затраты на мероприятия КСО</p> <p>Таблица 47 – Оценка эффективности мероприятий КСО</p>
--	--

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.
Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:	
Основные положения масштабирования стартапа в DIY сфере	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	09.01.2023
--	------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Попова Светлана Николаевна	к.э.н.		

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ15	Щербина Валерия Алексеевна		



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки (ООП/ОПОП) 27.04.05 Инноватика (Прикладной системный
инжиниринг)
Уровень образования - магистратура
Период выполнения (весенний семестр 2022/2023 учебного года)

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Обучающийся:

Группа	ФИО
ЗНМ15	Щербина Валерия Алексеевна

Тема работы:

Масштабирование DIY-стартапа в цифровой среде
--

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	
--	--

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.04.2023	<i>Сбор и анализ отечественных и зарубежных источников литературы</i>	25
05.05.2023	<i>Основные положения масштабирования стартапа в DIY сфере</i>	25
16.05.2023	<i>Анализ возможностей масштабирования творческой мастерской «Две кисточки» в цифровой среде</i>	25
30.05.2023	<i>Техническая реализация проекта</i>	25
	<i>ИТОГО</i>	<i>100</i>

СОСТАВИЛ:

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент ШИП	Попова С.Н.	к.э.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП/ОПОП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент ШИП	Жданова А.Б.	к.э.н.		

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ15	Щербина В.А.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 137 страниц, 30 рисунков, 47 таблиц, 45 использованных источников, 1 приложение.

Ключевые слова: DIY, стартап, масштабирование, креативные индустрии.

Объектом исследования является DIY проект. Предмет исследования – масштабирование DIY-стартапа в цифровой среде.

Цель работы – разработка способа масштабирования DIY-стартапа с в цифровой среде.

В ходе работы проводились работы по изучению способов масштабирования бизнеса, их влияние на бизнес. Также производился анализ и расчет емкости рынка, выявление целевой аудитории, описание бизнес-процессов для DIY-стартапа.

В результате исследований был разработан способ масштабирования DIY-стартапа, а именно перевод его в онлайн формат с изменением бизнес-модели и предлагаемого продукта.

Значимость работы заключается в разработке и практическом применении модели масштабирования бизнеса в сфере DIY.

В будущем планируется разработать метод масштабирования DIY-стартапа как агрегатора по поиску творческих мастер-классов.

Оглавление

Введение	12
Определения, обозначения, сокращения	14
1 Основные положения масштабирования стартапа в DIY сфере	15
1.1 Теоретические аспекты масштабирования бизнеса.....	15
1.2 DIY как стартап в креативной индустрии	19
1.3 Этапы формирования стартапа в DIY	27
1.4 Трансформация бизнес-модели при масштабировании DIY стартапа в цифровой среде.....	33
2 Анализ возможностей масштабирования творческой мастерской «Две кисточки» в цифровой среде.....	37
2.1 Описание идеи стартапа и его развития	37
2.2 Бизнес-модель проекта	78
3 Техническая реализация проекта	83
3.1 Описание бизнес-процессов.....	83
3.2 Логическая схема использования технических средств.....	92
3.3 Финансовая модель.....	97
4 Корпоративная социальная ответственность	105
4.1. Сущность корпоративной социальной ответственности	105
4.2. Анализ эффективности программ КСО предприятия	109
4.3 Определение стейкхолдеров организации.....	109
Заключение.....	115
Список источников.....	117
Приложение А. Раздел ВКР на иностранном языке.....	123

Введение

Масштабирования бизнеса – это процесс перестройки или усовершенствования бизнес-процессов, который позволяет компании выходить на новые рынки сбыта, производить новые товары, расширять географию продаж, а также увеличивать целевую аудиторию. Это трудоемкий процесс, который требует разработанной заранее стратегии масштабирования с учетом специфики бизнеса и особенностей сферы деятельности. Кроме того, важно понимать, что процесс масштабирования является комплексным мероприятием и должен задействовать все сферы бизнеса.

Не каждый бизнес можно масштабировать стандартными методами, например проекты в DIY сфере не поддаются масштабированию в привычном понимании. Творческие проекты зачастую базируются на конкретных значимых сотрудниках. Например, невозможно масштабировать мастера по росписи стен, поскольку он сам является главным сотрудником.

В целом DIY сфера – это бизнес, который направлен на создание товаров или услуг своими руками. Данное направление набирает высокую популярность в последние годы. Это связано с переполнением рынка однотипными товарами, произведенными в большом количестве, в то время как потребители, насытившиеся однотипными товарами, желают приобретать уникальные и персонализированные товары.

DIY компании относятся к креативной индустрии – это особый сектор экономики. Рост данного сектора за последние 5 лет составил более 30%. В связи с этим, у локальных компаний есть потребность в масштабировании с целью получения дополнительных клиентов в условиях растущего рынка.

Актуальность данной работы заключается в том, что локальные компании, которые не готовы масштабироваться, оказываются неконкурентоспособными и не получают дополнительный приток клиентов от роста рынка.

Однако, как было сказано ранее, ключевой проблемой является отсутствие возможности масштабирования компании с сфере DIY привычными методами, в связи с чем необходимо разработать метод, применимый к компаниям данной сферы.

Цель работы: разработка метода масштабирования стартапа в творческой среде посредством применения цифровых технологий.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) Изучить теоретические аспекты масштабирования, собрать и проанализировать отечественную и зарубежную литературу.
- 2) Исследовать вопрос касаемый целесообразности и возможности масштабирования DIY-стартапов.
- 3) Провести анализ возможностей масштабирования творческой мастерской «Две кисточки».
- 4) Описать процесс масштабирования стартапа с учетом всех особенностей.

Объектом исследования является DIY-проект. Предмет исследования – масштабирование DIY-стартапа в цифровой среде.

В ходе исследования использовались общенаучные методы: анализ, сравнения, моделирования.

Информационная и эмпирическая база исследования основана на использовании методических пособий по теме исследования, публикаций периодических печатных изданий, интернет-ресурсов, материалов рейтинговых агентств.

Практическим результатом данной работы будет являться разработка и апробация модели масштабирования стартап проекта в сфере DIY.

Определения, обозначения, сокращения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

DIY: do it yourself (продукт, сделанный своими руками).

лид: Пользователь, который проявил интерес к товару или услуг.

1 Основные положения масштабирования стартапа в DIY сфере

1.1 Теоретические аспекты масштабирования бизнеса

Масштабирование бизнеса – это перестройка структуры бизнеса с целью адаптации его к увеличивающейся нагрузке, оптимизации внутренних процессов, сокращения затрат и увеличения прибыли.

Для масштабирования бизнеса необходимо разработать стратегию, которая позволит расширить деятельность компании и увеличить прибыль. Важно определить цели и задачи, а также выбрать подходящие инструменты и методы для достижения этих целей.

Одним из методов масштабирования бизнеса является расширение географии продаж. Компания может начать работать на новых рынках, привлекать новых клиентов и расширять свою аудиторию.

Другой метод масштабирования – внедрение новых продуктов и услуг. Компания может расширять свой ассортимент, предлагать новые продукты или услуги, которые будут интересны потребителям.

Также важно уделять внимание оптимизации бизнес-процессов и повышению эффективности работы компании. Это может включать в себя автоматизацию процессов, привлечение новых технологий, повышение квалификации персонала и другие меры.

Независимо от выбранного подхода, важно иметь четкую стратегию и план действий, а также готовность к изменениям и адаптации к новым условиям. Это поможет компании успешно масштабироваться и достигать новых высот [1].

- Для успешного масштабирования нужно иметь хорошо отлаженные бизнес-процессы и готовую систему управления.
- Перед расширением географии продаж необходимо провести исследование рынка и анализ потенциальных конкурентов.
- Внедрение новых продуктов и услуг должно быть основано на результатах маркетингового исследования и опросах потребителей.

– Оптимизация бизнес-процессов и повышение эффективности работы компании помогут снизить затраты и увеличить прибыль.

– При разработке стратегии масштабирования важно учитывать финансовые риски и готовность инвестировать в развитие компании.

Масштабировать бизнес можно с применением следующих инструментов:

1. Автоматизация бизнес-процессов.

Автоматизация бизнес-процессов – это один из самых важных инструментов для масштабирования бизнеса. Использование программного обеспечения для автоматизации задач, таких как управление запасами, финансовый учет и управление производственными процессами, позволяет сократить время, затрачиваемое на выполнение этих задач, и повысить эффективность работы.

2. Расширение продуктовой линейки, развитие и создание новых продуктов.

Расширение продуктовой линейки – это еще один способ масштабирования бизнеса. Добавление новых продуктов и услуг может привести к увеличению числа клиентов и увеличению доходов. Важно, чтобы новые продукты и услуги были хорошо проработаны и учитывали потребности вашей целевой аудитории. Франчайзинг – это способ расширения бизнеса, при котором бизнес предоставляете другим предпринимателям право использовать брендом и бизнес-моделью. Франчайзинг может помочь увеличить число точек продаж, а также увеличить прибыль и распространить бренд на новые рынки.

3. Взаимодействие с партнерами.

Сотрудничество с другими компаниями и бизнес-партнерами может помочь увеличить клиентскую базу и продажи. Это может быть взаимовыгодным сотрудничеством, например, партнерством с поставщиком услуг или продуктов. Также ключевыми партнерами могут стать профессиональные сообщества и сообщества по интересам. Сотрудничество с

сообществами поможет бизнесу привлекать заинтересованных клиентов, которые готовы покупать их продукт.

4. Масштабирование маркетинга.

Масштабирование маркетинга – это еще один способ увеличения географии бизнеса. Данный тип масштабирования может включать в себя использование новых каналов продвижения, таких как социальные сети, контент-маркетинг и реклама в Интернете. Важно, чтобы маркетинговая стратегия была хорошо продумана и учитывала потребности вашей целевой аудитории.

Масштабирование бизнеса представляет долгосрочный процесс, который требует тщательного планирования и исполнения. Однако, используя правильные инструменты и стратегии, можно увеличить масштаб бизнеса и достичь больших успехов.

Общая схема масштабирования бизнеса выглядит следующим образом:

- Запуск одной единицы бизнеса.
- Вывод ее на стабильный доход.
- Последовательный повтор этих действий для новых бизнес-единиц.

Важно понимать, что по стандартной схеме масштабирования не любой бизнес можно расширить. Например, семейную пекарню, в которой сам владелец собственноручно готовит хлеб и продает его, масштабировать нельзя, поскольку расширить конкретного сотрудника невозможно. В тоже время страховую компанию или туристическое агентство можно, поскольку на владельце чаще всего лежат организационные и управленческие вопросы, а непосредственно продажей туров или полисов занимаются наемные сотрудники. При стабильном росте прибыли можно создать сеть агентств.

Бизнес, который возможно масштабировать, обладает следующими особенностями:

- Окупаемость и стабильный доход.
- Широкая целевая аудитория и возможность ее развития.

- Отсутствие привязки к конкретной локации.
- Повторяемость. Концепцию бизнеса можно использовать при открытии новой точки продаж. Это означает, что в процессе масштабирования не придется искать известного дизайнера или заказывать особые материалы, которые производятся на единственном предприятии в Европе, и долго ждать их доставку.

- Низкий или средний ценовой сегмент расширяемого бизнес-проекта. Покупательская способность населения остается на прежнем уровне, что обусловлено ростом инфляции и отсутствием индексации зарплат. Легче всего расширять магазины, предлагающие недорогие товары, рестораны быстрого питания и т. п.

Для нас наибольший интерес представляет сфера креативных индустрий, где постоянно рождаются новые идеи и новые продукты. Особенно DIY сфера.

По вышеперечисленным характеристикам стандартной схемы масштабирования бизнеса продукты из DIY не пригодны для масштабирования. Но, если допустить, что в процессе масштабирования эволюционирует продукт, целевая аудитория и в целом происходит трансформация бизнес-модели, проекты, связанные с творчеством, могут успешно расти и масштабироваться (рис. 1).

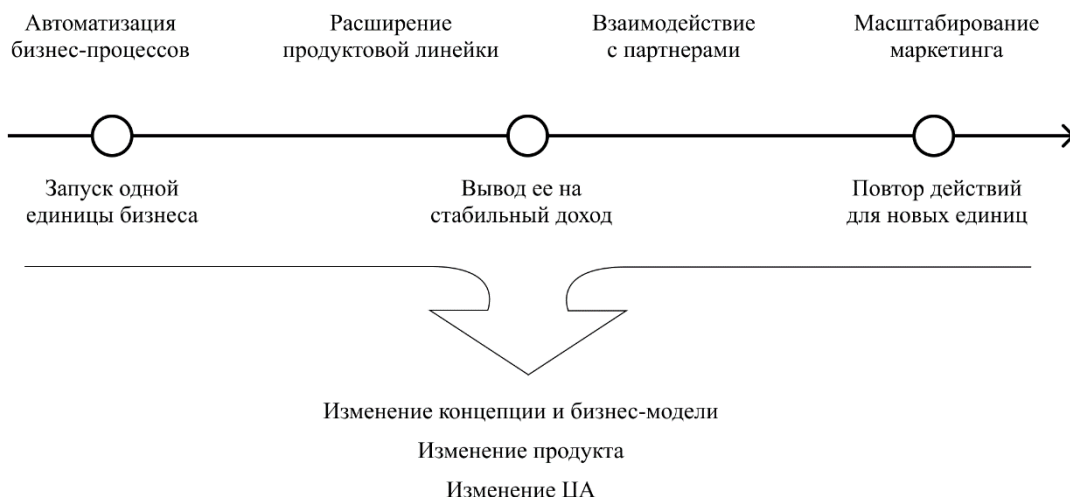


Рисунок 1 – Схема масштабирования DIY продуктов

Масштабирование – важный процесс развития компании, благодаря которому компания может выйти на новый уровень. Масштабирование обеспечивает рост прибыли. Даже создав одну дополнительную торговую точку, владелец получает больше дохода, если бизнес идет успешно, это ведет к экономии средств и увеличению продаж. Также масштабирование повышает узнаваемость бренда, популярность в масштабах города, области, страны или даже мира. Влияет на снижение затрат на производство за счет того, что материалы и сырье закупаются централизованно большими партиями для всех производственных точек, поэтому обходятся дешевле. Повышается интерес инвесторов к бизнесу, который успешно развивается. Также стоит отметить, что благодаря масштабированию бизнес может выходить не только на новые рынки сбыта, но и формировать новые продукты. Таким образом, можно сделать вывод, что масштабирование позволяет бизнесу расти и развиваться.

1.2 DIY как стартап в креативной индустрии

Творчество – это важная составляющая жизни человека, именно поэтому оно является обязательной сферой в колесе жизненного баланса.

Творческое проявление необходимо человеку точно так же, как и поддержание здоровья, налаживание отношений в семье, общение и карьерный рост.

Развитие творческих способностей оказывает неоценимое благотворное влияние на личность человека. Во-первых, оно помогает познать себя и свою истинную природу. Во-вторых, по-новому взглянуть на мир вокруг себя и изменить свое мышление, поможет в саморазвитии, окажется полезным в работе, учебе и общении с людьми.

Творчество в широком смысле – это всякая практическая или теоретическая деятельность человека, в которой возникают новые результаты [2].

Одними из быстро развивающихся направлений в сфере творчества стали Handmade (хэндмэйд, ручное производство) и DIY (do it yourself – сделано самостоятельно).

Возвращение хендмейда – это ожидаемое стремление к уникальности. Люди устали от однотипных вещей. В эпоху «быстрой моды» найти что-то особенное становится все сложнее.

Так, популярный ресурс Pinterest, составляя список трендов на 2022-й год, проанализировал запросы пользователей и выявил явный уклон в сторону ремесленнических техник хендмейд. Причины популярности хендмейда еще связаны и с тем, что многие устали от вещей, созданных машинами, и хотят чего-то более личного и человеческого. Также такое занятие снимает напряжение, дает возможность творчески реализоваться, а мелкая моторика полезна для создания новых нейронных связей, а значит, для хорошей памяти и настроения [3].

DIY бизнес (do it yourself) – это бизнес, связанный с производством и продажей товаров для рукоделия, создания и ремонта своими руками. Такие товары могут включать в себя материалы для шитья, вязания, кожевничества, изготовления украшений, мебели и других изделий. DIY бизнес может быть как онлайн-магазином, так и магазином в физическом месте или студией по изготовлению изделий. Этот бизнес считается перспективным, поскольку все

больше людей ценят ручную работу и стремятся к созданию уникальных вещей своими руками.

По данным, полученным от сервисов СберУслуги и ЮKassa, Спрос на сувенирную продукцию ручной работы, аксессуары и товары для хобби, которые продают самозанятые, вырос в декабре 2022 года на 99% по сравнению с тем же периодом прошлого года. Средний чек увеличился на 47%, до 2 258 рублей [4]. Это показывает, что люди охотно приобретают товары, сделанные своими руками, а также товары для творчества.

Исходя из всего вышесказанного можно сделать вывод, что развитие хендмейд и DIY не стоит на месте. Люди активно интересуются данными темами и ищут все новые и новые способы погружаться в творчество и мастерить своими руками.

Особенность бизнеса в DIY среде заключается в том, что потребитель ставит на первое место возможность самостоятельно создавать, а не покупать готовые решения. Поэтому, для успешного развития бизнеса в этой сфере, необходимо предложить потребителю инструменты и материалы для самостоятельного творчества, а также обеспечить доступ к качественной информации и обучению.

Кроме того, важным фактором успеха является умение адаптироваться к изменениям вкусов и потребностей потребителей, а также следить за новыми технологиями и трендами в DIY-среде.

Важно отметить, что бизнес в DIY среде может иметь как позитивные, так и негативные стороны. С одной стороны, этот рынок может быть перспективным, так как предоставляет возможность для создания уникальных продуктов и услуг, а также для развития сообщества единомышленников. С другой стороны, конкуренция на этом рынке может быть высокой, а спрос на DIY-продукты и услуги может быть непостоянным и зависеть от многих факторов.

Таким образом, для успешного бизнеса в DIY среде, необходимо учитывать особенности и требования этого рынка, а также обеспечивать постоянное развитие и адаптацию к изменениям.

DIY стартапы имеют свои особенности по сравнению с другими стартапами, поскольку они обычно занимаются производством и продажей рукодельных товаров, которые могут быть весьма уникальными и оригинальными.

Одна из главных особенностей работы в DIY стартапе – это необходимость создания и производства товаров вручную. Это может потребовать значительного времени и усилий, особенно если товары являются уникальными и на заказ. Также важно отметить, что в DIY стартапе может быть необходимо наличие большого количества материалов и инструментов для производства товаров.

Еще одна специфика работы в DIY стартапе – это необходимость уметь продвигать свои товары в социальных сетях и онлайн-магазинах, чтобы привлечь клиентов. Создание креативных фотографий и видео, написание увлекательных описаний продуктов и проведение рекламных кампаний в социальных сетях – это важная составляющая продвижения предлагаемого товара или услуг. Важно также знать, как работают различные платформы онлайн-торговли и каким образом можно оптимизировать свой бизнес в соответствии с требованиями платформы.

Также важно учитывать, что DIY стартапы могут иметь непредсказуемый спрос, который может колебаться в зависимости от сезона или модных тенденций. Следовательно, необходимо быстро реагировать на изменения рынка и проявлять гибкость.

Наконец, DIY стартапы могут иметь свою уникальную культуру, которая может привлекать определенный тип клиентов и сотрудников. Важно понимать, что работа в DIY стартапе может требовать высокой степени креативности, умения работать в команде и стремления к постоянному улучшению и инновациям.

Исходя из всего вышесказанного можно сделать вывод, что работа в DIY стартапе может быть очень увлекательной и креативной, но также может требовать больших усилий и гибкости в адаптации к изменениям на рынке. Важно иметь понимание о том, как работает бизнес в этой области и каким образом можно максимизировать свой успех.

DIY стартап напрямую относится к особому сектору экономики, а именно к креативным индустриям. Креативные индустрии – это отрасль экономики, которая включает в себя разнообразные сферы деятельности, связанные с творчеством и креативностью. Среди основных сфер деятельности креативных индустрий можно выделить [5]:

- дизайн,
- изобразительное искусство,
- музыка,
- кино и телевидение,
- мода,
- фотография и видео,
- архитектура и декорирование,

На рисунке 1 представлена схема креативных индустрий.

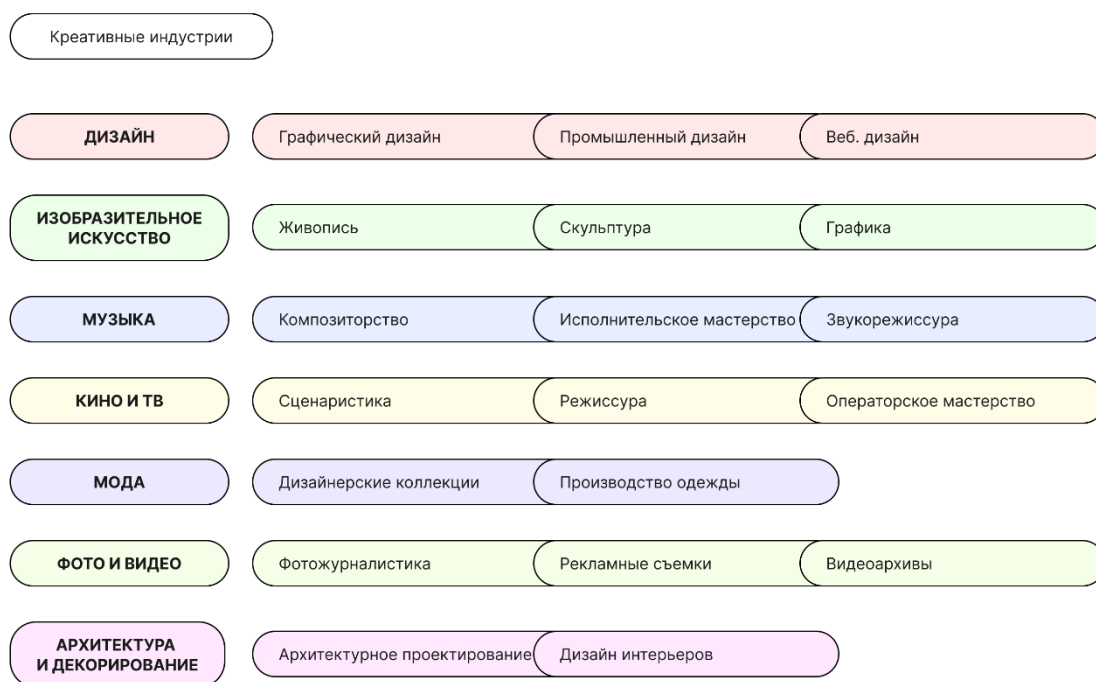


Рисунок 2 – Схема креативных индустрий

Термин «креативные индустрии» имеет ряд коннотаций: от экономических до социокультурных. В экономике синонимы креативных индустрий – креативная экономика или экономика знаний: сектор, так или иначе связанный с интеллектуальной деятельностью человека. Впервые термин «креативная экономика» использован нью-йоркским журналом Businessweek в 2000 году и с тех пор становится только шире. Базовые характеристики креативных индустрий – существенная роль инновационных технологий в различных областях творческой деятельности: разработке игр, широком спектре программных продуктов, продуктов виртуальной и дополненной реальности, музыке, искусстве, рекламе, архитектуре, кинематографии, анимации, дизайне и других областях, прямо или косвенно связанных с креативной деятельностью.

Согласно отчету «Креативная экономика городов России», доля креативных индустрий в экономике некоторых крупных городов России сопоставима с показателями мегаполисов Западной Европы. Так, в Москве она составила 19%, а в Санкт-Петербурге — 12% [6].

В социокультурной сфере креативные или творческие индустрии классифицируются как новый тип развития культуры, где объединяющей идеей всегда выступает творческий компонент, но при этом высока роль новых технологий и открытий. Креативная индустрия создает товары и услуги преимущественно для международного рынка. Привязка к определенной локации уже не имеет такого принципиального значения, самую важную роль играют создатели контента, проще говоря – интеллект. Импульс к развитию креативных индустрий дают технологии, например, цифровизация, отвечающая за оперативный доступ к средствам креативного производства, аддитивные технологии, искусственный интеллект.

Капитализация творческих индустрий в мире сегодня составляет почти \$2,3 трлн, в США в рамках индустрии создано свыше 30 млн рабочих мест, креативные индустрии постепенно становятся существенными драйверами экономического развития как в развитых, так и в развивающихся странах. Об этом свидетельствуют данные исследований, представленных Российским экспортным центром (РЭЦ) на ПМЭФ-2018.

Темпы развития креативных индустрий значительно выше, чем, к примеру, традиционной промышленности или других отраслей: даже во время экономического спада объем мирового креативного сектора вырос на 14%. Среди причин усиленного роста мирового креативного сектора эксперты отрасли отмечают высокую долю добавленной стоимости во всех отраслях креативной экономики и отсутствие естественных барьеров как с точки зрения производства, так и с точки зрения потребления. То есть создание продукта не требует больших материальных затрат, в то время как потреблять его можно повсеместно и без каких-либо ограничений. Также важно отметить, что появление сотен новых бизнесов, находящихся на стыке творчества и предпринимательства, ведет к созданию новых рабочих мест. Наконец, в силу своей специфики, креативные индустрии привлекательны для молодежи: сегодня занятость в креативной индустрии уже превышает показатели занятости в реальном секторе.

Согласно последним данным, Россия также увеличивает свою долю на рынке международных креативных индустрий. Очевидный подъем сейчас переживает российская индустрия создания цифрового контента: кинопродукция, мультипликационные фильмы, сериалы, IT-приложения, технологии виртуальной и дополненной реальности, разработка компьютерных игр – востребованные продукты на внешних рынках. Ежегодно продажи российского контента на зарубежных рынках увеличиваются на 20%. По данным РЭЦ, география покрытия международных рынков российским контентом в 2018 году уже составляла 140 стран. Вклад креативных индустрий в российскую экономику пока не велик, но есть движение в позитивном направлении. Например, весной 2019 года было принято решение, что в нацпроект «Международная кооперация и экспорт» будет добавлен отдельный федеральный проект «Экспорт услуг» [8].

Основная особенность креативных индустрий – это их непредсказуемость и экспериментальность. В отличие от традиционных отраслей экономики, креативные индустрии характеризуются высокой степенью неопределенности и риска. Творческие процессы в креативных индустриях часто нестандартны, что требует от специалистов высокой гибкости и творческой самодисциплины.

Кроме того, креативные индустрии являются важным источником инноваций и развития экономики в целом. Они способствуют созданию новых продуктов и услуг, повышению качества жизни людей и развитию технологий. Поэтому креативные индустрии имеют большое значение для развития современного общества и являются перспективной отраслью экономики.

Стратегия заработка на креативных индустриях зависит от многих факторов: от творческого потенциала, умения продвигать идеи, от рынка и конкуренции, а также от наличия необходимых ресурсов и знаний.

Несмотря на то, что креативные индустрии являются перспективной отраслью, заработок в них может быть непредсказуемым и нестабильным. В этой сфере важным является постоянное развитие и обучение, чтобы быть в

курсе последних трендов и новых технологий, а также умение продавать свои идеи и продукты.

Если есть талант и интерес к креативным индустриям, то эта сфера может стать источником удовлетворения и дохода. Однако, чтобы успешно зарабатывать на креативных индустриях, необходимо уделять достаточно времени и ресурсов на обучение и развитие собственных навыков.

1.3 Этапы формирования стартапа в DIY

Разработка и выход любого продукта на рынок – это трудоемкий и долгий процесс. Существуют определенные различия между этапами формирования стартапа в онлайн и офлайн среде. Для того, чтобы понять в чем основные различия было решено составить две карты процессов, в которых будет описаны этапы формирования DIY стартапа в онлайн и офлайн среде.

Карты процессов – это инструмент, который позволяет визуализировать процессы бизнеса пошагово и увидеть, как они связаны друг с другом. Они могут быть использованы для определения узких мест в бизнесе, улучшения эффективности работы и оптимизации процессов [8].

В разработке стартап-проекта карты процессов могут помочь:

- 1) В понимании бизнес-процессов, а именно, какие процессы реализуются в стартапе. Они позволяют увидеть каждый этап процесса, определить его цели и задачи, а также понять, как каждый процесс влияет на другие.
- 2) Идентифицировать узкие места в бизнес-процессах стартапа, что может привести к улучшению эффективности работы.
- 3) Оптимизировать бизнес-процессы, упростив их и улучшив эффективность работы. Оптимизация процессов может привести к сокращению времени, затрачиваемого на выполнение задач, и повышению качества продуктов и услуг.

4) Помочь в планировании изменений в бизнес-процессах стартапа. Карты процессов позволяют определить, какие процессы должны быть изменены, чтобы достичь желаемых целей.

5) Улучшить коммуникацию внутри команды стартапа. Создание карты процессов позволит всем членам команды увидеть весь бизнес-процесс, что может улучшить понимание работы друг друга и повысить эффективность работы.

В целом, карты процессов являются полезным инструментом для разработки стартап-проекта, так как они позволяют увидеть весь бизнес-процесс и определить, как его улучшить и оптимизировать.

В первую очередь будет составлена карта процессов для формирования стартапа в офлайн среде.

Для того, чтобы построить карту процессов необходимо выделить все задачи, требуемые для выполнения процесса.

В первую очередь необходимо разработать концепцию идеи стартапа в DIY сфере, учитывая рынок, конкурентов и потребности клиентов. Далее необходимо провести полномасштабное изучение рынка, конкурентов и определить целевую аудиторию, ее потребности и боли. После того, как были выполнены предыдущие шаги необходимо разработать бизнес-план, который включает в себя описание проекта, бюджет, маркетинговые стратегии и план действий.

Следующий шаг – поиск финансирования для стартапа. Это могут быть инвесторы, грантовые средства, партнеры, заемные средства, или личные сбережения.

После того, как найдено финансирование необходимо перейти к разработке и созданию продукта и услуг, которые стартап будет продвигать, основываясь на данных о целевой аудитории, информации о конкурентах и рынке сбыта.

Для того, чтобы продукт быстрее продавался и охватывал большее количество потенциальной целевой аудитории необходимо создать маркетинговую стратегию по выходу и продвижению продукта на рынке.

Далее должен произойти запуск продукта на рынок и сбор первых данных для дальнейшего анализа проблемных участков и оценки эффективности.

Каждый из этих этапов требует тщательного планирования и исполнения, чтобы добиться успеха в DIY сфере в офлайн среде.

После того, как были выделены все этапы необходимо перейти к следующему шагу – составлению карты процесса. На рисунке 3 представлена карта процессов для офлайн формата.



Рисунок 3 – Карта процессов для офлайн формата

Далее необходимо проделать все то же самое, но для онлайн среды. В первую очередь необходимо определить этапы формирования стартапа в онлайн среде.

Первый этап остается таким же, как и при формировании стартапа в офлайн. Необходимо сформировать идею для DIY стартапа, учитывая спрос на рынке и потребности клиентов. Идея должна быть уникальной и иметь потенциал для развития в долгосрочной перспективе.

Далее необходимо провести исследование рынка и целевой аудитории. Важно помнить, что рынок для онлайн и офлайн формата стартапа будет отличаться, соответственно и целевая аудитория тоже.

После определения целевой аудитории и рынка также идет составление бизнес-плана проекта, который включает в себя описание проекта, бюджет, маркетинговые стратегии, план действий и прогноз прибыли.

Следующий шаг – это поиск финансирования. Стоит отметить, что затраты на онлайн формат и офлайн будут отличаться. Также, важно помнить, что инвесторы охотнее вкладываются в онлайн стартапы, чем в офлайн. Потому что онлайн стартапы более подвижны для масштабирования и выхода на новые рынки и территории.

Далее необходимо начать подготовку товаров и услуг, которые будут продаваться.

Параллельно с этим необходимо переходить к созданию онлайн платформ, через которых будет происходить продажа продукции.

После необходимо создавать клиентскую базу данных. В онлайн-стартапах клиентская база может быть межрегиональной и даже международной, тогда как в офлайн-стартапах она ограничивается местной аудиторией.

Последующие шаги остаются такими же, как и при офлайн формате. На рисунке 4 представлена карта процессов для онлайн формата.

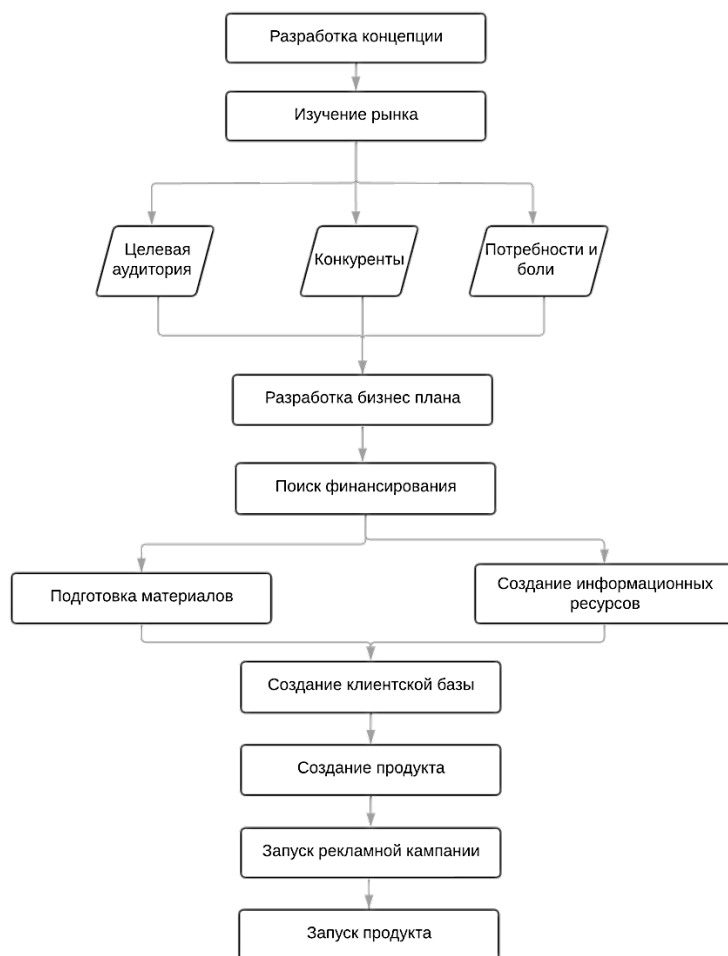


Рисунок 4 – Карта процессов для онлайн

Исходя из полученного результата можно сделать вывод, что при изменении формата с офлайн на онлайн меняется сама суть продукта. При работе в офлайн среде продукт – проведение DIY мероприятий, основная ценность для потребителя – это создание творческой единицы через совместную работу с преподавателем. При работе в онлайн среде продается не место на DIY мастер-класс, а знания, которые доступны покупателю в видео-формате. Таким образом, главная ценность продукта в онлайн среде – самостоятельное обучение через пошаговую инструкцию. Данное обучение доступно в любое время и не привязано ни к месту, ни к преподавателю. Покупатель сам решает, когда и где он будет создавать творческую единицу. Соответственно меняется модель ведения бизнеса.

1.4 Трансформация бизнес-модели при масштабировании DIY стартапа в цифровой среде

Одним из способов трансформации бизнес-модели при переходе в онлайн формат или при масштабировании в цифровой среде является использование электронной коммерции. Создание онлайн-магазина или платформы для продажи продуктов и услуг может помочь расширить клиентскую базу и увеличить доходы. Также можно использовать цифровой маркетинг, такой как реклама в Интернете и социальных сетях, чтобы привлечь новых клиентов и продвигать бренд. Важно, чтобы онлайн-стратегия была хорошо продумана и учитывала потребности целевой аудитории. Также может потребоваться изменение бизнес-модели, чтобы адаптироваться к новым цифровым реалиям и требованиям клиентов [9].

Другим способом трансформации бизнес-модели является использование цифровых сервисов и инструментов для оптимизации бизнес-процессов. Например, использование облачных технологий для хранения и обработки данных, автоматизация процессов управления заказами и логистики, а также использование специализированных программы для управления финансами и бухгалтерией. Это позволит ускорить и оптимизировать работу бизнеса [10].

Также стоит рассмотреть возможности использования искусственного интеллекта и аналитики данных для улучшения процессов принятия решений и оптимизации бизнес-стратегии. Это может помочь выявить новые возможности для роста и улучшить взаимодействие с клиентами.

В целом, трансформация бизнес-модели при переходе в онлайн формат или при масштабировании в цифровой среде требует тщательного планирования и исполнения. Важно выбрать правильные инструменты и стратегию, которые помогут достичь ваших бизнес-целей и удовлетворить потребности ваших клиентов.

При переходе из офлайн формата в онлайн формат бизнес-модель может измениться в нескольких аспектах.

Во-первых, может потребоваться изменение способа взаимодействия с клиентами. Например, вместо офлайн магазина или офиса компании, клиенты могут использовать онлайн-магазин или платформу для покупок и общения с компанией. Это может потребовать изменений в продуктах и услугах, которые предлагаются клиентам, а также взаимодействия с ними.

Во-вторых, при переходе в онлайн формат может потребоваться изменение бизнес-процессов. Например, вместо ручной обработки заказов, компании могут использовать автоматические системы управления заказами и логистикой. Это может помочь ускорить и оптимизировать работу компании, повысить эффективность и снизить затраты.

В-третьих, при переходе в онлайн формат может потребоваться изменение монетизации бизнеса. Например, вместо продажи физических товаров, компании могут перейти на продажу цифровых продуктов или услуг, таких как подписки на онлайн-сервисы. Это может также потребовать изменения бизнес-модели и разработку новых стратегий монетизации.

В целом, переход из офлайн формата в онлайн формат может требовать изменений в различных аспектах бизнеса, включая способ взаимодействия с клиентами, бизнес-процессы и монетизацию.

При переходе от офлайн формата бизнеса к онлайн, целевая аудитория в свою очередь также может измениться в нескольких аспектах.

Во-первых, онлайн формат может привлечь новых клиентов, которые предпочитают покупки через интернет или используют онлайн-сервисы. Например, люди, которые живут в отдаленных районах или не могут посещать магазины или творческие занятия в связи с ограничениями времени или физическими возможностями.

Во-вторых, целевая аудитория может измениться в зависимости от продуктов и услуг, которые предлагаются в онлайн-формате.

В-третьих, целевая аудитория может измениться в зависимости от использованных каналов маркетинга и рекламы. Например, компания, которая рекламировалась через телевизионные рекламные ролики и рекламные щиты, может перейти на использование рекламы в социальных сетях и цифровых каналах.

Но в целом, при переходе от офлайн формата бизнеса к онлайн, целевая аудитория должна оставаться той же, то есть люди, которые заинтересованы в продуктах или услугах, которые предлагает компания. Важно продумать онлайн-стратегию, учитывающую потребности целевой аудитории, и использовать соответствующие инструменты и каналы маркетинга для привлечения новых клиентов и удержания старых.

При масштабировании бизнеса в цифровой среде также меняется форма коммуникации с клиентами.

Во-первых, с ростом объема клиентской базы может потребоваться переход на автоматические системы коммуникации, такие как электронные письма, SMS, чат-боты и т.д., которые позволяют обрабатывать большое количество запросов и обращений. Это может помочь повысить эффективность работы и ускорить ответы на вопросы клиентов.

Во-вторых, при масштабировании бизнеса в цифровой среде может быть необходимо использование социальных сетей и других онлайн-платформ для общения с клиентами. Например, компании могут использовать чаты в Telegram или WhatsApp для взаимодействия с клиентами, ответов на вопросы и получения обратной связи.

В-третьих, при масштабировании бизнеса может потребоваться создание онлайн-сообщества, где клиенты могут общаться между собой, делиться опытом и задавать вопросы. Это может помочь улучшить взаимодействие с клиентами, повысить лояльность и улучшить имидж компании.

Но в целом, форма коммуникации с клиентами должна оставаться удобной и доступной для клиентов, независимо от масштаба бизнеса.

При масштабировании бизнеса в цифровой среде ценностное предложение продукта продажи творческих мастер-классов может измениться в нескольких аспектах.

Во-первых, при масштабировании бизнеса в цифровой среде можно расширить географию продаж. Онлайн-формат позволяет достичь клиентов в разных регионах и даже странах, что может помочь привлечь больше клиентов и увеличить доходы.

Во-вторых, можно использовать новые форматы продаж, такие как запись DIY мастер-классов и их продажа онлайн. Это может увеличить доходы и привлечь клиентов, которые не могут посетить DIY мастер-классы в реальном времени.

В-третьих, можно предоставить дополнительные услуги или продукты, например, онлайн-консультации, индивидуальные занятия или доступ к эксклюзивной информации. Это может помочь повысить ценность продукта и привлечь больше клиентов.

В целом, ценностное предложение продукта продажи творческих мастер-классов должно оставаться фокусированным на творческом процессе и качестве предоставляемых услуг. Важно продумать онлайн-стратегию, учитывающую потребности клиентов и использующую соответствующие инструменты и каналы маркетинга для привлечения новых клиентов и удержания старых.

2 Анализ возможностей масштабирования творческой мастерской «Две кисточки» в цифровой среде

2.1 Описание идеи стартапа и его развития

В результате проведенных исследований были определены границы рынка, а также сформулирован рынок, на котором компания будет осуществлять свою деятельность: рынок творческих мастер-классов в г. Томск.

Ввиду отсутствия информации о коммерческой деятельности крупных игроков на рынке невозможно определить емкость рынка методом сверху вниз. Таким образом емкость рынка была посчитана методом снизу вверх, исходя из данных о количестве потенциальных потребителей, среднем чеке и норме потребления услуги в год.

Потенциальные потребители данного продукта – это женщины в возрасте от 18 до 40 лет проживающие на территории города Томск. Исходя из данных, полученных с сайта Федеральной службы государственной статистики Росстат [11] можно утверждать, что в Томске находится 252 586 человек в возрасте от 18 до 40 лет. По данным исследования статистики населения города Томск [12] женщины составляют 53% населения от общего числа жителей города. Таким образом предполагаемое количество потенциальных потребителей в Томске – 133 870 человек.

Проанализировав ценовую политику конкурентов, было выявлено, что цена за билет на мастер-класс варьируется от 900 до 3500 рублей в зависимости от сложности и длительности. Средний чек за мастер-класс равен 2 000 рублей.

Норма потребления услуги в год была посчитана исходя из основных женских праздников, когда девушки в большей степени дарят себе возможность сходить на интересные мероприятия: это Международный женский день и день матери.

Используя формулу (1) расчета емкости рынка «снизу вверх» был получен следующий результат:

$$E = M * C \quad (1)$$

$$E = 133\,870 * 2000 * 2 = 535\,480\,000 \text{ руб}$$

где M – количество реализуемого товара в выбранный период, C – стоимость товара.

Объем рынка – это совокупный объем продаж или сделок, которые происходят на рынке за определенный период времени. Это может быть как объем продаж в денежном выражении, так и количество проданных единиц товара или услуг. Знание объема рынка может помочь компаниям в прогнозировании будущих тенденций на рынке, что может помочь им адаптироваться к изменениям в потребительском спросе и повысить конкурентоспособность.

Далее были рассчитаны показатели объема рынка PAM, TAM, SAM и SOM. Каждый из них соответствует сегменту рынка, а сегменты, в свою очередь, вложены один в другой. Самый большой – PAM, за ним по очереди идут TAM, SAM, SOM. Таким образом, SOM входит в SAM и во все предшествующие сегменты, а TAM включает в себя SAM и SOM.

В первую очередь был рассчитан показатель PAM. PAM (Potential Available Market) – потенциально доступный рынок. Это весь объем рынка с учётом того, как он изменится за интересующее время [13].

Как уже говорилось ранее, спрос на сувенирную продукцию ручной работы, аксессуаров и товаров для хобби, которые продают самозанятые, вырос в декабре на 99% по сравнению с тем же периодом прошлого года. Средний чек увеличился на 47%, до 2 258 рублей [4]. Это показывает, что люди охотно приобретают товары, сделанные своими руками, а также товары для творчества. Исходя из этих показателей можно сделать вывод, что индустрия творчества стремительно развивается с каждым годом все сильнее и сильнее. Можно предположить, что в последующие годы прирост потенциальной целевой аудитории составит 10%. Таким образом, рассчитав данный показатель по формуле (2) были получены следующие значения:

$$PAM = \text{Кол} - \text{во ЦА в будущем} * \text{текущий средний чек} \quad (2)$$

$$PAM = 147\,257 * 2000 * 2 = 589\,028\,000 \text{ руб}$$

Показатель TAM описывает общий объём рынка, на котором можно продать продукт [13]. Показатель включает всех потенциальных клиентов — в том числе тех, кто уже покупает у конкурентов или даже не покупает товары-аналоги. Для расчета показателя используется формула (3).

$$TAM = \text{Кол} - \text{во ЦА} * \text{текущий средний чек} \quad (3)$$

$$TAM = 133\,870 * 2000 * 2 = 535\,480\,000 \text{ руб}$$

SAM (Served/Serviceable Available Market) – доступный объём рынка, доля от TAM [13]. SAM показывает сколько денег уже тратится на решения, похожие на предложенное. SAM – это рынок прямых конкурентов и аналогов. Данный показатель рассчитывается по формуле (4):

$$SAM = \text{Кол} - \text{во покупателей продукта} * \text{текущий средний чек} \quad (4)$$

Общий объем целевой аудитории – 133 870 человек. С учетом того, что часть потенциальных потребителей никогда не хотели бы заниматься творчеством, не имеют возможности выделить время на поход на мастер-класс. Для того, что посчитать данный показатель необходимо вычесть часть целевой аудитории, которая не будет покупать предложенный продукт по различным причинам. Предположим, что около 50% целевой аудитории не интересуются творчеством или не имеют физической и финансовой возможности посетить мастер-класс. Таким образом, по формуле (4) показатель SAM равен:

$$SAM = 50\% * 133\,870 * 2000 * 2 = 267\,740\,000 \text{ руб}$$

Показатель SOM описывает реально достижимый объем рынка, доля от SAM [13]. Это объем продаж, который компания может получить с помощью доступных ей инструментов. Таким образом, необходимо определить количество человек, которые воспользуются именно нашим продуктом. В данный момент было проведено два тестовых мастер-класса. Первый мастер-класс посетило 8 человек, а второй – 10. При учете проведения восьми мастер-классов в месяц число посетивших мастер-классы людей равно 72. Следовательно, за год поток клиентов может составить 864 человека. Исходя из полученных данных по формуле (5) можно рассчитать показатель SOM:

$$SOM = \text{Кол} - \text{во клиентов} * \text{текущий средний чек} \quad (5)$$

$$SOM = 864 * 2000 * 2 = 3\,456\,000 \text{ руб}$$

Данные по всем показателям представлены на рисунке 5.

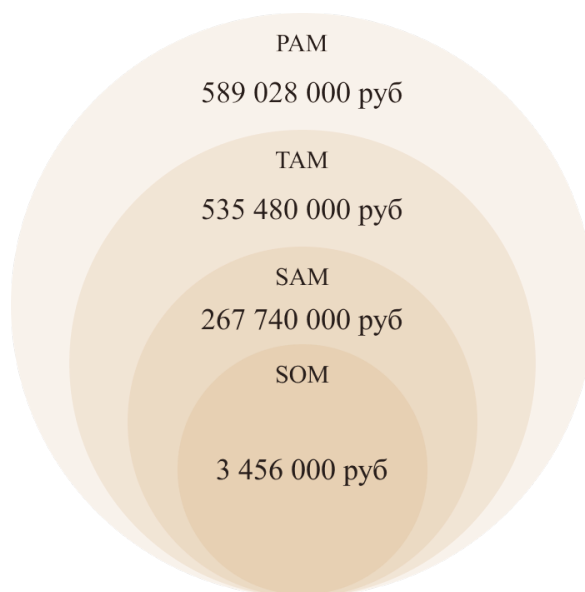


Рисунок 5 – Емкость рынка для офлайн работы

Таким образом, можно сделать вывод, что реально достижимый объем рынка составляет 3 456 000 руб.

Далее необходимо посчитать емкость рынка для работы бизнеса в онлайн формате.

Рынок, на котором компания будет осуществлять свою деятельность при переходе в онлайн формат: рынок онлайн курсов по творчеству в России.

Ввиду отсутствия информации о коммерческой деятельности крупных игроков на рынке невозможно определить емкость рынка методом сверху вниз. Таким образом емкость рынка была посчитана методом снизу вверх, исходя из данных о количестве потенциальных потребителей, среднем чеке и норме потребления услуги в год.

Потенциальные потребители данного продукта – это женщины в возрасте от 18 до 40 лет проживающие на территории России, а так молодые мамы с детьми в возрасте от 7 до 16 лет. Исходя из данных, полученных с сайта Федеральной службы государственной статистики Росстат [14] можно утверждать, что в России находится 21 927 211 женщин в возрасте от 18 до 40 лет. Также 34 775 350 детей в возрасте от 7 до 16 лет.

По данным исследования 90% населения России имеют доступ в Интернет [15]. Таким образом предполагаемое количество потенциальных потребителей в России – 51 032 305 человек.

Проанализировав ценовую политику конкурентов, было выявлено, что цена за билет на мастер-класс варьируется от 300 до 4000 руб. в зависимости от сложности и длительности. Средний чек за мастер-класс равен 1 800 руб.

Используя формулу расчета емкости (1) рынка «снизу вверх» был получен следующий результат [17]:

$$E = 51\,032\,305 * 1\,800 * 2 = 183\,716\,298\,000 \text{ руб}$$

где M – количество реализуемого товара в выбранный период, C – стоимость товара.

В первую очередь был рассчитан показатель РАМ – это весь объём рынка с учётом того, как он изменится за интересующее время.

Общий рост рынка онлайн-образования в 2022 году составил в 17,9% [18]. Исходя из этих показателей можно сделать вывод, что индустрия онлайн

образования стремительно развивается с каждым годом все сильнее и сильнее. Можно предположить, что в последующие годы прирост потенциальной целевой аудитории также составит 17,9%. Таким образом, рассчитав данный показатель по формуле (2) были получены следующие значения:

$$РАМ = 91\,347\,826 * 1800 * 2 = 328\,852\,173\,420 \text{ руб}$$

Показатель ТАМ, описывающий общий объём рынка, на котором можно продать продукт рассчитан по формуле (3):

$$ТАМ = 51\,032\,305 * 1\,800 * 2 = 183\,716\,298\,000 \text{ руб}$$

Далее по формуле (4) рассчитывается показатель САМ, который показывает, сколько денег уже тратится на решения, похожие на предложенное.

$$САМ = \text{Кол} - \text{во покупателей продукта} * \text{текущий средний чек}$$

Общий объём целевой аудитории – 51 032 305 человек. С учетом того, что часть потенциальных потребителей никогда не хотели бы заниматься творчеством или не могут это делать по физическим показателям, а также не готовы тратить на это время и деньги, необходимо вычесть эту часть из общей массы целевой аудитории. Предположим, что около 70% целевой аудитории не интересуются творчеством или не имеют физической и финансовой возможности посетить мастер-класс. Таким образом, показатель САМ равен:

$$САМ = 30\% * 51\,032\,305 * 1800 * 2 = 55\,114\,889\,400 \text{ руб}$$

Показатель SOM описывает реально достижимый объём рынка, доля от САМ. Таким образом, необходимо определить количество человек, которые

воспользуются именно нашим продуктом. Предположим, что в месяц каждый видео-урок будут покупать от 3 до 15 раз. В таблице 1 представлено количество продаж по месяцам.

Таблица 1 – График покупок онлайн мастер-классов

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
20	20	50	70	90	40	60	80	200	200	280	300
Итого:										1410	

Таким образом, в год будет продано около 1410 видео-уроков. Исходя из полученных данных и формулы (5) можно рассчитать показатель SOM:

$$SOM = \text{Кол} - \text{во клиентов} * \text{текущий средний чек}$$

$$SOM = 1410 * 1800 * 2 = 5\,076\,000 \text{ руб}$$

Сводные данные по емкости рынка онлайн курсов по творчеству в России представлены на рисунке 6.

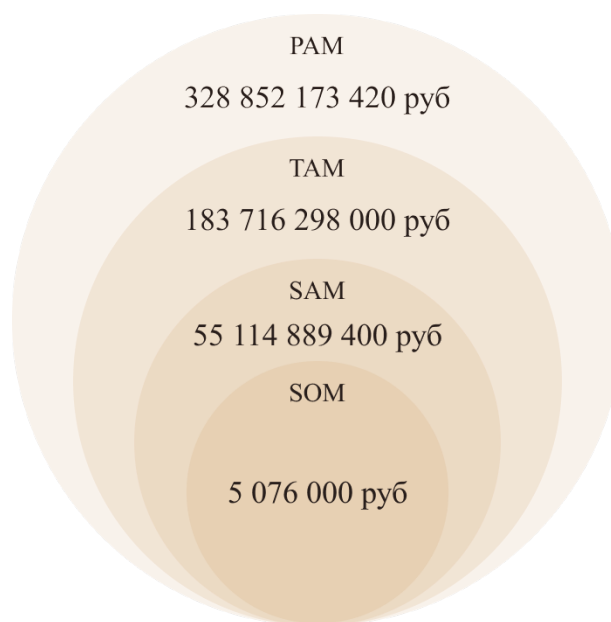


Рисунок 6 – Емкость рынка для онлайн работы

Таким образом, можно сделать вывод, что реально достижимый объем рынка составляет 5 076 000руб.

Рынок мастер-классов в России начал формироваться 5-6 лет назад по американской модели. В США индустрия экспресс-обучения существует не один десяток лет, ежегодно занятия посещают миллионы человек. По оценке American Society for Training and Development, годовой оборот этой индустрии приближаются к \$30 млрд. В России объем рынка тренинговых услуг, к числу которых относятся и мастер-классы, составляет \$1-1,5 млрд.

Мастер-классы и бизнес-тренинги – это разные формы подачи информации и получения знаний. Формы схожи, но в тренингах акцент делается на технологиях (как успешно продавать товар, как эффективно управлять своим временем), эти методики разрабатывались большим числом людей, преподносит их специально обученный бизнес-тренер. Мастер-класс – это трибуна для одного человека, где он делится собственными, порой уникальными наработками, опытом или технологиями. Даже семинар или лекцию можно назвать мастер-классом, но чаще экспресс-обучение проходит в формате свободного общения [19].

В первую очередь необходимо проанализировать рынок творческих мастер-классов в г. Томск. На данный момент на территории г. Томск функционируют три творческих мастерских, в которых проводятся мастер-классы. ArtLab [20] – федеральная сеть по проведению творческих мастер-классов, Level up [21] и Artstudio [22] – мастерские г. Томск. В таблице 2 представлена сводная информация по данным компаниям.

Таблица 2 – Сводная информация по мастерским

Компания	Тип	Дата выхода на рынок	Описание
Artlab	Федеральная сеть	2016 год	Крупная сеть творческих студий. Проводят около 6 видов мастер-классов
Level up	Местная мастерская	2022 год	Местная мастерская. Проводят мастер-классы по шитью, рисованию и вязанию. Около 12 разновидностей мастер-классов
Artstudio	Местная мастерская	2016 год	Местная мастерская. Проводят мастер-классы по трем направлениям

На основании этих данных можно определить этап жизненного цикла рынка творческих мастер-классов (рис. 7).

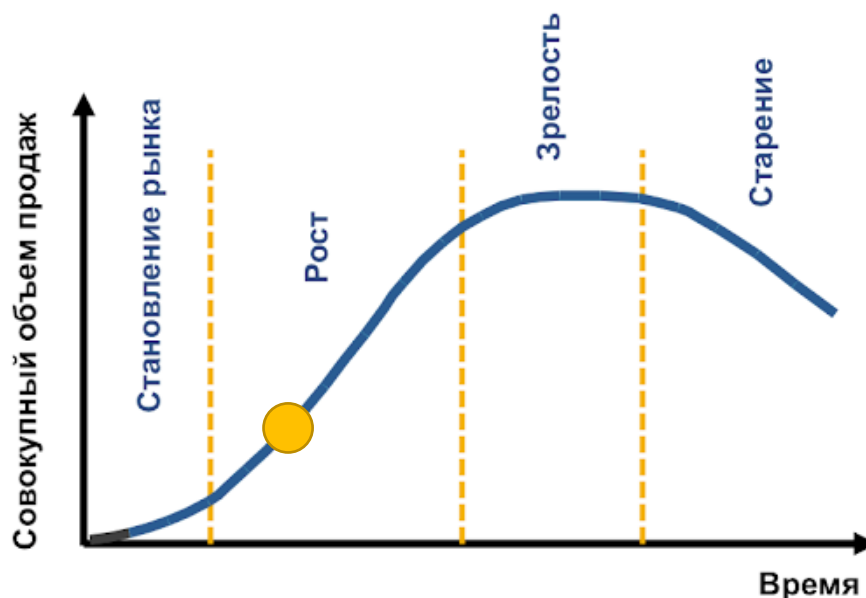


Рисунок 7 – Этап жизненного цикла рынка творческих мастер-классов в г. Томск

На данный момент рынок находится на начале этапа роста, чему соответствует появление новых компаний, а также увеличение объема рынка. Становление рынка можно отнести на 2016 – 2018 года, в которых только появлялся тренд на рукоделия и творческие товары.

Рынок творческих мастер-классов в г. Томск можно охарактеризовать как монополистическая конкуренция. Барьеров для входа нового игрока на рынок нет, число продавцов, предоставляющих подобные услуги всего три. Для потребителей также нет барьеров для входа, любой желающий может посетить интересующий его мастер-класс [23].

Для того, чтобы спрогнозировать тенденции развития рынка творческих мастер-классов и корректнее составить план продаж и ценовую политику было решено представить структуру рынка. В данном случае была выбрана структура рынка по регионам. Данные представлены на рисунке 8.

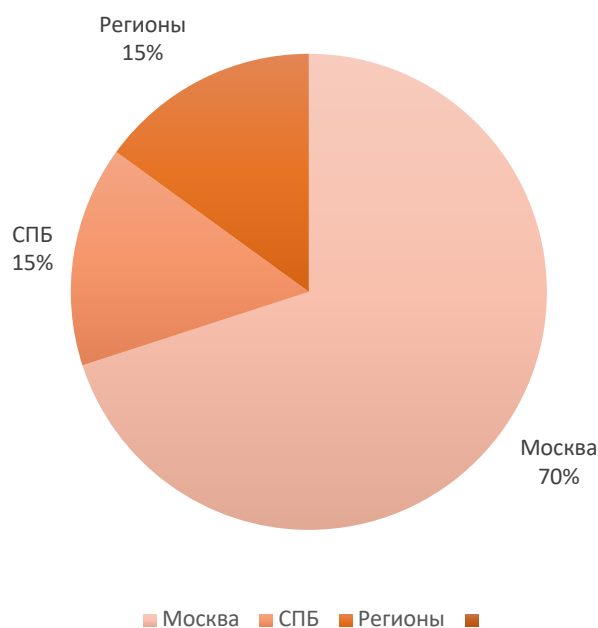


Рисунок 8 – Структура рынка творческих мастер-классов в России

Основная доля творческих мастерских находится в Москве и Московской области. На регионы приходится лишь 15% мастерских от общего числа. Это свидетельствует о низком уровне конкуренции в регионах. Также о том, что ниша еще не перенасыщена и готова впускать новых игроков.

Динамика рынка.

Креативная экономика является одним из самых перспективных направлений мировой экономика. Она демонстрирует более высокие темпы роста, ее вклад в мировой ВВП в 2020 г составил 3%. В ней занят 1% экономически активного населения планеты.

Вклад креативных индустрий в ВВП России в 2020 г. составляет более 3%. Так, по данным РБК5 [24] даже во время экономического спада объем мирового креативного сектора вырос на 14%, а капитализация творческих индустрий в мире сегодня составляет почти 2,3 трлн долл.

С 2015 по 2020 гг. общая выручка креативных индустрий в Европе увеличилась почти на 17 % или на 93 млрд евро. В таблице 3 представлена структура креативных индустрий в России с 2015 по 2020 год.

Таблица 3 – Структура креативных индустрий в России 2015-2020 гг.

Направление	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Темп прироста % с 2015 к 2020
Арт-рынок	13 170 553	12 012 530	13 716 810	17 715 295	18 554 664	19 345 287	46,88
Архитектура	2 716 200	3 338 500	3 138 720	2 913 600	2 836 920	2 852 900	5,03
Видео игры	131 000	156 700	157 200	155 100	156 000	163 400	24,73
Дизайн	1 339 840	1 548 815	1 845 806	2 040 205	2 206 780	2 521 860	88,22
Издательское дело	250 100	243 800	236 570	248 160	189 760	170 970	-31,64
Информац. Технологии	1 306 794	1 320 225	1 457 694	1 626 760	1 518 054	1 684 425	28,90
Исполнительные искусства	83 180	100 324	114 198	127 138	141 656	163 595	96,68
Кино и мультипликация	43 300	43 500	48 300	53 600	50 300	55 500	28,18
Event	45 096	152 448	167 221	207 692	235 538	275 289	510,45
Мода	2 500 000	2 270 000	2 300 000	2 360 000	2 360 000	2 290 000	- 8,4
Музыка	7 548 018	7 399 330	7 139 683	7 531 656	5 726 957	5 188 940	-31,25
Реклама	436 400	395 800	454 500	583 700	614 800	466 000	6,78
Ремесла	10 508	13 544	12 911	11 254	13 393	13665	30,04
СМИ	3 862 160	4 487 650	4 753 100	6 072 050	7 234 520	8 595 115	122,55
Всего	33 443 148	33 519 166	35 542 713	41 646 200	41 838 342	43 567 122	30,3

Сводная диаграмма общей выручки по годам из данных таблицы 3 представлена на рисунке 9.



Рисунок 9 – Общая выручка с 2015 по 2020 гг.

По данным таблицы 3 можно сделать следующие выводы. Основная доля в структуре креативных индустрий в России за период 2015-2020 гг. по убыванию приходится на арт-рынок, в среднем по годам 40,8%, представляющий собой систему товарного обращения произведений искусства, рынок средств массовой информации, в среднем по года 15, 0%, к которым относятся телевидение, радио и новые медиа, а также рынок музыки. Наименьшую долю в креативных индустриях занимают следующие рынки: реклама – 1,3 %, издательское дело – 0,6 %, исполнительные искусства – 0,3%, видеоигры и другие игры – 0,4% , кино и мультипликация – 0,1% и ремесла – 0,03 %

В целом большая часть направлений, входящих в креативные индустрии, за период 2015-2020 гг. демонстрируют устойчивую тенденцию к росту. Наибольший прирост в 2019 г. по сравнению с 2014 г. показали: культурно-досуговый и event-рынок, который увеличился на 510%, рынок СМИ (122%), рынок исполнительных искусств (96%) и рынок дизайна (88%). Также увеличились: арт-рынок (46%), рынок ремесел (30%), рынок информационных технологий (29%), кино и мультипликации (28%), видеоигр и других игр (25%)

[25].

Стабильную тенденцию к сокращению за рассматриваемый период демонстрируют рынки издательского дела и музыки (на 31% в 2019 г. по сравнению с 2014 г.), рынок моды (чуть больше 8%).

Для того, чтобы определить сезонность было решено воспользоваться инструментом Яндекс.Wordstat [26]. Количество запросов «мастер-класс» составило 4 520 в месяц в Томске. Также были проанализированы данные по количеству запросов за прошлый год (рис. 10)

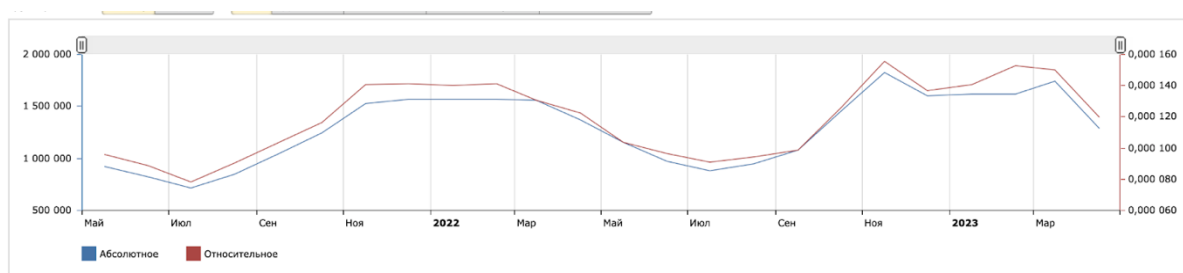


Рисунок 10 – Количество запросов «мастер-класс» в г. Томск за 2022-2023 гг.

Из графика видно, что в летний период происходит спад. Это может быть обусловлено тем, что в данный период большинство людей уезжают в отпуск, или загород и не имеют возможности посещать различные творческие мероприятия. Также виден пик активности в начале и в конце года. Это может быть связано с праздниками, такими как День всех влюбленных, День защитника отечества, Международный женский день, пасха, День матери, Новый год. Это время, когда люди активно приобретают билеты на мастер-классы себе, или дарят их другим.

Инструмент «5 сил Портера» помогает выделить особенности рынка, определить барьеры для входа и факторы, благоприятствующие входу на рынок [27]. Уровень конкуренции внутри отрасли представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Уровень конкуренции внутри отрасли. Офлайн формат

Параметры оценки	Оценка, балл
Количество игроков	1
Разнообразие конкурентов	2
Темп роста рынка	2

Продолжение таблицы 4

Ограничение в повышении цен	1
Уровень дифференциации товара на рынке	1
Итого (средний)	1,16

Можно наблюдать низкий уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции. Угроза выхода новых игроков на рынок представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Угроза входа новых игроков на рынок. Офлайн формат

Параметры оценки	Оценка, балл
Сильные марки с высоким уровнем лояльности	1
Экономия на масштабе производства	2
Стартовые затраты для новых игроков	3
Необходимость лицензий на ведение бизнеса	3
Репрессии со стороны уже работающих в индустрии фирм	2
Административные барьеры	3
Уровень дифференциации продукта	3
Доступ к каналам распределения	2
Готовность существующих игроков к снижению цен	2
Темп роста отрасли	3
Итого (средний)	2,4

Можно наблюдать средний уровень угрозы входа новых игроков. Угроза появления товаров-субститутов посчитана в таблице 6.

Таблица 6 – Угроза появления товаров-субститутов. Офлайн формат

Параметры оценки	Оценка, балл
Наличие субститутов	2
Доступность субститутов по цене	2
Склонность потребителей к переходу на услуги-субституты	1
Сравнение субститутов по качеству	2
Итого (средний)	1,75

Из таблицы видно, что уровень угрозы со стороны товаров-заменителей является средним. В качестве товаров субститутов могут выступать различные боксы с инструкциями и материалами для творчества. В таблице 7 посчитана рыночная власть поставщиков.

Таблица 7 – Рыночная власть поставщиков. Офлайн формат

Параметры оценки	Оценка, балл
Количество поставщиков	1

Продолжение таблицы 7

Ограниченность ресурсов поставщиков	1
Издержки переключения	1
Приоритетность направления для поставщика	2
Итого (средний)	1,25

Виден низкий уровень угрозы компании со стороны поставщиков. В таблице 8 отражена рыночная власть покупателей.

Таблица 8 – Рыночная власть покупателей. Офлайн формат

Параметры оценки	Оценка, балл
Количество потребителей	1
Чувствительность к цене	2
Заинтересованность потребителя в покупке	2
Доля покупателей с большим объемом продаж	1
Склонность к переключению на товары субституты	1
Потребители не удовлетворены качеством услуги, существующей на рынке	2
Итого (средний)	1,5

Уровень угрозы ухода клиента находится на границе между низким и средним.

На основании данных по каждой из сил и полученному итоговому значению, можно составить общую картину уровня конкуренции на рынке (табл. 9).

Таблица 9 – Уровень конкуренции на рынке. Офлайн формат

Угрозы	Результат	Описание
Внутриотраслевая конкуренция	1,16	Среднее количество игроков, тем роста рынка средний, продукты различаются
Новые игроки	2,4	Объем рынка растет, средний риск входа новых игроков. Стартовые затраты для новых игроков минимальные. Органы гос. власти не вмешиваются в деятельность отрасли
Товары-заменители	1,75	На данный момент существуют товары-субституты, однако они не смогут заменить предлагаемый товар полностью
Нестабильность поставщиков	1,25	Много поставщиков, ресурс неограничен. Бизнес выбирает поставщика, а не поставщик бизнес
Уход клиентов	1,5	Средний уровень угрозы ухода клиента на грани с низким

Таким образом, не потребуются крупных финансовых вложений для

выхода на рынок. Существует риск выхода новых игроков, рынок уже сформирован и востребован, поэтому важно быстро завоевать внимание аудитории, даже в условиях конкуренции.

Для успешного входа на рынок необходимо также оценить возможное воздействие внешних факторов: факторов макросреды, рыночных и потребительских трендов на будущие продажи и прибыль компании. Наиболее распространенным инструментом для определения факторов макросреды, которые могут повлиять на компанию, является PESTLE-анализ [28]. Результаты проведенного анализа можно увидеть в таблице 10.

Таблица 10 – PESTLE-анализ. Офлайн формат

Фактор	Тренд	Характер влияния (+ / -)	Сила влияния (1-5)	Вероятность (1-5)	Важность
Политические	Запрет на импорт иностранных расходных материалов	-1	1	4	-4
	Помощь государства в развитии малого бизнеса	+1	3	2	6
Экономические	Ухудшение экономической ситуации	-1	4	4	-16
	Поддержка креативных индустрий	+1	4	3	+12
Социальные	Появление пространств с «бесплатным» творчеством	-1	5	2	-10
	Эмоциональное выгорание	+1	3	4	12
Технические	Искусственный интеллект генерирует мастер-класс	-1	4	3	-12
	Замена рутинной работы языковой моделью нейросети	-1	2	5	-10
Правовые	Снижение налога для самозанятых	+1	5	2	10
	Ужесточение контроля предпринимательской деятельности	-1	4	2	-8
Окружающая среда	Запрет на краски, пасты и тд	-1	5	1	-5
	Повышение стоимости бумаги, холстов из-за сокращения производства	-1	5	1	-5

Таким образом, при проведении PESTLE анализа были определены основные тренды в различных областях, а также произведена оценка силы

влияния каждого тренда и его вероятности. Наиболее опасным трендом является ухудшение экономической ситуации, что повлияет на покупательскую способность клиентов. Наименее опасным трендом является запрет на импорт иностранных товаров для творчества. Самое сильно положительное влияние окажет тренд по поддержке креативных индустрий.

Далее необходимо проанализировать рынок онлайн курсов по творчеству в России. На данный момент на территории России нет прямых конкурентов. К косвенным конкурентам можно отнести агрегаторы по поиску мастер-классов от различных мастеров, а также локальные курсы.

На основании этих данных можно определить этап жизненного цикла рынка творческих мастер-классов (рис 11).

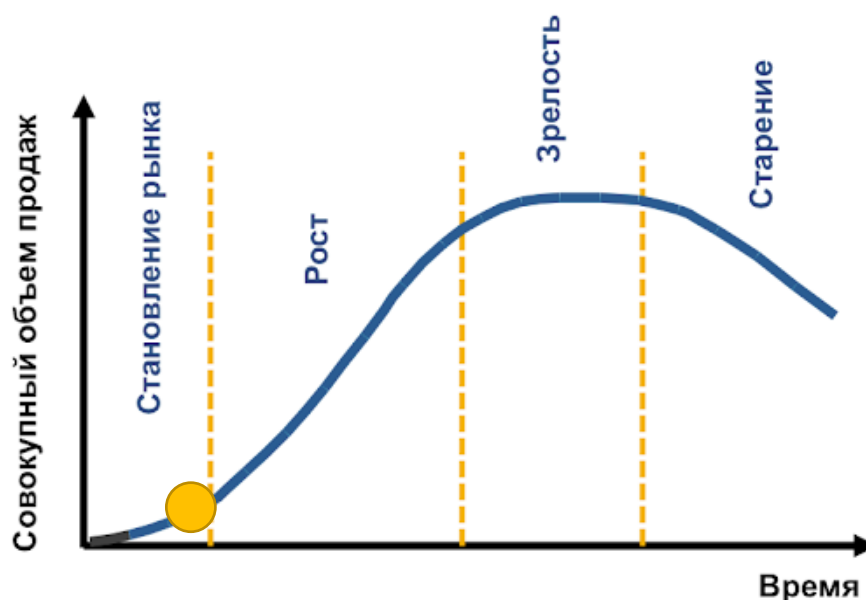


Рисунок 11 – Этап жизненного цикла рынка онлайн курсов по творческим направлениям в России

Из этого можно сделать, что рынок находится на этапе становления.

Рынок онлайн курсов по творчеству в России можно охарактеризовать как монополистическая конкуренция. Барьеров для входа нового игрока на рынок нет, число продавцов, предоставляющих подобные достаточно много. Для потребителей также нет барьеров для входа, любой желающий может купить интересующий его онлайн мастер-класс.

Исходя из того, что рынок находится на этапе становления, и никаких

данных по нему нет, было принято решение проанализировать ближайший к нему рынок – рынок онлайн образования. Для того, чтобы спрогнозировать тенденции развития рынка и корректнее составить план продаж и ценовую политику было решено представить структуру рынка. В данном случае была выбрана структура рынка по отраслям (рис. 12).

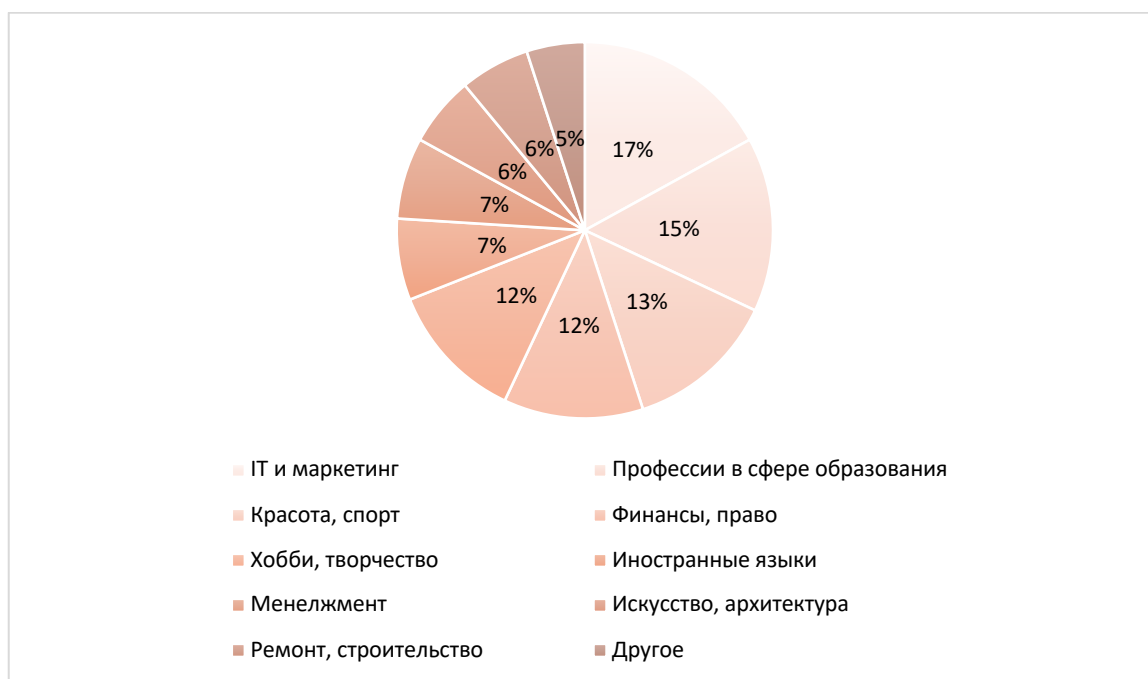


Рисунок 12 – Структура рынка онлайн-образования в России

Исходя из данных, полученных с информационного ресурса «Нетология», было выявлено, что доля людей, которые приобрели онлайн обучение по творческим направлениям составила 12%, это 1 760 млн. чел. Таким образом можно сделать вывод, что творческое направление в онлайн формате очень популярно [29].

Динамика рынка.

ИТ-холдинг TalentTech и онлайн-университеты «Нетология» и EdMarket представили результаты совместного исследования рынка онлайн-образования. Как отмечают авторы, объем российского рынка онлайн-образования в сегменте b2c (коммерческое предложение) достиг 38,5 млрд руб. по итогам 2019 года. В конце 2023 года, согласно прогнозу, его величина

преодолеет отметку 60 млрд руб. в год [30].

Несмотря на то, что рынок онлайн-образования продолжает расти, можно отметить спад роста в 2022 году, что можно объяснить геополитической обстановкой. Например, упал спрос на онлайн образование в сфере маркетинга и SMM. Это связано с тем, что большая часть площадок больше не доступна на территории Российской Федерации. На рисунке 13 представлена сводная диаграмма за 2020-2022 год, данные представлены в млрд. руб.

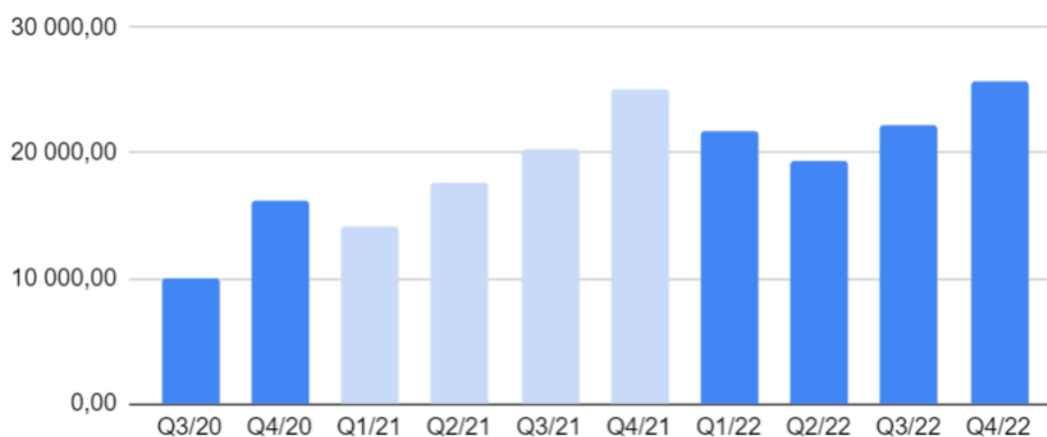


Рисунок 13 – Сводная диаграмма по объему рынка онлайн образования в России за 2020-2022 гг.

Несмотря на проблемы, рынок онлайн-образования продолжает расти.

Для того, чтобы определить сезонность было решено воспользоваться инструментом Яндекс.Wordstat [26]. Количество запросов «мастер-класс» составило 5 002 в месяц в России. Также были проанализированы данные по количеству запросов за прошлый год (рис. 14)

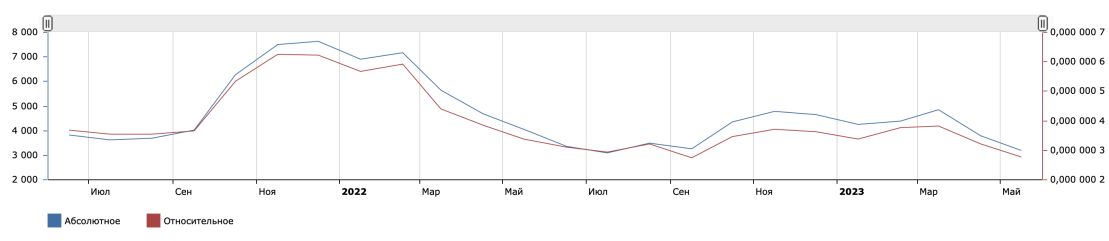


Рисунок 14 – Количество запросов «мастер-класс» в России за 2022-2023 гг.

Из графика видно, что на данный момент происходит спад интереса аудитории к онлайн творчеству. Это может быть связано как с геополитической обстановкой, так и с отсутствием качественных мастер-классов.

Необходимо использовать инструмент «5 сил Портера», который служит инструментом для выделения особенностей рынка, помогает определить барьеры для входа и факторы, благоприятствующие входу на рынок. Уровень конкуренции внутри отрасли представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Уровень конкуренции внутри отрасли. Онлайн формат

Параметры оценки	Оценка, балл
Количество игроков	1
Разнообразие конкурентов	2
Темп роста рынка	1
Ограничение в повышении цен	2
Уровень дифференциации товара на рынке	1
Итого (средний)	1,16

Исходя из полученных данных можно утверждать, что уровень внутриотраслевой конкуренции низкий.

Данный, относительно уровня угрозы выхода новых игроков на рынок представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Угроза входа новых игроков на рынок. Онлайн формат

Параметры оценки	Оценка, балл
Сильные марки с высоким уровнем лояльности	3
Экономия на масштабе производства	1
Стартовые затраты для новых игроков	2
Необходимость лицензий на ведение бизнеса	3
Репрессии со стороны уже работающих в индустрии фирм	3
Административные барьеры	3
Уровень дифференциации продукта	2
Доступ к каналам распределения	3
Готовность существующих игроков к снижению цен	2
Темп роста отрасли	3
Итого (средний)	2,5

Можно наблюдать высокий уровень угрозы входа новых игроков. Это говорит о том, что компании конкуренты могут с легкостью зайти на рынок. Угроза появления товаров-субститутов посчитана в таблице 13.

Таблица 13 – Угроза появления товаров-субститутов. Онлайн формат

Параметры оценки	Оценка, балл
Наличие субститутов	3
Доступность субститутов по цене	1
Склонность потребителей к переходу на услуги-субституты	2

Продолжение таблицы 13

Сравнение субститутов по качеству	2
Итого (средний)	2

Из таблицы 13 видно, что уровень угрозы со стороны товаров-заменителей средним. В качестве товаров субститутов могут выступать онлайн обучения у мастеров узкой специальности. Далее необходимо рассчитать рыночную власть поставщиков (табл. 14).

Таблица 14 – Рыночная власть поставщиков. Онлайн формат

Параметры оценки	Оценка, балл
Количество поставщиков	1
Ограниченность ресурсов поставщиков	1
Издержки переключения	1
Приоритетность направления для поставщика	2
Итого (средний)	1,25

Низкий уровень угрозы для компании со стороны поставщиков может быть обусловлен наличием на рынке большого количества товаров для творчества, следовательно, у компании не будет проблем со сменой поставщиков при необходимости. В таблице 15 отражена рыночная власть покупателей.

Таблица 15 – Рыночная власть покупателей. Онлайн формат

Параметры оценки	Оценка, балл
Количество потребителей	1
Чувствительность к цене	2
Заинтересованность потребителя в покупке	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	1
Склонность к переключению на товары субституты	2
Потребители не удовлетворены качеством услуги, существующей на рынке	1
Итого (средний)	1,3

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что уровень угрозы ухода клиента низкий.

На основании данных по каждой из сил и полученному итоговому значению, можно составить общую картину уровня конкуренции на рынке (табл. 16).

Таблица 16 – Уровень конкуренции на рынке. Онлайн формат

Угрозы	Результат	Описание
Внутриотраслевая конкуренция	1,16	Среднее количество игроков, тем роста рынка средний, продукты различаются
Новые игроки	2,5	Объем рынка растет, большой риск входа новых игроков. Стартовые затраты для новых игроков средние. Органы гос. власти не вмешиваются в деятельность отрасли
Товары-заменители	2	На данный момент существуют товары-субституты, однако они не смогут заменить предлагаемый товар полностью
Нестабильность поставщиков	1,25	Много поставщиков, ресурс неограничен. Бизнес выбирает поставщика, а не поставщик бизнес
Уход клиентов	1,3	Низкий уровень угрозы ухода клиента

Исходя из полученных данных можно сделать вывод, что самая большая угроза исходит от возможности входа новых игроков на рынок.

Для успешного входа на рынок необходимо также оценить возможное воздействие внешних факторов: факторов макросреды, рыночных и потребительских трендов на будущие продажи и прибыль компании. Наиболее распространенным инструментом для определения факторов макросреды, которые могут повлиять на компанию, является PESTLE анализ. Результаты проведенного анализа PESTLE можно увидеть в таблице 17.

Таблица 17 – PESTLE-анализ. Онлайн формат

Фактор	Тренд	Характер влияния (+ / -)	Сила влияния (1-5)	Вероятность (1-5)	Важность
Политические	Запрет на импорт иностранных расходных материалов	-1	1	4	-4
	Помощь государства в онлайн образования бизнеса	+1	3	2	6
Экономические	Ухудшение экономической ситуации	-1	4	4	-16
	Поддержка креативных индустрий и онлайн образования	+1	4	3	+12
Социальные	Появление бесплатных онлайн мастер-классов	-1	5	2	-10
	Эмоциональное выгорание	+1	3	4	12
Технические	Искусственный интеллект генерирует онлайн мастер-класс	-1	4	3	-12
	Замена рутинной работы языковой моделью нейросети	-1	2	5	-10

Продолжение таблицы 17

Правовые	Снижение налога для ООО	+1	5	2	10
	Ужесточение контроля предпринимательской деятельности	-1	4	2	-8
Окружающая среда	Запрет на краски, пасты и тд	-1	5	1	-5
	Повышение стоимости бумаги, холстов из-за сокращения производства	-1	5	1	-5

Таким образом, при проведении PESTLE анализа были определены основные тренды в различных областях, а также произведена оценка силы влияния каждого тренда и его вероятности. Наиболее опасным трендом является ухудшение экономической ситуации, что повлияет на покупательскую способность клиентов. Наименее опасным трендом является запрет на импорт иностранных товаров для творчества. Самое сильно положительное влияние окажет тренд по поддержке креативных индустрий и онлайн образования.

Себестоимость продукта.

Юнит-экономика (unit-экономика, unit economics) – метод экономического моделирования, который помогает определить прибыльность бизнеса через расчет прибыльности бизнес-юнита (единицы товара или одного клиента).

Юнит-экономика помогает спрогнозировать сколько потенциально компания может зарабатывать в будущем. А потом на основе полученных цифр разработать план, как на такой доход выйти.

Кроме того, юнит-экономика помогает определить [31]:

- возможности компании на масштабирование, а также необходимость в поиске инвесторов,
- стоимость привлечения одного клиента,
- стоимость товара с точки зрения окупаемости,

- необходимое количество продаж для выхода в точку безубыточности,
- эффективность каналов привлечения клиентов и успешность существующей рекламы,
- низкомаржинальные и убыточные позиции, а также принять по ним обоснованное решение: совсем убрать из продуктовой линейки или подкрутить что-то внутри формирования продукта.

В первый год работы было творческой мастерской решено выходить только на рынок B2C для того, чтобы повысить узнаваемость бренда и набрать лояльную аудиторию. После того, как вокруг компании и ее услуг будет сформирован круг заинтересованных людей, которые могли бы стать партнерами или заказчиками планируется постепенный выход на рынок B2B.

В роли базового юнита выступает билет на творческий мастер-класс. Юнит – базовая единица, которая может приносить как прибыль, так и убыток.

Далее необходимо выделить когорты. Когорта – это группа людей, которых объединяет один или несколько признаков [32]:

- действие (покупка, регистрация, клик), которое они совершили,
- промежуток времени, когда это случилось.

В качестве рекламных каналов будут использоваться контекстная реклама Яндекс, таргетированная реклама Вконтакте, РСЯ баннер. В первый месяц планируется потратить на рекламную кампанию 20 000 руб. Половина из бюджета пойдет на контекстную рекламу, оставшаяся часть на таргетированную рекламу Вконтакте.

Также большой акцент стоит сделать на привлечение клиентов посредством сарафанного радио. Ожидается, что именно этот способ привлечения принесет больше всего клиентов. Однако, для этого необходимо поддерживать высокое качество предоставляемых услуг и следить за удовлетворенностью клиентов.

В первую очередь необходимо рассчитать маржинальную прибыль по формуле (6):

Маржинальная прибыль = Выручка – Переменные затраты (6)

Маржинальная прибыль = 1 157 000 – 178 000 = 979 000 руб.

В первый год работы предприятия маржинальная прибыль составит 979 000 руб. Далее по формуле (7) была рассчитана маржинальная прибыль одного товара.

Маржинальная прибыль 1 товара = Цена – Себестоимость. (7)

Маржинальная прибыль 1 товара = 1300 – 200 = 1100 руб.

Прибыль в первый год работы составит 787 200 руб. Далее рассчитана точка безубыточности. Точка безубыточности – это объём производства и реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать прибыль. Иными словами, под точкой безубыточности понимается такой момент, когда предприятие полностью покроет убытки и деятельность компании начнет приносить реальную прибыль [33]. Точка безубыточности рассчитана по формуле (8):

$$\text{Точка безубыточности} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Цена} - \text{Удельная себестоимость}} \quad (8)$$

В качестве постоянных затрат было решено взять среднее значение стоимости рекламных кампаний за год и среднюю стоимость аренды помещения.

$$\text{Точка безубыточности} = \frac{4791,67 + 9000}{1300 - 200} = 12$$

В качестве базового юнита было выбран билет на мастер-класс. Таким

образом, в месяц необходимо продавать 12 билетов, чтобы расходы были компенсированы доходами.

Далее необходимо посчитать по формуле (9) стоимость привлечения клиента *CAC* (Customer Acquisition Cost), т.е. сколько денег потратит компания, чтобы один клиент начал пользоваться её услугами.

$$CAC = \frac{\text{Затраты на рекламу}}{\text{Кол.во клиентов с рекламы}} \quad (9)$$
$$CAC = \frac{70\,000}{59} = 1180 \text{ руб.}$$

Таким образом, стоимость привлечения одного клиента равно 1180 руб. Также необходимо посчитать показатель *LTV* (Lifetime Value) – пожизненная стоимость клиента. Сумма маржинальной прибыли от одного клиента за весь период времени, в течение которого он использует интернет-сервис посчитана по формуле (10):

$$LTV = \text{Кол. во лет} * \text{Кол. во исп. я в год} * \text{маржинальная прибыль} \quad (10)$$
$$LTV = 2 * 2 * 1100 = 4400$$

LTV/CAC — это соотношение пожизненной ценности клиента с, собственно, длительностью его «жизни» для компании. Этот показатель условно называют качеством клиента, то есть насколько клиент выгоден для бизнеса финансово. В данном случае *LTV* относится к *CAC* как 4:1, это показывает, что затраты на привлечение нового клиента в четыре раза меньше, чем доход, который он приносит нам за весь срок пользования продуктом.

Рентабельность продаж – один из основных финансовых показателей для оценки эффективности работы компании. Коэффициент показывает отношение прибыли от продаж к выручке за определённый период без учёта акцизов и НДС.

Рост показателя говорит о том, что компания работает эффективнее, чем

раньше. Снижение рентабельности отражает сокращение объёмов продаж или демонстрирует неэффективность хозяйственной деятельности (формула 11).

$$\text{Рентабельность продаж} = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Выручка от продаж}} * 100 \quad (11)$$

$$\text{Рентабельность продаж} = \frac{979\,000}{1\,157\,000} * 100 = 84,62\%$$

Расчет рентабельности продаж показывает высокий процент, что говорит о высокой маржинальности бизнеса.

ROMI (Return on Marketing Investment) — коэффициент возврата маркетинговых инвестиций. Эта метрика показывает рентабельность затрат на маркетинг: рекламу, сайт, SEO-продвижение, email-рассылки, блог и так далее. ROMI учитывает только маркетинговые затраты и не включает затраты на производство товара, зарплаты сотрудников, аренду помещения (формула 12).

$$ROMI = \frac{(\text{Прибыль} - \text{Маркетинг})}{\text{Маркетинг}} * 100 \quad (12)$$

$$ROMI = \frac{(326\,333 - 70\,000)}{70\,000} * 100 = 366\%$$

Таким образом, коэффициент возврата маркетинговых инвестиций равен 366%, это говорит о том, что каждый вложенный рубль в рекламу приносит бизнесу три рубля.

Для работы в формате онлайн было решено выходить только на рынок B2C. В роли базового юнита выступает видео мастер-класс.

В качестве рекламных каналов будут использоваться контекстная реклама Яндекс, таргетированная реклама Вконтакте, РСЯ баннер. Также активная агитация будет происходить в социальных сетях бренда. В первый месяц планируется потратить на рекламную кампанию 15 000 руб. Половина из бюджета пойдет на контекстную рекламу, оставшаяся часть на

таргетированную рекламу Вконтакте.

В первую очередь необходимо рассчитать маржинальную прибыль за год по формуле (6):

$$\text{Маржинальная прибыль} = 1\,410\,000 - 0 = 1\,410\,000 \text{ руб.}$$

В первый год работы предприятия маржинальная прибыль составит 1 410 000 руб. Переменные затраты равны 0. Это связано с тем, что переменных затрат при продаже видео нет. Есть только первоначальные затраты на съемку видео. Далее была рассчитана маржинальная прибыль одного товара по формуле (7):

$$\text{Маржинальная прибыль 1 товара} = 1000 - 0 = 1000 \text{ руб.}$$

Прибыль в первый год работы составит 1 236 700 руб. Далее рассчитана точка безубыточности по формуле (7). В качестве постоянных затрат было решено взять среднее значение стоимости рекламных кампаний за год.

$$\text{Точка безубыточности} = \frac{7\,916,67}{1000} = 6$$

В качестве базового юнита было выбран видео мастер-класс. Таким образом, в месяц необходимо продавать 6 видео мастер-классов, чтобы расходы были компенсированы доходами.

Далее необходимо посчитать стоимость привлечения клиента, САС (Customer Acquisition Cost) по формуле (8), т.е. сколько денег потратит компания, чтобы один клиент начал пользоваться её услугами.

$$CAC = \frac{95\,000}{100} = 950 \text{ руб.}$$

Таким образом, стоимость привлечения одного клиента равно 950 руб. Также необходимо посчитать показатель LTV по формуле 9:

$$LTV = 2 * 2 * 1000 = 4000$$

LTV/CAC — это соотношение пожизненной ценности клиента с, собственно, длительностью его «жизни» для компании. Этот показатель условно называют качеством клиента, то есть насколько клиент выгоден для бизнеса финансово. В данном случае LTV относится к CAC как 4:1, это показывает, что затраты на привлечение нового клиента в четыре раза меньше, чем доход, который он приносит нам за весь срок пользования продуктом.

Далее необходимо посчитать рентабельность продаж по формуле 10:

$$\text{Рентабельность продаж} = \frac{1\,410\,000}{1\,410\,000} * 100 = 100\%$$

Расчет рентабельности продаж показывает высокий процент, что говорит о высокой маржинальности бизнеса. Далее был посчитан показатель ROMI по формуле 11:

$$ROMI = \frac{(470\,000 - 95\,000)}{95\,000} * 100 = 395\%$$

Таким образом, коэффициент возврата маркетинговых инвестиций равен 395%, это говорит о том, что каждый вложенный рубль в рекламу приносит бизнесу почти четыре рубля.

Конкурентные преимущества создаваемого продукта, сравнение технико-экономических характеристик с отечественными и мировыми аналогами

В ходе проведения конкурентного анализа было выделено три основных конкурента для онлайн работы творческой мастерской: ArtLab – федеральная

сеть, Levelup и Artstudio – местные компании. Анализ конкурентов представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Анализ конкурентов для офлайн формата

Критерий	Весомость критерия	Компания			
		Две кисточки	Конкуренты		
			Artlab	Level up	Artstudio
Количество направлений	0,1	5	3	4	2
Средний чек	0,2	5	3	4	2
Трендовость	0,05	4	2	3	4
Реклама	0,05	2	5	2	3
Имидж (известность потребителю)	0,1	2	5	3	4
Программа Лояльности для клиентов	0,05	5	2	3	4
Квалифицированность персонала	0,15	4	3	2	5
Уровень оказываемых услуг	0,2	5	3	2	4
Расположение	0,1	2	4	5	3
Итого	1	4,05	3,3	3,1	3,4

На основании приведенного анализа можно сделать вывод, что компания «Две кисточки» при высоких показателях квалификации персонала, стоимости услуги и разнообразия направлений имеет низкие показатели узнаваемости. Необходимо провести работу над оценкой отзывов и репутации пространства или его функциональной зоны, что включает оценку отношения к компании со стороны клиентов, партнеров и экспертов. Так же необходимо детально подойти к выбору месторасположения пространства, так как территориальная доступность является один из важных показателей для потребителя.

Также в ходе проведения конкурентного анализа для онлайн формата было выделено три основных конкурента творческой мастерской:

Международная школа современного творчества (МШСТ), агрегатор Леонардо и Студия Беседка. Анализ конкурентов представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Анализ конкурентов для онлайн формата

Критерий	Весомость критерия	Компания			
		Две кисточки	Конкуренты		
			МСШТ	Леонардо	Беседка
Количество направлений	0,3	3	2	5	4
Средний чек	0,3	5	2	3	4
Трендовость	0,1	5	4	3	2
Реклама	0,1	2	5	2	2
Имидж (известность потребителю)	0,1	2	3	5	2
Уровень оказываемых услуг	0,1	5	3	2	4
Итого	1	3,8	2,7	3,6	3,4

Исходя из полученных данных можно сделать вывод, что компания «Две кисточки онлайн» имеет ряд преимуществ перед конкурентами, такие как цена и трендовость. Однако, стоит отметить, что компания Леонардо также набрала большое количество баллов.

Анализ целевой аудитории.

Любой продукт, будь это товар или услуга, нацелен на конкретную группу людей, называемых целевой аудиторией. Задача бизнеса – закрыть потребность или проблему целевой аудитории своим предложением. Для успешного выхода бизнеса на рынок необходимо правильно определить то, кому этот продукт будет нужен. В противном случае – реальная целевая аудитория не узнает о существовании решения ее проблемы, а люди, которым данный продукт не нужен – не обратят на него внимание.

Для выявления целевой аудитории творческой мастерской при онлайн и офлайн работе был использован ряд инструментов, таких как сегментирование и построение гипотез.

В первую очередь было проведено сегментирование потенциальных потребителей для офлайн работы мастерской и выделено 5 основных сегментов. Полученные данные представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Сегментирование для онлайн формата

	Сегмент 1 Молодые люди, которые от 18 до 40	Сегмент 2 Молодые мамы с детьми в возрасте от 7 до 16	Сегмент 3 Люди, желающие сделать подарок	Сегмент 4 Люди в возрасте от 40 до 60	Сегмент 5 Классные руководители
Краткое описание однородности	Молодые люди, которые хотят развивать себя в творчестве	Молодые мамы, которые хотят всесторонне развивать своего ребенка	Друзья, родственники или коллеги, которые хотели бы подарить мастер-класс	Люди в возрасте от 40 до 60, которые хотят разнообразить свой досуг и заняться творчеством	Классные руководители, которые хотели бы организовать досуг для школьников
Ключевые причины покупки	Хотят организовать себе досуг	Хотят организовать досуг и развитие для своего ребенка	Хотят подарить интересный и запоминающийся подарок	Хотят отвлечься от рутины и разнообразить свою жизнь	Хотят организовать внеклассное мероприятие для сплочения коллектива, а также для творческого развития, каждого из учащихся

Так же были выделены основные требования, которым должны соответствовать потенциальные клиенты предлагаемого продукта. Всего было выявлено шесть требований. Данные представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Требования к ЦА для офлайн формата

Рейтинг	Требование	Выгода для бизнеса	Где найдем?
1	Финансово обеспеченные, доход не ниже среднего	Прирост постоянных клиентов и повторных продаж, прибыль, не будут экономить, готовы оплатить оказанную услугу	Реклама/социальные сети/сарафанное радио

Продолжение таблицы 21

2	Имеет пару часов свободного времени	Готов купить продукт или несколько продуктов для того, чтобы разнообразить свой досуг	Реклама/социальные сети/сарафанное радио
3	Готовы тратить деньги на саморазвитие	Прирост постоянных клиентов и повторных продаж, прибыль	Реклама/социальные сети/сарафанное радио
4	В тренде	В курсе о «модных тенденциях» в сфере DIY	Реклама/социальные сети/сарафанное радио
5	Есть дети, внуки	Прирост постоянных клиентов и повторных продаж, прибыль	Реклама/социальные сети/сарафанное радио
6	Активные пользователи сети интернет	Прирост постоянных клиентов и повторных продаж, прибыль	Реклама/социальные сети/сарафанное радио

Выделенные требования к целевой аудитории помогут выявить типаж, который принесет наибольший положительный эффект бизнесу. Оценка сегментов на основе требований представлена в таблице 22.

Таблица 22 – Оценка сегментов для офлайн формата

Требование	Сегмент 1 Молодые девушки в возрасте от 18 до 40	Сегмент 2 Молодые мамы с детьми в возрасте от 7 до 16	Сегмент 3 Люди, желающие сделать подарок	Сегмент 4 Люди в возрасте от 40 до 60	Сегмент 5 Классные руководители
Финансово обеспеченные, доход не ниже среднего	0,5	0,5	1	1	0,5
Имеет пару часов свободного времени	1	0,5	1	1	0,5
Готовы тратить деньги на развитие творческого потенциала	1	1	1	0,5	1

--	--	--	--	--	--

Продолжение таблицы 22

В тренде	1	1	0,5	0	0
Есть дети, внуки	0,5	1	0,5	1	1
Активные пользователи сети интернет	1	1	0,5	0,5	0,5
Итого	5	5	4,5	4	4

По результатам сопоставления требований к целевой аудитории с сегментацией было выявлено, что наибольшее количество баллов набрали Сегмент №1 и Сегмент №2, а именно молодые люди в возрасте от 18 до 40, которые хотят развивать свой творческий потенциал и молодые мамы с детьми в возрасте от 7 до 16 лет. Зачастую, именно эти люди больше всего подходят под целевую аудиторию данного бизнеса. Они располагают необходимыми финансами, имеют свободное время, а главное – желание развивать свой творческий потенциал.

Гипотеза 1 – Молодые люди в возрасте от 18 до 35 лет, испытывают потребность в развитии и реализации творческого потенциала и готовы тратить на это от 1 до 2 часов и до 1500 рублей, чтобы ощутить чувство внутренней удовлетворенности от создания продукта творчества своими руками.

Гипотеза 2 – Молодые мамы с детьми в возрасте от 7 до 16 лет, испытывают потребность в развитии творческого потенциала своего ребенка и готовы тратить на это от 1 до 2 часов и до 1500 рублей, чтобы организовать полезный и интересный творческий досуг и всесторонне развить своего ребенка.

Далее было проведено сегментирование потенциальных потребителей для онлайн формата работы и выделено 5 основных сегментов. Полученные данные представлены в таблице 23.

Таблица 23 – Сегментирование для онлайн формата

	Сегмент 1 Молодые люди, которые от 18 до 40	Сегмент 2 Молодые мамы с детьми в возрасте от 7 до 16	Сегмент 3 Люди, желающие сделать подарок	Сегмент 4 Люди в возрасте от 40 до 60	Сегмент 5 Классные руководители
Краткое описание однородности	Молодые люди, которые хотят развивать себя в творчестве, но не хотят или не имеют возможность и заниматься творчеством вне дома	Молодые мамы, которые хотят всесторонне развивать своего ребенка, но не хотят водить его на различные кружки	Друзья, родственники или коллеги, которые хотели бы подарить мастер-класс	Люди в возрасте от 40 до 60, которые хотят разнообразить свой досуг и заняться творчеством, но не хотят или не имеют возможности заниматься творчеством вне дома	Классные руководители, которые хотели бы организовать досуг для школьников, но в месте, где они проживают нет интересного творческого досуга для детей
Ключевые причины покупки	Хотят организовать досуг не выходя из дома	Хотят организовать досуг и развитие для своего ребенка дома	Хотят подарить интересный и запоминающийся подарок	Хотят отвлечься от рутины и разнообразить свою жизнь, не выходя из дома	Хотят организовать внеклассное мероприятие для сплочения коллектива, а также для творческого развития, каждого из учащихся

Так же были выделены основные требования, которым должны соответствовать потенциальные клиенты предлагаемого продукта. Всего было выявлено шесть требований. Данные представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Требования к ЦА для онлайн формата

Рейтинг	Требование	Выгода для бизнеса	Где найдем?
1	Финансово обеспеченные, доход не ниже среднего	Прирост постоянных клиентов и повторных продаж, прибыль, не будут экономить, готовы оплатить оказанную услугу	Реклама/социальные сети/сарафанное радио
2	Имеет пару часов свободного времени	Готов купить продукт или несколько продуктов для того, чтобы разнообразить свой досуг	Реклама/социальные сети/сарафанное радио
3	Готовы тратить деньги на саморазвитие	Прирост постоянных клиентов и повторных продаж, прибыль	Реклама/социальные сети/сарафанное радио
4	В тренде	В курсе о «модных тенденциях» в сфере DIY	Реклама/социальные сети/сарафанное радио
5	Есть дети, внуки	Прирост постоянных клиентов и повторных продаж, прибыль	Реклама/социальные сети/сарафанное радио
6	Активные пользователи сети интернет	Прирост постоянных клиентов и повторных продаж, прибыль	Реклама/социальные сети/сарафанное радио

Выделенные требования к целевой аудитории помогут выявить типаж, который принесет наибольший положительный эффект бизнесу. Оценка сегментов на основе требований представлена в таблице 25.

Таблица 25 – Оценка сегментов для онлайн формата

Требование	Сегмент 1 Молодые девушки в возрасте от 18 до 40	Сегмент 2 Молодые мамы с детьми в возрасте от 7 до 16	Сегмент 3 Люди, желающие сделать подарок	Сегмент 4 Люди в возрасте от 40 до 60	Сегмент 5 Классные руководители
Финансово обеспеченные, доход не ниже среднего	0,5	0,5	1	1	0,5
Имеет пару часов свободного времени	1	0,5	1	1	0,5
Готовы тратить деньги на развитие творческого потенциала	1	1	1	0,5	1
В тренде	1	1	0,5	0	0
Есть дети, внуки	0,5	1	0,5	1	1
Активные пользователи сети интернет	1	1	0,5	0,5	0,5
Итого	5	5	4,5	4	4

По результатам сопоставления требований к целевой аудитории с сегментацией было выявлено, что наибольшее количество баллов набрали Сегмент №1 и Сегмент №2, а именно молодые девушки в возрасте от 18 до 40, которые хотят развивать свой творческий потенциал, но не готовы или не хотят выходить из дома по различным обстоятельствам и молодые мамы с детьми в возрасте от 7 до 16 лет.

Для дальнейшего уточнения целевой аудитории и применения инструмента Customer Development были сформулированы гипотезы, описывающие боль и потребность потенциальных клиентов.

Гипотеза 1 – Молодые девушки в возрасте от 18 до 40 лет, испытывают потребность в развитии и реализации творческого потенциала и готовы тратить на это от 1 до 2 часов и до 1000 рублей, но не готовы для этого

посещать различные мероприятия офлайн, для того, чтобы ощутить чувство внутренней удовлетворенности от создания продукта творчества своими руками.

Гипотеза 2 – Молодые мамы с детьми в возрасте от 7 до 16 лет, хотят самостоятельно творчески развивать своего ребенка и готовы тратить на это от 1 до 2 часов и до 1000 рублей, чтобы организовать полезный и интересный творческий досуг и всесторонне развить своего ребенка.

Для понимания целевой аудитории необходимо определить, чего именно ждут от использования, предложенного потенциальные клиенты, какие их боли может решить творческая мастерская, но не могут конкуренты.

Customer Development.

Главная задача Customer Development – выявление настоящих потребностей клиента. Customer Development отвечает за тестирование идеи или гипотезы для снижения рисков и экономии бюджета на возможных доработках. Грамотное использование CustDev позволит точно определить портрет клиента из целевой аудитории, проанализировать его боли и потребности.

CustDev эффективен при соблюдении следующих принципов:

Главный объект исследования – клиент. Выдвижение и проверка гипотез относительно целевой аудитории позволяет сформировать точный портрет клиента, на который нужно будет ориентироваться.

CustDev-интервью делятся на два вида – проблемные и решенческие. Цель проблемного интервью заключается в проверке гипотезы и обнаружении проблем потенциальных клиентов. Решенческое интервью проводится для тестирования готовых решений, идей, прототипов продуктов.

Любая идея, ее изменение или дополнение следует тестировать – ведь ошибаются даже самые опытные маркетологи. Только клиенты смогут дать объективную обратную связь.

Чтобы работа над продуктом принесла нужный результат, перед проведением CustDev нужно составить список вопросов. Они не должны

продавать продукт – вопросы нужно подготовить так, чтобы ответы на них отражали настоящее отношение клиента.

Все ответы респондентов должны быть зафиксированы вне зависимости от того, каким способом проводится интервью [34].

Для получения качественных результатов и их применения на практике был составлен список вопросов, представленный в таблице 26.

Таблица 26 – Результаты CustDev

№	Вопрос	Что хотим узнать	Зачем нам это нужно	Типаж
1	Возраст	Является ли человек нашей ЦА	Понять подходят ли под нашу гипотезу	1/2
2	Вы когда-нибудь занимались творчеством, если да, то каким?	Является ли человек нашей ЦА	Понять подходят ли под нашу гипотезу	1/2
3	<i>(Если не занимался творчеством) Возникло ли у вас ранее желание попробовать себя каком-либо творческом направлении?</i>	Является ли человек нашей ЦА	Понять подходят ли под нашу гипотезу	1/2
4	<i>(Если ответил да на 3 вопрос) Как часто? Что помешало воплотить ваше желание в жизнь?</i>		Определить боли	1/2
5	<i>(Если отвечает на 4 вопрос, что дорого) Сколько стоило занятие, и какая область творчества была?</i>			1/2
6	Как часто за последние полгода вы занимались творчеством?	Как часто потенциальный клиент занимается творчеством	Определить заинтересованность в продукте	1/2
7	Бывали ли вы на творческих мастер-классах и? Если да, то на каких и где они проходили?	Пользовался ли клиент подобными услугами ранее	Определить заинтересованность в продукте	1/2

Продолжение таблицы 26

8	Покупали ли вы обучающие видео по различным творческим направлениям	Пользовался ли клиент подобными услугами ранее	Определить заинтересованность в продукте	1/2
9	Если вы бывали на творческих мастер-классах, сколько стоил билет на данное мероприятие?	Стоимость услуг	Определить, сколько потенциальный клиент готов потратить на подобное мероприятие	1/2
10	Если вы покупали обучающие видео по различным творческим направлениям, сколько стоило видео?	Стоимость услуг	Определить, сколько потенциальный клиент готов потратить на подобное мероприятие	1/2
11	Что для вас самое главное в проведении детского досуга?	Предпочтения клиентов	Заранее определить какой запрос будет со стороны клиента	1
12	Насколько легко/сложно найти творческий досуг, который устроит по цене и по формату?			1
13	Сколько примерно личного свободного времени вы тратили на организацию досуга?	Время, которое готовы тратить на организацию	Определить есть ли боль у потенциального клиента	1
14	Есть ли у вас дети? Сколько им лет?	Является ли человек нашей ЦА	Понять подходят ли под нашу гипотезу	2
15	Ваши дети занимаются какой-либо творческой деятельностью? Если да, то какой?	Является ли человек нашей ЦА	Понять подходят ли под нашу гипотезу	2
16	Как часто вы организуете творческий досуг детям?	Насколько часто клиент пользуется сторонними площадками для организации досуга детей	Определить заинтересованность в продукте	2
17	Сколько обычно свободного времени у вас есть в день?	Расписание, свободное время	Понять подходят ли под нашу гипотезу	1/2
18	Где вы ищете возможные варианты проведения досуга (со своим ребенком)? (какие-то сайты, каналы, сообщества)	Где клиент ищет информацию	Размещать объявления в местах поиска потенциальных клиентов	1/2

Продолжение таблицы 26

19	Как вы предпочитаете творчески развивать своего ребенка?	Какие мероприятия интересны	Заранее определить какой запрос будет со стороны клиента	2
20	Насколько легко/сложно найти творческий досуг для ребенка, который устроит по цене и по формату?			2
21	Что для вас самое главное в проведении детского досуга?	Предпочтения клиентов	Заранее определить какой запрос будет со стороны клиента	2
22	Как часто вы устраиваете ребенку платный творческий досуг? Какую сумму за это вы отдавали без проблем (без угрызений совести, или считали, что оно того не стоит)?	Сколько родители готовы платить за досуг ребенка	Рассчитать приемлемую стоимость продукта	2
23	Сколько примерно личного свободного времени вы тратили на организацию досуга для своего ребенка?	Время, которое готовы тратить на организацию	Определить есть ли боль у потенциального клиента	2
24	Много ли сил у вас отнимала организация досуга?	Сколько внутренних ресурсов тратится на организацию	Определить есть ли боль у потенциального клиента	2
25	На какие творческие мастер-классы ходил ваш ребенок?	Какие МК актуальны среди аудитории	Заранее определить какой запрос будет со стороны клиента	2

Данные вопросы помогут выявить боли, конкретизировать гипотезу и как следствие более детально выявить целевую аудиторию.

В процессе проведения Customer Development, было опрошено 32 человека. Из них 12 – мамы с детьми школьного возраста

Из 32 двух участниц опросов 5 никогда не занимались творчеством. Из них только две женщины не хотели бы и дальше развивать себя в творчестве. Девять девушек посещали мастер-классы. Еще 7 девушек покупали видео обучение по творческим направлениям: рисование акрилом, создание свечей, создание бомбочек для ванн и др. Стоимость офлайн мастер-классов варьируется до 1500 до 5000 руб. Стоимость онлайн мастер-классов

варьируется до 500 до 6000 руб. В проведении досуга им важно, чтобы он был не скучный, интересный и в приятной атмосфере. Половина из опрошенных сообщили, что им было достаточно сложно найти творческий мастер-класс, потому что зачастую их не устраивала цена. 12 девушек из опрошенных имеют детей. Почти у всех опрошенных дети посещают различные творческие кружки. Основная часть девушек отметили, что им достаточно сложно найти и организовать творческий досуг для своих детей. В среднем творческий досуг своим детям они организывают раз в месяц и тратят на это от 1500 до 3000 рублей.

Исходя из результатов проведенного опроса можно подтвердить гипотезы, которые были составлены ранее. Однако, было принято решение в первый год работы творческой мастерской в формате офлайн работать только на целевую аудиторию Молодые девушки в возрасте от 18 до 40 в связи с тем, что работа с детьми имеет ряд трудностей и особенностей. Для онлайн формата было решено оставить обе целевые аудитории.

2.2 Бизнес-модель проекта

Бизнес-модель – это упрощенное описание процессов в будущей компании. Она позволяет понять, есть ли перспективы для развития, и если да — то показывает, как выстроить основные процессы в организации. На основании бизнес-модели предприниматель делает финансовый план и проектирует процессы в компании, разрабатывает кадровую политику [35]. Бизнес-модель нужна не только тогда, когда запускается новое предприятие. Она также помогает при масштабировании бизнеса.

Есть много типовых бизнес-моделей, ориентированных на разные виды деятельности: торговля, производство, реклама, онлайн-услуги и т.д.

Швейцарский ученый и бизнесмен Александр Остервальдер и его коллега Ив Пинье разработали универсальную методику, с помощью которой можно создать или проверить уже существующую бизнес-модель для любой

сферы деятельности.

Эта методика помогает рассмотреть будущий бизнес в целом, сделав акцент на самых важных его составляющих. Если модель в целом признана удачной, на основе отдельных ее частей составляют и внедряют подробные планы.

В первую очередь была разработана модель для работы DIY стартапа в офлайн формате (таблица 27).

Таблица 27 – Бизнес-модель проекта при работе в офлайн формате

Проблема	Решение	Ценностные предложения	Скрытое преимущество	Сегменты покупателей
Отсутствие творческих пространств для взрослых с большим выбором предоставляемых услуг	Открытие творческой мастерской по проведению мастер-классов	Двухчасовой мастер-класс, на котором предоставляются все необходимые инструменты и пошаговая инструкция, для создания предмета творчества	Творческое сообщество	B2C, девушки в возрасте от 18 до 40 лет, которые хотят развивать свой творческий потенциал
	Метрики 2-4 мастер-класса в неделю На один мастер-класс пришли от 8 до 10 человек		Каналы сбыта Социальные сети, мессенджеры	
Структура издержек			Потоки поступления доходов	
Аренда помещения, вознаграждение за проведение мастер-классов, закуп материалов, налоги, реклама			Выручка от продажи места на мастер-класс	

Исходя из полученной бизнес-модели можно сделать вывод, что основная деятельность, которая будет приносить доход – продажа билетов на мастер-класс. Основными потребителями являются девушки в возрасте от 18 до 40 лет, которые хотят развивать и реализовывать свой творческий потенциал. Взаимодействие с клиентами будет происходить посредством коммуникации через социальные сети и мессенджеры. Основные издержки – затраты на аренду помещения и закупку расходных материалов, а также

покупка и запуск рекламных кампаний.

Для того, чтобы определить сколько товаров необходимо реализовать и какую сумму выручить, был составлен план продаж (табл. 28).

Таблица 28 – План продаж для работы офлайн творческой мастерской

№	Наименование	Цена за ед.	Объем продаж за период	Период
1	Билет на МК	1300	150	Январь-март
2	Билет на МК	1300	260	Апрель-июнь
3	Билет на МК	1300	140	Июль-сентябрь
4	Билет на МК	1300	340	Октябрь-декабрь

Наименование товара, который продается – билет на творческий мастер-класс. Цена за билет всегда фиксированная и составляет 1300 руб. с человека. Объем продаж в различные периоды будет отличаться, это связано с сезонностью. В летние периоды люди менее заинтересованы в посещении мастер-классов. В предпраздничные и праздничные дни, наоборот, потенциальные клиенты активно покупают билеты на мастер-классы для себя или в подарок.

Далее необходимо составить план производства (табл. 29).

Таблица 29 – План производства для работы офлайн творческой мастерской

№	Наименование	Объем производства за период	Период
1	Разработка МК	5	Январь-март
2	Разработка МК	5	Апрель-июнь
3	Разработка МК	10	Июль-сентябрь
4	Разработка МК	0	Октябрь-декабрь

За единицу производства было выбрано считать разработку творческого мастер-класса. В первый период будет разработано 5 пробных мастер-классов. В следующий период планируется также дополнительно разработать 5 мастер-классов. В связи с тем, что летний период – это спад активности, то было принято решение использовать его для масштабной разработки 10 мастер-классов. Период с октября по декабрь – загруженный по количеству проводимых мастер-классов, поэтому, не имеет смысла тратить время и ресурсы на разработку новых продуктов.

Концепция организации бизнеса как творческой мастерской – это получение регулярного дополнительного дохода от хобби. Подходящая организационно-правовая форма – самозанятость.

Далее необходимо разработать бизнес-модель для работы DIY стартапа в онлайн формате (табл. 30).

Таблица 30 – Бизнес-модель проекта в формате онлайн

Проблема	Решение	Ценностные предложения	Скрытое преимущество	Сегменты покупателей
Отсутствие возможности посещения мастер-классов офлайн	Создание видео-мастер классов	Видео мастер-класс, на котором предоставляется пошаговая инструкция для создания творческой единицы. Также подробная инструкция о материалах	Творчество, не выходя из дома	B2C, люди в возрасте от 18 до 50 лет, которые хотят развивать свой творческий потенциал, но не готовы ради этого посещать офлайн мастер-классы
	Метрики От 3 покупок в неделю		Каналы сбыта Социальные сети, мессенджеры, лендинг	
Структура издержек			Потоки поступления доходов	
Покупка техники, аренда фотостудии, закупка материалов, налоги, реклама, создание лендинга			Выручка от продажи видео мастер-классов	

Исходя из полученной бизнес-модели можно сделать вывод, что основная деятельность, которая будет приносить доход – продажа видео с подробной инструкцией по созданию творческой единицы. Основными потребителями являются люди в возрасте от 18 до 50 лет, которые хотят развивать и реализовывать свой творческий потенциал, но не хотят или не имеют возможности посещать творческие мероприятия. Взаимодействие с клиентами будет происходить посредством коммуникации через социальные сети и мессенджеры. Продажа видео будет осуществляться через лендинг. Основные издержки – затраты на аренду фотостудии, покупка техники, и закупка расходных материалов, а также покупка и запуск рекламных кампаний.

Для того, чтобы определить сколько товаров необходимо реализовать и

какую сумму выручить, был составлен план продаж (табл. 31).

Таблица 31 – План продаж для работы онлайн творческой мастерской

№	Наименование	Цена за ед.	Объем продаж за период	Период
1	Видео	1000	90	Январь-март
2	Видео	1000	200	Апрель-июнь
3	Видео	1000	340	Июль-сентябрь
4	Видео	1000	780	Октябрь-декабрь

Наименование товара, который продается – видео с подробной инструкцией. Цена за видео всегда фиксированная и составляет 1000 руб. Объем продаж в различные периоды будет отличаться, это связано с сезонностью. В летние периоды люди менее заинтересованы в покупке различных обучений. В предпраздничные и праздничные дни, наоборот, потенциальные клиенты активно покупают видео мастер-класса чтобы порадовать себя, или сделать подарок близким.

Далее необходимо составить план производства (табл. 32).

Таблица 32 – План производства для работы онлайн творческой мастерской

№	Наименование	Объем производства за период	Период
1	Разработка МК	10	Январь
2	Разработка МК	10	Июнь

За единицу производства было выбрано считать создание видео. В январе будет отснято 10 видеороликов. В июне также планируется дополнительно снять 10 видеороликов.

3 Техническая реализация проекта

3.1 Описание бизнес-процессов

Описание бизнес-процессов компании является важным элементом её эффективного управления. Грамотно выстроенные бизнес-процессы позволяют добиться улучшения производительности, определить, какие шаги необходимо предпринять, чтобы процесс был выполнен наиболее эффективно и в кратчайшие сроки. Позволяет выявить проблемные моменты и ошибки в процессе, что позволяет улучшить качество продукции и предоставляемых услуг. Также позволяет автоматизировать процессы, что упрощает работу и повышает эффективность всей компании.

В первую очередь необходимо построить бизнес-процессы для офлайн формата работы творческой мастерской.

Для того, чтобы построить качественную модель необходимо провести анализ стейкхолдеров, который позволит выявить потенциальные сложности и риски, которые могут возникнуть в результате проекта, а также найти пути решения выявленных проблем.

Анализ заинтересованных сторон помогает выявить тех, на кого следует сделать ставку в достижении успеха, кто может помешать работе, как на это можно повлиять и кто способен помочь в случае появления тех или иных препятствий [36].

В ходе выполнения данной работы был проведен анализ внешних и внутренних стейкхолдеров. Также были выявлены ожидания от проекта для каждого из стейкхолдера. Результаты представлены в таблице 33.

Таблица 33 – Внешние и внутренние стейкхолдеры

Внешние	Ожидание от проекта
Клиенты	Удовлетворение потребностей
Конкуренты	Невостребованность продукта
Государство	Выплата налогов

Продолжение таблицы 33

Внутренние	Ожидание от проекта
Менеджер	Заработок, мастер-класс прошел успешно
Преподаватель	Заработок, мастер-класс прошел успешно

К внешним стейкхолдерам относятся клиенты, конкуренты, и государство.

Внутренние стейкхолдеры – это сотрудники, которые участвуют в проекте. В данном случае – менеджер и преподаватель. Главное ожидание от проекта для стейкхолдеров – получение прибыли от создания продукта, а также успешное проведение мастер-классов. От данного типа стейкхолдеров зависит качество произведенного продукта, сроки реализации и общий успех проекта [37].

На рисунке 15 представлена матрица внутренних стейкхолдеров.

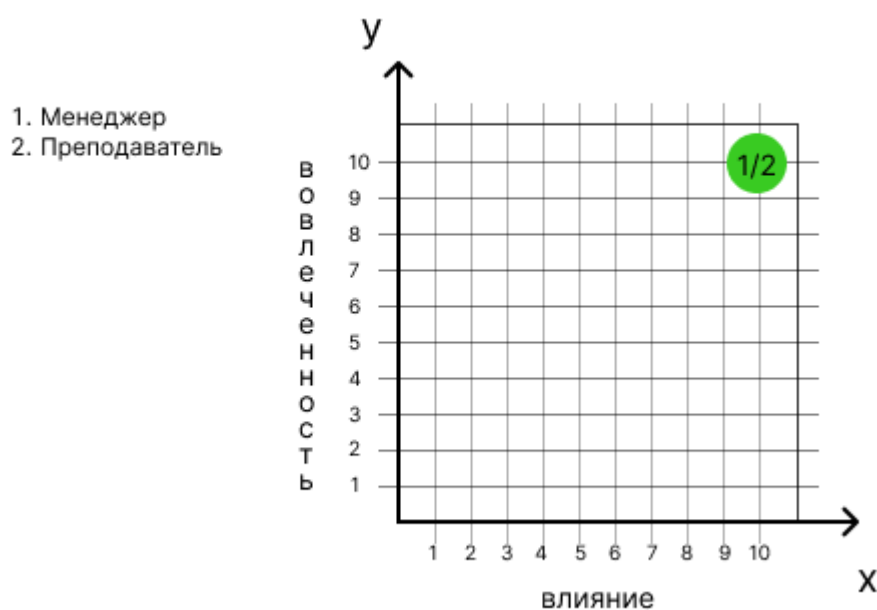


Рисунок 15 – Матрица внутренних стейкхолдеров. Офлайн формат

Матрица стейкхолдеров – это инструмент, который позволяет показать уровень влияния стейкхолдеров на проект, а также их вовлеченность в рабочий процесс.

В данной матрице используется 10 балльная шкала оценивания, где 1 указывает на минимальную вовлеченность и влияние на проект, а 10 – максимальную.

Наиболее важными стейкхолдерами являются менеджер и преподаватель. При исключении одного из данных стейкхолдеров или при его длительном отсутствии проект может оказаться под большой угрозой как временной, так и экономической.

Для того, чтобы достичь цели проекта было создано дерево целей (рис. 16). Дерево целей — методика постановки целей и ее декомпозиция на задачи, которые делятся на еще более простые шаги [38].

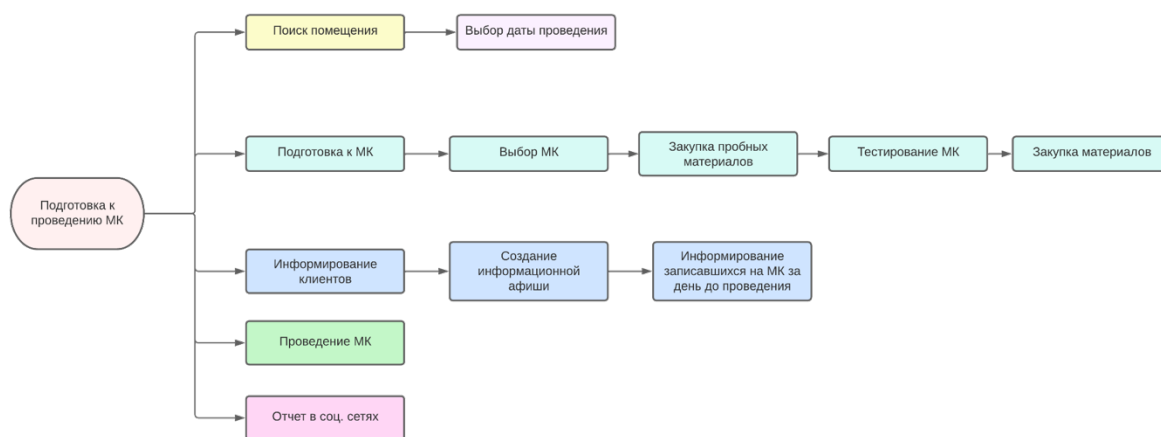


Рисунок 16 – Дерево целей. Офлайн формат

В ходе разработки дерева проекта были выделены пять основных этапов:

- 1) поиск помещения для проведения мастер-классов,
- 2) подготовка к проведению мастер-класса,
- 3) информирование клиентов,
- 4) проведение мастер-класса,
- 5) отчет о проведенном мастер-классе в социальных сетях.

Также дополнительно некоторые этапы были разбиты на несколько под-этапов, это позволит определить более четкий план действий для достижения поставленной задачи.

Моделирование жизненного цикла процесса – важный этап в создании нового продукта. Благодаря предварительному моделированию можно

наиболее точно рассчитать сроки реализации, корректно распределить работу между сотрудниками и определить риски, которые могут возникнуть в результате работы. Существует много сервисов для построения жизненного цикла процессов, например такие как Creately [39], Lucidchart [40] и т.д. В данной работе было использовано облачное ПО «Blueworks Live» [41] от компании IBM, потому что оно является наиболее удобным в использовании и имеет бесплатный доступ.

В первую очередь необходимо создать пространство для моделирования бизнес-процесса. В пространстве необходимо создать эскизы каждого из процессов, которые будут задействованы в пространстве (рис. 17).

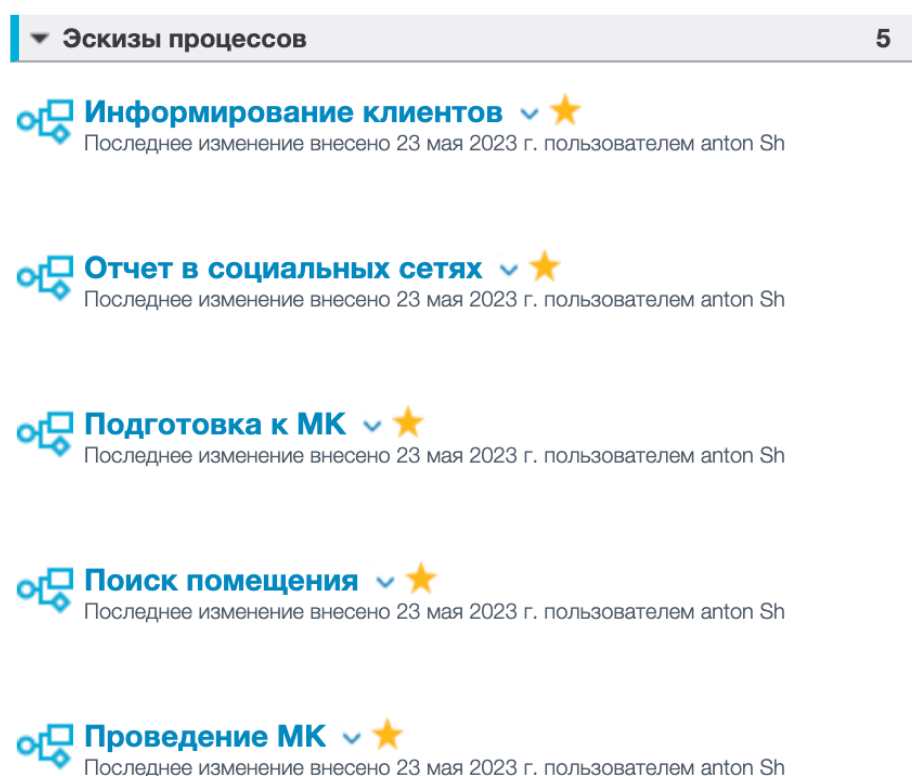


Рисунок 17 – Библиотека процессов. Офлайн формат

Для визуального отображения бизнес-процессов были построены диаграммы, содержащие поток операций, которые связаны между собой (рис. 18 – 22).



Рисунок 18 – Диаграмма процесса «Поиск помещения»

Первый процесс – поиск помещения для проведения творческого мастер-класса (рис. 18).

Главный участник процесса – менеджер. В данном процессе имеются два подпроцесса. В первую очередь проводится поиск помещения, после чего определяются свободные даты для бронирования. Далее менеджер проводит опрос в социальных сетях для уточнения у клиентов комфортной даты проведения мастер-класса. После этого происходит бронирование помещения.

В данной диаграмме были использованы исключаящие шлюзы для того, чтобы рассмотреть возможные варианты работы процесса.

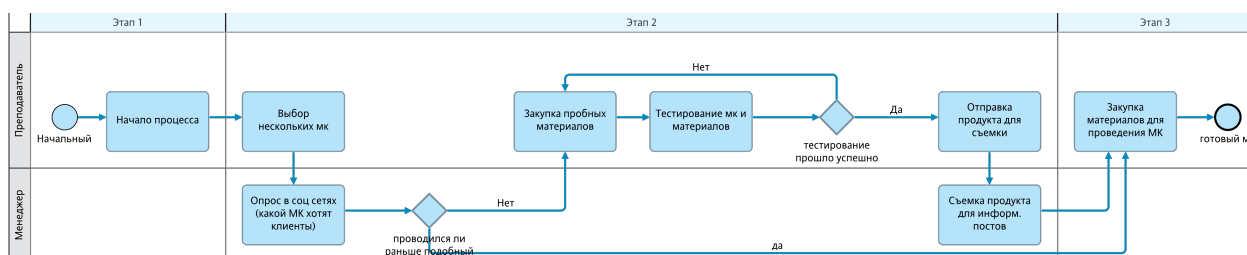


Рисунок 19 – Диаграмма процесса «Подготовка к проведению мастер-класса»

Второй процесс – подготовка к проведению мастер-класса (рис 19). Главные участники процесса – менеджер и преподаватель. Данный процесс направлен на выбор проводимого мастер-класса, а также тестирование и закупку материалов.

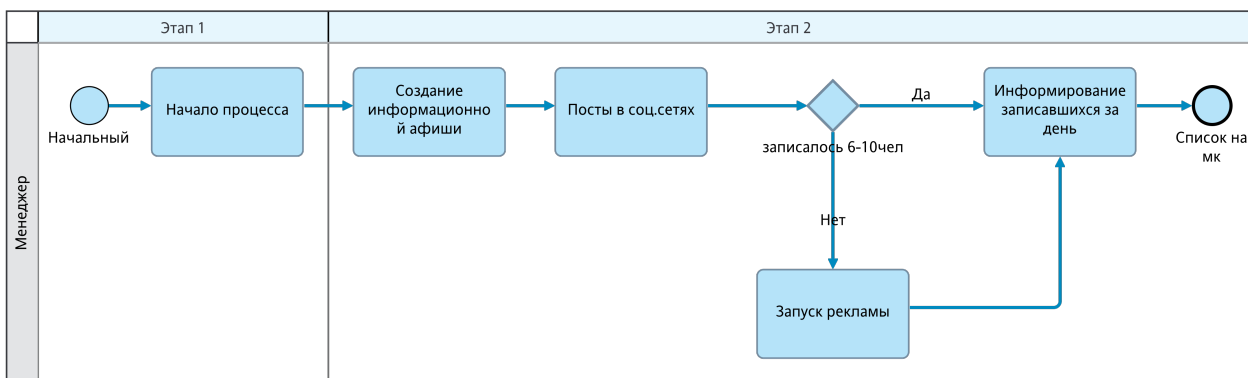


Рисунок 20 – Диаграмма процесса «Информирование клиентов»

Третий процесс – информирование клиентов о предстоящем мастер-классе (рис. 20). Главные участники процесса – менеджер.

Данный процесс направлен на создание афиши и информационных постов к мероприятию.

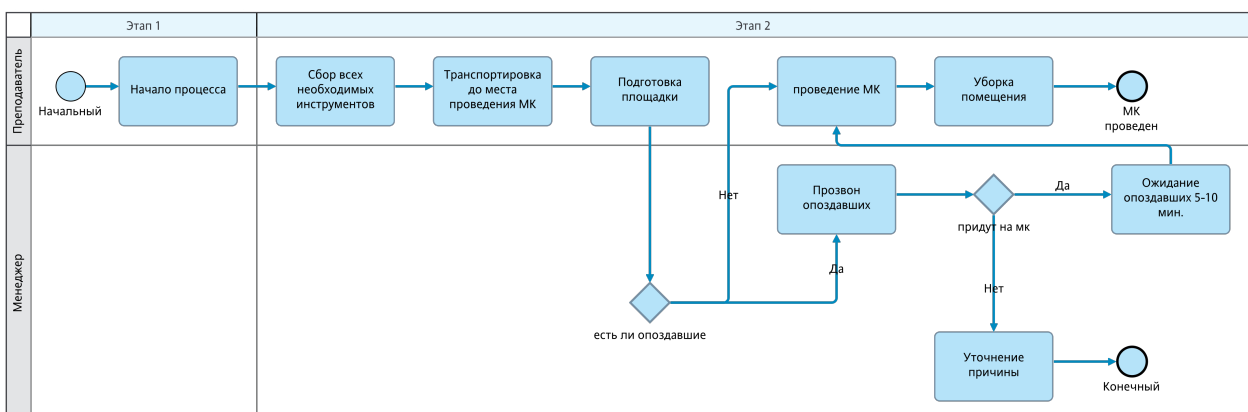


Рисунок 21 – Диаграмма процесса «Проведение мастер-класса»

Четвертый процесс – проведение творческого мастер-класса (рис. 21). Главные участники процесса – менеджер и преподаватель.

Основные задачи данного процесса – подготовка материалов и пространства, а также понятное и комфортное проведение творческого мастер-класса.

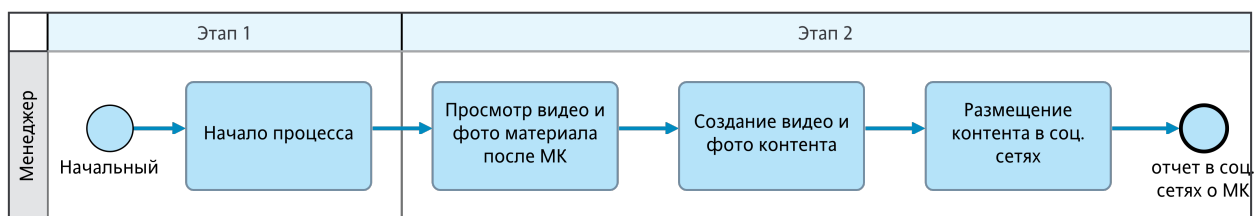


Рисунок 22 – Диаграмма процесса «Отчет в социальных сетях»

Заключительный процесс – отчет в социальных сетях (рис. 22). Главные участники процесса – менеджер. Данный процесс направлен на создание видео и фото контента для социальных сетей с последующим размещением информационных постов в социальных сетях с информацией о том, как прошел мастер-класс.

Далее необходимо построить бизнес-процессы для онлайн формата работы творческой мастерской.

Также как и в случае с проведением мастер-классов в офлайн формате необходимо провести анализ стейкхолдеров (табл. 34)

Таблица 34 – Внешние и внутренние стейкхолдеры для работы в онлайн формате

Внешние	Ожидание от проекта
Клиенты	Удовлетворение потребностей
Конкуренты	Невостребованность продукта
Государство	Выплата налогов
Внутренние	Ожидание от проекта
Менеджер	Заработок, большое количество проданных видео
Преподаватель	Заработок, большое количество проданных видео

Главное ожидание от проекта для внутренних стейкхолдеров – получение финансовой выгоды и увеличение продаж. От данного типа стейкхолдеров зависит качество произведенного продукта, сроки реализации и общий успех проекта.

На рисунке 23 представлена матрица внутренних стейкхолдеров.

- 1. Менеджер
- 2. Преподаватель

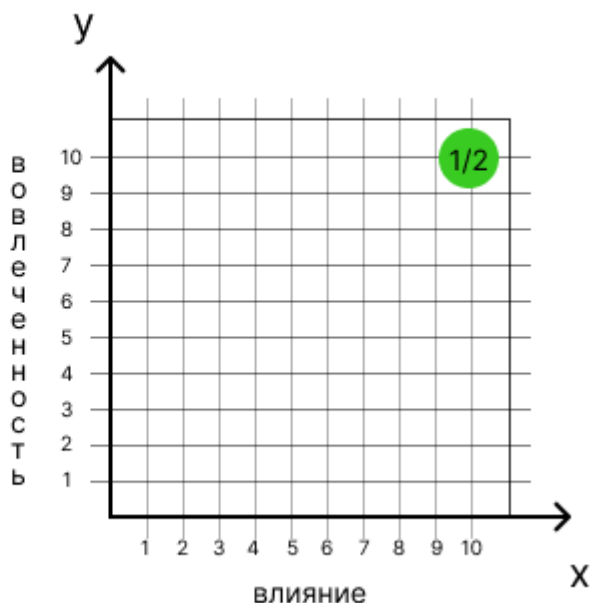


Рисунок 23 – Матрица внутренних стейкхолдеров. Онлайн формат

Как и в случае с офлайн форматом, самыми важными стейкхолдерами являются менеджер и преподаватель. При исключении одного из данных стейкхолдеров или при его длительном отсутствии проект может оказаться под большой угрозой как временной, так и экономической.

Для того, чтобы достичь цели проекта было создано дерево целей (рис. 24).

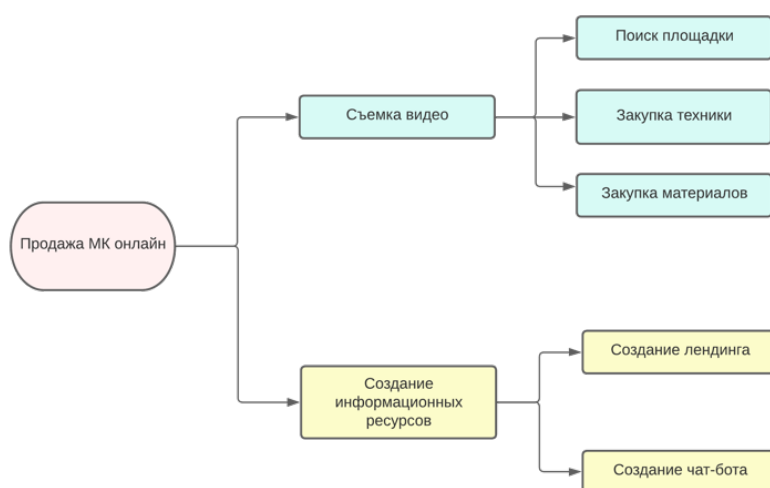


Рисунок 24 – Дерево целей. Онлайн формат

В ходе разработки дерева проекта были выделены два основных этапа:

1. съемка видео мастер-классов,
2. создание информационных ресурсов.

Также дополнительно некоторые этапы были разбиты на несколько под-этапов, это позволит определить более четкий план действий для достижения поставленной задачи.

В первую очередь было создано пространство для моделирования бизнес-процесса с эскизом каждого из процессов, которые (рис. 25).

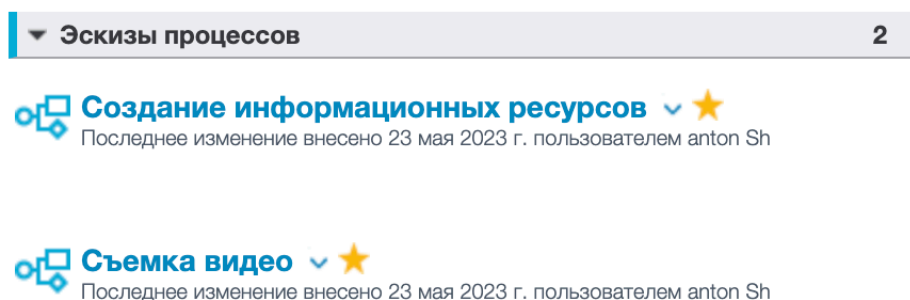


Рисунок 25 – Библиотека процессов. Онлайн формат

Для визуального отображения бизнес-процессов были построены диаграммы, которые содержат поток операций, которые связаны между собой (рис. 26 – 27).

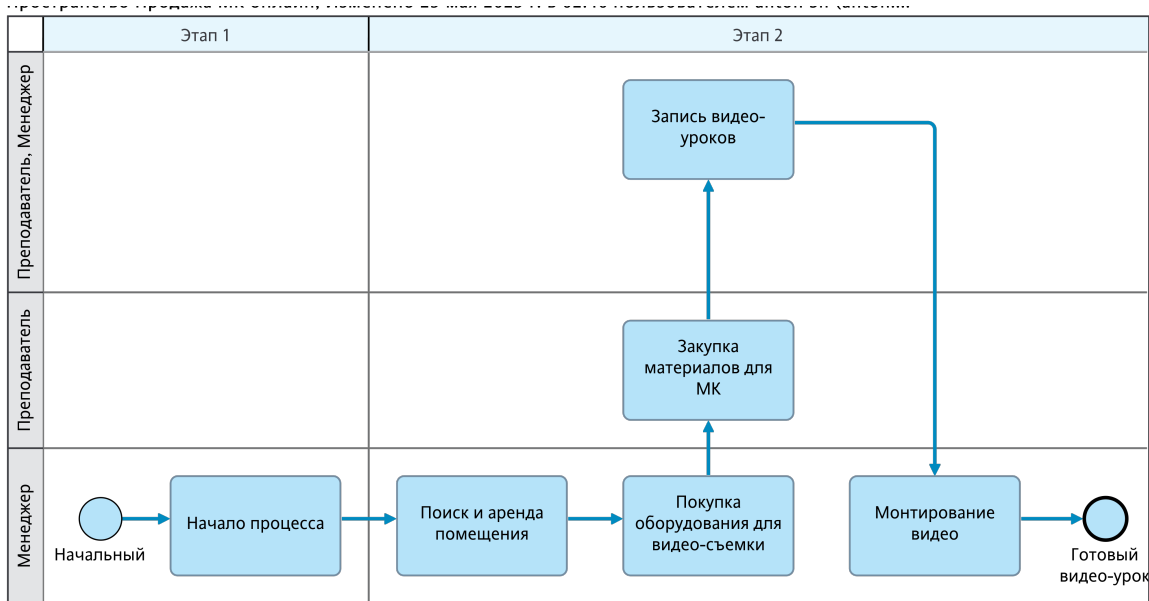


Рисунок 26 – Диаграмма процесса «Съемка видео»

Первый процесс – съемка видео мастер-классов (рис. 26). Главные участники процесса – менеджер и преподаватель. Для того, чтобы записать все видео-уроки необходимо найти и арендовать помещение, произвести закупку всей необходимой техники, такой как камера и штатив. Также необходимо произвести закупку расходных материалов. После того, как будут записаны видео-уроки необходимо произвести монтаж всех полученных видеоматериалов.

В данной диаграмме были использованы исключаяющие шлюзы для того, чтобы рассмотреть возможные варианты работы процесса.

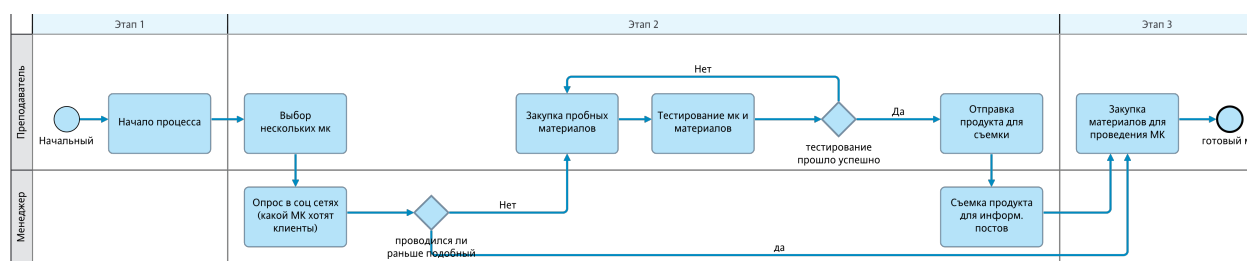


Рисунок 27 – Диаграмма процесса «Создание информационных ресурсов»

Второй процесс – создание информационных ресурсов, таких как лендинг и чат-бот для дальнейшего продвижения и продажи онлайн мастер-классов (рис. 27). Главные участники процесса – менеджер и преподаватель.

В данной диаграмме был использован параллельный шлюз, т.к. планируется проводить работы по созданию лендинга и чат-бота параллельно.

3.2 Логическая схема использования технических средств

Использование технических решений стало неотъемлемой частью коммуникации между компаний и ее клиентами. В свою очередь клиенты также не стоят на месте в плане технического прогресса. Они хотят видеть в коммуникации с компанией и в продуктах современные технологии. Основным инструментом продвижения бизнеса в 2023 году все так же остаются социальные сети. Благодаря ведению страницы в социальных сетях

можно увеличить узнаваемость бренда, общаться с потенциальными клиентами, повышая их лояльность к бизнесу. Также для бизнеса важно наличие персонального сайта. Он в свою очередь позволяет рассказать о бизнесе или новом продукте большому количеству потенциальных клиентов. Сайт помогает удобно взаимодействовать с существующими покупателями и партнерами.

Для масштабирования творческой мастерской в онлайн формат была выбрана цепочка социальные сети-лендинг.

В первую очередь будут активно развиваться страницы компании в социальных сетях. В этом помогут настроены рекламные кампании на других платформах, например, в поисковых системах, на YouTube или на сайтах, которые посещают потенциальные клиенты.

Также на регулярной основе будет происходить опубликование уникального и интересного контента, который будет привлекать внимание пользователей. В основном это будут информационные афиши о предстоящих мастер-классах, а также видео с бесплатными мастер-классами, которые люди смогут повторить самостоятельно.

Будут использоваться хэштеги и ключевые слова, чтобы пользователи могли найти контент в поиске. Также стоит отметить, что планируется привлечение новых подписчиков и удержание внимания старых пользователей за счет организации конкурсов и раздач подарков.

На страницах в социальных сетях будут размещены ссылки на Telegram-бот и лендинг. Пользователи, которые заинтересованы в покупке творческого мастер-класса в онлайн формате будут переходить в чат-бот.

В первую очередь чат-бот обеспечит круглосуточный доступ к консультированию по предложенным продуктам. Что в свою очередь поможет производить покупку товара в любое удобное для пользователя время.

Во-вторых, чат-бот будет работать как «прогрев» для лида. В процессе коммуникации с ботом, просмотром товаров, прохождением тестирования,

потенциальный потребитель будет все чаще видеть предложение о покупке интересующего его продукта.

В-третьих, чат бот будет делать рассылки старым клиентам и подтолкнет их к повторной покупке.

Основная задача чат бота – продавать продукт и помогать потенциальным покупателям подобрать продукт под их запрос [43].

Чат-бот «Две кисточки» создан для того, чтобы каждый желающий мог подобрать и приобрести по определенным параметрам творческий мастер-класс с подробным описанием необходимых для него продуктов и с полным описанием процесса создания творческого продукта.

В данном чат-боте пользователю будет представлена возможность пройти тест, благодаря которому чат-бот подберет ему интересные и релевантные мастер-классы, которые он может приобрести

Подбор продукта будет происходить посредством тестирования. Пользователю необходимо будет ответить на следующие вопросы:

- 1) Укажите ваш возраст
 - от 7 до 12
 - от 12 до 16
- 2) Сколько времени у вас есть на прохождение творческого мастер-класса
 - до 1 часа,
 - до 2 часов
 - 2 часа и более
- 3) За сколько дней вы бы хотели пройти мастер-класс
 - за 1 день
 - 1 день и более
- 4) Выберите направление, которое вас интересует
 - вязание
 - вышивка
 - рисование

- объемные картины
 - интерьерное искусство
 - создание украшений
 - плетение корзин
 - упаковка подарков
 - расслабление через творчество
- 5) Выберите, чем вы не хотели заниматься
- вязание
 - вышивка
 - рисование
 - объемные картины
 - интерьерное искусство
 - создание украшений
 - плетение корзин
 - упаковка подарков
 - расслабление через творчество
- б) Укажите желаемую цену материалов
- до 1000 рублей
 - до 2000 рублей
 - до 3000 рублей

Главная задача чат-бота – подбор мастер-классов по желанию пользователя основываясь на предложенном опросе. Пользователь будет иметь возможность выбрать мастер-класс исходя из его сложности, продолжительности, направлению и необходимым ресурсам.

После прохождения тестирования пользователю будут доступны ссылки на релевантные мастер-классы. Ссылка будет вести на лендинг, где пользователь может совершить покупку творческого мастер-класса или посмотреть другие варианты, которые предложены на сайте. Покупка мастер-классов будет доступно только через лендинг.

Для перевода бизнеса из офлайн в онлайн среду используются различные технические средства и алгоритмы.

Во-первых, для создания онлайн-присутствия компании необходимо выбрать платформу для создания сайта или интернет-магазина. Для этого используются специализированные CMS (Content Management System), такие как Mobirise, Nethouse, Magento, Tilda и другие, которые позволяют создать и настроить сайт без необходимости знать программирование. В таблице 35 представлена сравнительная характеристика систем, на базе которых может быть разработан сайт для работы творческой мастерской в режиме онлайн.

Таблица 35 – Сравнительная характеристика платформ для создания сайтов

Критерии	Mobirise	Nethouse	Magento	Tilda
Необходимы знания HTML/CSS	нет	нет	да	нет
Цена	4990 руб./год. На данный момент невозможно оплатить	850 руб./мес. Есть дополнительные покупки	340 руб./мес.	500 руб./мес.
Простота использования	-	-	-	+
Наличие CRM системы	-	-	+	+
Большое количество стандартных блоков	мало блоков, сайты однотипные	мало блоков, сайты однотипные	Много стандартных блоков	Много стандартных блоков

Исходя из полученных результатов было принято решение для создания лендинга использовать платформу Tilda, потому что для работы на ней не требуется навыков программирования, она имеет достаточно низкую стоимость и удобна в использовании.

На базе платформы Tilda планируется создать лендинг. Лендинг – это одностраничный сайт или специальная (посадочная) страница внутри основного сайта, которая побуждает посетителя совершить целевое действие [44]:

- подписаться на рассылку,

- зарегистрироваться на мероприятие,
- оформить заявку или заказ,
- купить товар или услугу.

При создании лендинга важно помнить, что сам по себе он не приносит клиентов. Большая доля успеха зависит от трафика. И чем быстрее удастся пригнать трафик на лендинг, тем быстрее он начнет приносить прибыль.

Схема социальные сети-лендинг, позволит привлечь трафик из социальных сетей на лендинг компании. Важно сказать, что таким образом будет происходить привлечение клиентов, которые готовы купить онлайн мастер-класс здесь и сейчас.

3.3 Финансовая модель

При переходе из офлайн формата проведения мастер-классов в онлайн меняется не только способ получения оплаты от клиента, но и сам продукт. В офлайне продукт – место на творческий мастер-класс, а в онлайн формате продукт – это видео с подробной инструкцией, в котором рассказывается как создать творческую единицу, какие материалы для этого понадобятся и где их можно приобрести. Соответственно, при переходе из офлайн формата в онлайн поменяется продукт, а значит меняется и финансовая модель.

Для начала будет рассмотрена финансовая модель для офлайн продукта. В первую очередь необходимо определить, какой продукт будут покупать клиенты, т.е. определить базовый unit. Unit – это базовая единица, генерирующая доход, у каждого бизнеса эта единица своя. В данном случае базовый unit – место на мастер-класс. Стоимость одного места составляет 1300 руб. В среднем мастер-класс проводится в группах по 10 человек. В неделю планируется проводить разное количество мастер-классов в зависимости от месяца. Для того, чтобы определить количество мастер-классов в месяц и соответственно в год было решено обратиться к сервису Яндекс.Wordstat. Данные, полученные с сервиса, помогут определить динамику спроса и

сезонность. Количество запросов «мастер-класс» составило 4 520 в месяц в г. Томск, что показывает большой интерес среди населения. Также были проанализированы данные по количеству запросов за прошлый год (рис. 10).

Из графика видно, что в летний период происходит спад количества поисковых запросов. Это может быть обусловлено тем, что в данный период большинство людей уезжают в отпуск, или загород. Исходя из полученных данных было принято решение не проводить мастер-классы в летний период. Таким образом, количество мастер-классов в летний период будет меньше. Также виден пик активности в начале и в конце года. Это может быть связано с праздниками, такими как День всех влюбленных, День защитника отечества, Международный женский день, Пасха, День матери, Новый год. Это время, когда люди активно приобретают билеты на мастер-классы себе, или дарят их другим.

Исходя из полученных данных, было решено распределить количество мастер-классов по месяцам в первый год работы следующим образом (табл. 36).

Таблица 36 – Количество проводимых мастер-классов по месяцам

Месяц	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Кол-во билетов	20	40	90	120	120	20	20	20	100	100	120	120

Ввиду малой известности компании на рынке, при расчете прогнозируемого плана продаж было решено в первые два месяца проводить не более четырех мастер-классов в месяц. Количество проводимых мастер-классов планируется увеличивать за счет рекламы и сарафанного радио. Большой эффект по притоку новых клиентов ожидается именно от сарафанного радио, как канала продвижения. В связи с этим, особенно важно поддерживать высокий уровень качества оказываемых услуг.

Основные расходы на проведения мастер-класса – покупка расходных материалов, таких как кисти, краски, холсты пасты и т.д. Ожидается, что в среднем стоимость закупки расходных материалов на одного человека

составит 200 руб. Также необходимо учесть стоимость аренды помещения, в котором будут проводиться занятия. Стоимость одного часа аренды – 500 руб. Продолжительность каждого мастер-класса в среднем составляет два часа. Также необходимо учитывать расходы на рекламу. В январе планируется запустить масштабную рекламу с бюджетом 20 000 руб., в феврале и марте совокупный рекламный бюджет составит 20 000 руб. В период с апреля по май и с сентября по декабрь рекламный бюджет было решено уменьшить до 5 000 руб. в месяц. В летний период не будет проходить рекламных кампаний, т.к. по данным, полученным с сервиса Яндекс.Wordstat было выявлено, что в эти месяцы население менее заинтересовано в приобретении билетов на творческие мастер-классы. Еще одна статья расхода – налог на прибыль. Исходя из того, что в качестве организационно правовой формы была выбрана самозанятость, необходимо учитывать налог на прибыль в размере 4%, т.к. предприятие на начальном этапе будет работать только с физическими лицами. Исходя из все полученных данных можно рассчитать чистую прибыль для первого года работы творческой мастерской. Итоговые расчеты представлены в таблице 37.

Таблица 37 – Итоговые расчеты

Месяц	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Нерасп-я прибыль, тыс.руб.	0	28,8	76,8	110,4	110,4	19,2	19,2	19,2	91,2	91,2	110,4	110,4
Итого	787 200 руб.											

Далее необходимо построить финансовую модель для онлайн формата. В отличии от предыдущих расчетов в данной финансовой модели появляются инвестиционные издержки. Данные по инвестиционным издержкам представлены в таблице 38.

Таблица 38 – Инвестиционные издержки проекта

01-06.2024	Стоимость, руб.	06-12.2024	Стоимость, руб.
Аренда помещения	30 000	Аренда помещения	30 000
Покупка камеры	70 000	Расходные материалы	3 000
Покупка штатива	20 000		

Продолжение таблицы 38

Расходные материалы	3 000		
Итого	123 000	Итого	33 000

В инвестиционные издержки в первые полгода будут включены следующие пункты:

1) Аренда помещения для проведения видеосъемки мастер-классов. Для съемки десяти мастер-классов потребуется около 30 часов, средняя стоимость аренды – 1000 руб./час.

2) Покупка камеры. Средняя стоимость работы видеооператора в г. Томск составляет 4000 руб./час. Таким образом, за 30 часов работы гонорар видеооператору составит 120 000 руб. Было принято решение приобрести видеокамеру и проводить съемку самостоятельно.

3) Покупка штатива необходима для качественной съемки

4) В расходные материалы входят холсты, кисти, краски и другие необходимые материалы для записи мастер-класса.

Важно отметить, что все инвестиционные издержки планируется покрывать грантовыми средствами, полученными от Фонда содействия развитию малых форм предприятий. Ожидаемая сумма грантовых средств 1 млн. руб.

В связи с тем, что на момент выхода в онлайн компания будет иметь наработанную базу клиентов, можно предположить, что количество покупок видеоуроков распределиться следующим образом (табл. 39):

Таблица 39 – Количество проданных видео-уроков

Месяц	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Кол-во проданных видео	20	20	50	70	90	40	60	80	200	200	280	300

Основная статья расходов для онлайн формата творческой мастерской – покупка рекламы для привлечения новых клиентов. В первые два месяца планируется потратить около 30 000 руб. на рекламные кампании. Далее с

марта по май рекламный бюджет составит 10 000 руб./месяц. В дальнейшем рекламный бюджет будет сокращен до 5000 руб./мес.

Исходя из того, что в качестве организационно правовой формы было выбрано ООО, необходимо учитывать налог на прибыль в размере 20%. Стоимость покупки одного видео-урока для клиента в среднем составит 1000 руб. Таким образом можно рассчитать чистую прибыль для первого года работы творческой мастерской. Итоговые расчеты представлены в таблице 40.

Таблица 40 – Итоговые расчеты для первого года

Месяц	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Чистая прибыль	5	5	37,6	56,4	75,2	32,9	51,7	70,5	183,3	183,3	258,5	277,3
Итого	1 26 700 руб.											

В последующие два года планируется увеличение количества видео. Ожидаемые результаты представлены в таблице 41.

Таблица 41 – Ожидаемое количество проданных видео за 2025-2026 г.

2025 г.												
Месяц	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Кол-во проданных видео	300	280	320	300	240	160	100	100	180	200	320	360
2026 г.												
Месяц	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Кол-во проданных видео	400	340	340	300	280	160	120	120	280	280	340	400

Исходя из всех имеющихся данных можно рассчитать чистую прибыль для второго и третьего года работы творческой мастерской в онлайн формате. Итоговые расчеты представлены в таблице 42.

Таблица 42 – Итоговые расчеты

2025 г.												
Месяц	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
ЧП, тыс. руб.	277,3	258,5	296,1	277,3	220,9	145,7	89,3	89,3	164,5	183,3	296,1	333,7
Итого	2 632 000 руб.											
2026 г.												
Месяц	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12

Продолжение таблицы 42

ЧП, тыс. руб.	371, 3	314, 9	314, 9	277, 3	258, 5	145, 7	108, 1	108, 1	258, 5	258, 5	314, 9	371, 3
Итого	3 102 000 руб.											

Финансовая модель позволяет спрогнозировать денежные потоки от операционной деятельности, а также оценить величину планируемых затрат предприятия. В качестве базового юнита для офлайн – билет на мастер-класс, для онлайн формата – видео мастер-класс. Выручка зависит от сезонности, в связи с чем прогнозируется спад в летние месяцы. Основной статьей затрат для офлайна является маркетинговые расходы и затраты на аренду помещения, в то время как для онлайн – только затраты на рекламу. Исходя из полученных результатов расчета можно сделать вывод, что онлайн и офлайн форматы коммерчески успешны.

**ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Обучающемуся:

Группа	ФИО
ЗНМ15	Щербиной Валерии Алексеевне

Школа	Школа инженерного предпринимательства		
Уровень образования	магистратура	Направление/ООП/ОПОП	27.04.05 Инноватика/ Прикладной системный инжиниринг

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
<p>1. Описание организационных условий реализации социальной ответственности</p> <ul style="list-style-type: none"> - заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие; - стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ; - цели текущих программ социальной ответственности организации. 	<p>Заинтересованные стороны (стейкхолдеры):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Сотрудники - Собственники - Поставщики в лице педагогов - Юридические лица в т.ч. организации - Ведущие деятельность по закупкам - Физические лица - Банк - Сторонние организации - Сотрудники - Собственники - Педагоги - Потребители.
<p>2. Законодательные и нормативные документы</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Конституция РФ; - Указ Президента РФ от 21.12.2017 № 618 Об основных направлениях государственной политики; - Федеральный закон от 26.07.2017 № 135-ФЗ О защите конкуренции; - Распоряжение Правительства РФ от 18.10.2018 № 2258-р Об утверждении методических рекомендаций по созданию и организации федеральными органами исполнительной власти системы внутреннего обеспечения соответствия требований; - Распоряжение Губернатора Томской области от 27.02.2019 № 44-р О создании и организации системы внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства; - Приказ ФАС России от 05.02.2019 N 133-19 Об утверждении методики расчета ключевых показателей эффективности функционирования в федеральном органе исполнительной власти антимонопольного комплаенса - Устав Томской области; - Положение о Департаменте финансов Томской области и т.д.
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - реализация принципов внутренней КСО; - система организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и 	<p>Принципы корпоративной культуры, развитие и обучение персонала, профессиональное обучение, социальная поддержка и социальная стабильность</p>

программы подготовки и повышения квалификации; - система социальных гарантий организации.	
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - реализация Федеральных и Муниципальных программ в Томской области и городе Томске	Финансирование образования, науки, здравоохранения, социального обеспечения населения Томской области и города Томска.
Перечень графического материала:	
1. Уровни КСО, согласно позиции А. Керолла	Рисунок 1- Элементы КСО А. Кэролла

Дата выдачи задания к разделу в соответствии с календарным учебным графиком	
--	--

Задание выдал консультант по разделу «Социальная ответственность»:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Н.В.	к. филос.н.		

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ15	Щербина Валерия Алексеевна		

4 Корпоративная социальная ответственность

4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

Корпоративная социальная ответственность (КСО) – это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, беря на себя ответственность за влияние их деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров, местные общества и прочие заинтересованные стороны общественно сферы.

Корпоративную социальную ответственность принято делить на внутреннюю и внешнюю.

В поле внутренней ответственности входят такие компоненты как безопасность на рабочем месте, конкурентная заработная плата, которая выплачивается стабильно, мед страховка, а также возможности для профессиональной подготовки или переподготовки и возможность получить финансовую помощь в экстренной ситуации.

Говоря о внешней КСО, стоит иметь ввиду благотворительную работу и инвестиции в людей, заботу об экологии, ответственность бизнеса перед потребителями, а также эффективные контакты с местными органами власти и сообществами.

Также бизнес может работать на разных уровнях корпоративной социальной ответственности. На первом уровне в круг задач компании входят выплата зарплат и налогов, а также, при наличии такой возможности, расширение своего рабочего штата. На втором уровне бизнес должен обеспечить комфортные и безопасные условия для жизни и труда своих сотрудников, а на третьем — активно включиться в благотворительные программы.

Задачи, которые связаны с работой в сфере КСО, лежат сразу в нескольких плоскостях, затрагивают в том числе и репутацию компании, а также кадровую работу и другие аспекты развития бизнеса. Далее представлены формулировки нескольких задач

– Формировать условия для более простого управления и развития бизнеса. Корпоративная социальная ответственность прочно связана с репутацией компании и не только на уровне потребителей, но и на уровне государственных органов и структур. Бизнес, который имеет четко выстроенную работу в сфере КСО и большой вес во взаимодействии с властями;

– Улучшить репутацию компании как надежного работодателя. Замечено, что многие соискатели, в особенности представители молодого поколения, охотнее выбирают в качестве места работы компании, которые решают экологические и социальные проблемы, имеют четкую социальную позицию и активно выражают социальные инициативы;

– Укрепить репутацию бизнеса среди потребителей. Сейчас все, не только соискатели, но и обычные потребители, часто пристально наблюдают за работой той или иной компании во внешней среде, фиксируют ее реакцию на социальное или политическое события. Когда компания занимает четко выраженную позицию и прозрачно ее формулирует, пусть эта позиция часто и идет вразрез с мнениями аудитории, это усиливает ее имидж, так как показывает ее готовность к коммуникации. И бизнес, который понимает ценности КСО, должен работать не только на глобальном уровне, но и вести работу с потребителями, которые живут в регионе присутствия такой компании.

Любой анализ программ корпоративной социальной ответственности предполагает изучение уровней КСО. Согласно позиции А. Керолла, корпоративная социальная ответственность является многоуровневой, и представляется в виде пирамиды (рис 28.)



Рисунок 28 – Элементы КСО

В основе пирамиды лежит экономическая ответственность: самая главная задача компании — это производство и реализация товаров и услуг, которые нужны обществу, по возможности с минимальными затратами и с высоким качеством.

На следующем уровне находится правовая ответственность: соблюдать законы, установленные в обществе. Компания не должна производить нужные обществу товары и услуги и нарушать при этом закон (напр., уклоняться от уплаты налогов или наносить вред здоровью работников или потребителей).

На третьем уровне находится этическая ответственность: дополнительные действия компании, которые могут и не быть прописаны в законах, но тем не менее являются ожидаемыми обществом. Например, уважительно относиться к истории своей страны или к меньшинствам.

И на самом верхнем уровне находится дискреционная ответственность: действия, по поводу которых у общества нет четких требований, но которые в целом являются желательными. Конкретные решения в рамках данной ответственности должны принимать сами менеджеры (поэтому она

называется дискреционной). Например, компания может заниматься благотворительностью, и сама решает, какие инициативы в данной области ей поддержать.

Данная модель оказалась довольно востребованной среди теоретиков КСО и вошла во многие учебники по этике бизнеса. Однако некоторые исследователи критикуют ее за недостаточную строгость.

В практике российского бизнеса КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями:

1) ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility».

2) Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». Здесь установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия. В стандарте приведены основные термины и определения, а также изложены рекомендации в области экологической политики, планирования, целей и задач, программы и системы экологического менеджмента.

3) GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. Отчет по устойчивому развитию – это отчет, раскрывающий информацию о деятельности организации в экономической, экологической, и социальной области, а также в области управления.

4) SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда. В приведенных выше стандартах можно найти основные определения КСО и элементов.

4.2 Анализ эффективности программ КСО предприятия

Для того, чтобы программы КСО приносили различные социальные и экономические результаты, необходима интеграция в стратегию компании. В таблице 43 представлена миссия и стратегия стартапа «Две кисточки».

Таблица 43 – Определение целей КСО на предприятии

Миссия компании «Две кисточки»	Стратегия компании	Цели КСО
Творческая мастерская «Две кисточки» призвана создать творческую среду для молодых людей г. Томска. Создать продукт, способный обеспечить условия для творческого развития	Создание продукта, повышение его узнаваемости, и как следствие, повышение экономической эффективности производства, стоимости и инвестиционной привлекательности предприятия при обеспечении устойчивого социально-экономического развития и необходимого уровня промышленной и экологической безопасности	Развитие компании и ее дальнейшее масштабирование в онлайн
		Улучшение имиджа компании, рост репутации
		Выход на всероссийский рынок

Если говорить об интеграции целей КСО в стратегию предприятия, то можно выделить внутренние (улучшение имиджа, рост репутации) и внешние (развитие компании и ее дальнейшее масштабирование, выход на всероссийский рынок) Внутренние и внешние цели КСО взаимосвязаны и непосредственным образом могут повлиять друг на друга. Более того, цели КСО соответствуют миссии, что поможет реализации проекта.

4.3 Определение стейкхолдеров организации

Стейкхолдеры — это лица и организации, которые непосредственно работают над проектом, могут пользоваться результатами работы и влияют на них. Чтобы проект был успешным, все эти люди и организации должны работать как единый организм.

Анализ заинтересованных сторон помогает выявить тех, на кого следует сделать ставку в достижении успеха, кто может помешать работе, как на это можно повлиять и кто способен помочь в случае появления тех или иных препятствий.

Стейкхолдеры программ КСО проекта представлены в таблице 44.

Таблица 44 – Стейкхолдеры организации

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	Развитие компании и ее дальнейшее масштабирование в онлайн	Преподаватели, клиенты
2	Улучшение имиджа компании, рост репутации.	Преподаватели, клиенты
3	Выход на всероссийский рынок	Преподаватели, инвесторы

К внешним стейкхолдерам относятся клиенты, конкуренты, инвесторы и государство.

Внутренний стейкхолдеры – это сотрудники, которые участвуют в проекте. В данном случае – преподаватели. Главное ожидание от проекта для стейкхолдеров – финансовый успех и последующее получение прибыли от создания продукта. От данного типа стейкхолдеров зависит качество произведенного продукта, сроки реализации и общий успех проекта.

Развитие компании и ее дальнейшее масштабирование в онлайн позволит расширить компанию и привлечь новых работников, которые будут заинтересованы в получении достойного рабочего места. Учитывая специфичность DIY бизнеса, стоит отметить, что для роста репутации важно не только рекламировать товар, но и создавать комьюнити.

Выход на всероссийский рынок позволит расширить клиентскую базу и узнаваемость бренда.

Достижение вышеперечисленных целей позволит расширить клиентскую базу и количество предлагаемых продуктов.

4.4 Определение элементов программы социальной ответственности творческой мастерской «Две кисточки»

Следующим этапом разработки программы корпоративной социальной ответственности бизнеса является определение элементов программы КСО. Это будет зависеть от множества факторов, таких как сфера деятельности компании, финансовые возможности, размер компании, приверженность сотрудников компании, сотрудничество с местными органами самоуправления и местными экологическими организациями, ожидаемые результаты реализации программ т.д.

Для того, чтобы определить необходимый перечень мероприятий, необходимо сопоставить главных стейкхолдеров компании, их интересы, мероприятия, которые затрагивают стейкхолдеров (табл. 45).

Таблица 45 – Определение элементов программы КСО

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	Преподаватели	Организация обучения новым техникам. Совместные мероприятия	Повышение уровня знаний сотрудников, обустройства досуга в нерабочее время, вклад в развитие личности персонала и клиентов.
2	Потребители	Организация бесплатных мини мастер – классов	Формирование социально одобряемого образа компании
3	Инвесторы, потребители	Информирование инвесторов о компании посредством проведения благотворительных мероприятий в детских домах, спортивных школах	У детей есть возможность творчески развивать себя на бесплатных мастер-классах. Инвесторы знают продукт. Выход на всероссийский рынок, масштабирование в онлайн формат

Необходимо обратить внимание, что каждый элемент программ КСО рассчитывается на определенное время, следовательно, может быть краткосрочным или среднесрочным. Ожидаемый результат от реализации программы позволяет оценить значимость будущих итогов реализации программ.

4.5 Затраты на программы социальной ответственности ИП «Две кисточки»

Для того, чтобы определить необходимый перечень мероприятий, необходимо сопоставить главных стейкхолдеров компании, их интересы, мероприятия, которые затрагивают стейкхолдеров. Ожидаемый результат от реализации программы позволяет оценить значимость будущих итогов реализации программ (табл. 46).

Таблица 46 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый год
1	Организация обучения новым техникам. Совместные мероприятия	Руб.	20 000	40 000
2	Организация бесплатных мини мастер-классов	Руб.	3 000	6 000
3	Информирование инвесторов о компании посредством проведения благотворительных мероприятий в детских домах, спортивных школах	Руб.	10 000	10 000

Стоимость организации семинара по повышению классификации исходит из расчёта оплаты лектора по требуемой теме, в среднем час работы лектора в рамках семинара стоит 10 000 рублей. Мероприятие рассчитано на 2 часа. Планируется организовать два повышения в год.

Затраты на проведение бесплатных мини мастер – классов составляет 3000 руб. Сумма обоснована тем, что требуется аренда помещения для проведения мастер- класса на 15 человек и выше. Планируется проводить два раза в год.

Самым затратным мероприятием является организация благотворительных мастер-классов.

4.6 Ожидаемая эффективность программ социальной ответственности ИП «Две кисточки»

Оценка эффективности, программы КСО, строиться на основе принципов эффективности затрат на мероприятия и ожидаемых от мероприятий результатов (табл. 47).

Таблица 47 – Оценка эффективности мероприятий КСО

№	Название мероприятия	Затраты	Эффект для компании	Эффект для общества
1	Организация обучения новым техникам. Совместные мероприятия	40 000	Сплоченный коллектив, преподаватели развивают свои знания в различных техниках	Улучшение профессиональных навыков сотрудников, развитие культурного уровня общества
2	Организация бесплатных мастер - классов	6 000	Лояльность клиентов, расширение клиентской базы	Жители города развивают свой творческий потенциал
3	Информирование инвесторов о компании посредством проведения благотворительных мероприятий в детских домах, спортивных школах	10 000	Улучшение имиджа компании, получение инвестиций для расширения бизнеса	У детей появилась возможность бесплатно заниматься творчеством. Предлагаемый продукт доступен не только на территории г. Томска, но и по всей России

Исходя из результатов, представленных в таблице 25, можно отметить, что соотношение затрат на мероприятие является оптимальным. Повышается уровень знаний у преподавателей, что ведет к расширению продуктовой линейки и повышению качества проводимых мастер-классов. Также благодаря проведению бесплатных мастер-классов повышается культурный уровень и творческая осведомленность жителей. Благодаря мероприятиям по информированию инвесторов о компании посредством проведения

благотворительных мероприятий в детских домах и спортивных школах
появляется возможность расширения бизнеса за пределы г. Томск.

Заключение

Масштабирование бизнеса – это важный процесс, который помогает выходить компаниям на новый уровень, а именно обеспечивает рост прибыли, увеличение количества клиентов и снижение затрат на производство. Также масштабирование позволяет не только выходить на новые рынки сбыта, но и создавать новые продукты. Однако, важно отметить, что не каждый бизнес можно масштабировать, например для бизнеса в сфере DIY не подходят стандартные методы масштабирования, однако если допустить, что в процессе масштабирования эволюционирует продукт, целевая аудитория и в целом происходит трансформация бизнес-модели, проекты, связанные с творчеством, могут успешно расти и масштабироваться.

DIY стартапы имеют свои особенности по сравнению с другими стартапами, поскольку они обычно занимаются производством и продажей рукодельных товаров, которые могут быть весьма уникальными и оригинальными. Также важно отметить, что DIY стартапы могут иметь непредсказуемый спрос, который может колебаться в зависимости от сезона или модных тенденций. Следовательно, необходимо быстро реагировать на изменения на рынке и проявлять гибкость. Поэтому, было принято решение о разработке системы масштабирования в онлайн формат с применением цифровых технологий.

Для того, чтобы разработать систему масштабирования DIY-стартапа было решено выделить основные бизнес-процессы для работы стартапа в офлайн и онлайн среде. При построении бизнес-процессов было выявлено, что при переходе из офлайн формата в онлайн бизнес-модель изменилась в нескольких аспектах:

- изменился способ взаимодействия с клиентами,
- изменился базовый юнит,
- изменилась финансовая модель,
- появилась новая целевая аудитория.

Для того, чтобы определить целесообразности масштабирования стартапа в онлайн формат были определены границы рынков и рассчитана их емкость. Для онлайн формата емкость рынка составила 5 076 000 рублей, в то время как емкость рынка для офлайн бизнеса – 3 456 000 рублей. Также было выявлено, что рынок творческих мастер-классов в г. Томск находится на стадии роста, а рынок онлайн курсов по творчеству в России находится на этапе становления. Это говорит о том, что на данный момент целесообразно выходить на данные рынки.

Также были выделены целевые аудитории и разработаны две бизнес-модели. Исходя из полученных бизнес-моделей можно сделать вывод, что основная деятельность, которая будет приносить доход в офлайне – продажа видео с подробной инструкцией по созданию творческой единицы. В онлайн - видео мастер-класс, на котором предоставляется пошаговая инструкция для создания творческой единицы и подробная инструкция о материалах.

В ходе работы были построены две финансовые модели. По результатам расчетов было выявлено, что в первый год работы в офлайн формате нераспределенная прибыль составит 787 200 рублей. Для онлайн формата работы – 1 236 700 руб.

Исходя из всех данных и расчетов, полученных в результате работы, можно сделать вывод, что масштабирование DIY-стартапов посредством применения цифровых технологий и выхода в онлайн является целесообразным решением, которое влечет за собой рост прибыли и приток новых клиентов.

Список использованных источников

1. ДелоБанк: официальный сайт. – URL: <https://delo.ru/news/educational/kak-masshtabirovat-biznes-i-pri-etom-ne-progoret-i-ne-vygoret> (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
2. Gufo.me: большой психологический словарь. – URL: https://gufo.me/dict/psychologie_dict/ТВОРЧЕСТВО (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
3. РБК: Как и почему хендмейд снова в моде. – URL: <https://style.rbc.ru/items/5c6d315e9a7947cb4aa49304> (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
4. СберБизнес: Спрос на хендмейд товары вырос на 99%. – URL: http://web.tpu.ru/webcenter/portal/ooship/students?leftWidth=0%25&showFooter=false&leftWidth=0%&showFooter=false&rightWidth=25%&showHeader=false¢erWidth=75%=&_adf.ctrl-state=q145pahxp_4&rightWidth=0%25 (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
5. RB.ru: Как начать свое дело в креативных индустриях. – URL: <https://rb.ru/young/business-in-creative-industries/> (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
6. Агентство стратегических инициатив: Результаты исследования влияния креативных индустрий на экономику. – URL: <https://asi.ru/news/159535/> (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
7. МГТУ им. Н.Э. Баумана: Креативные индустрии: на стыке искусства и технологий. – URL: <https://bmstu.ru/news/kreativnye-industrii-na-styke-iskusstva-i-tekhnologii> (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
8. Asana: Руководство по составлению карт процессов. – URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ah>

[UKEwiVj7ux4Z_AhXKpIsKHWLyDHAQFnoECBgQAQ&url=https%3A%2F%2Ffasana.com%2Fru%2Fresources%2Fprocess-mapping&usg=AOvVaw1IstJ62atb-hphgLOV-yRO](https://www.fasana.com/resources/process-mapping) (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.

9. Oracle: Что такое электронная коммерция? – URL: <https://www.oracle.com/cis/cx/ecommerce/what-is-ecommerce/> (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.

10. Harb: Цифровизация бизнес процессов: что это, зачем и как внедрять. – URL: <https://habr.com/ru/articles/684250/> (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.

11. Росстат: Распределение населения по возрастным группам в г. Томск. – URL: <https://70.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%B%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%B2%D0%BE%D0%B7%D1%80%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D1%8B%D0%BC%20%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%BF%D0%B0%D0%BC.pdf> (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.

12. РиаТомск: Региональное информационное агентство. – URL: <https://www.riatomsk.ru/article/20220222/muzhchini-statistika-tomskaya-oblastj/#:~:text=%D0%9D%D0%B0%201%20%D1%8F%D0%BD%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8F%202021%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B0,%22%2C%20%E2%80%93%20%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%82%D1%81%D1%8F%20%D0%B2%20%D1%81%D0%BE%D0%BE%D0%B1%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B8.&text=%D0%94%D0%BE%D0%B1%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%8F%D0%B5%D1%82%D1%81%D1%8F%2C%20%D1%87%D1%82%D0%BE%20%D1%81%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B2%D0%BE%D0%B7%D1%80%D0%B0%D1%81%D1%82%20%D0%BC%D1%83%D0%B6%D>

[1%87%D0%B8%D0%BD,%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%B0%20%E2%80%93%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%](#) (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.

13. Es-cons: Ram, Tam, Sam, Som или правильная оценка объема рынка. – URL <https://es-cons.ru/poleznyj-material/pam-tam-sam-som/> (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.

14. Росстат: Численность населения Российской Федерации по полу и возрасту. – URL https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Bul_chislen_nasel_pv_01-01-2022.pdf (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.

15. Tadviser: Интернет-доступ. Рынок России и СНГ. – URL [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Интернет-доступ_\(рынок_России\)#:~:text=В%20России%20насчитывается%20около%20130,сообщил%20вице%20Премьер%20Дмитрий%20Чернышенко.](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Интернет-доступ_(рынок_России)#:~:text=В%20России%20насчитывается%20около%20130,сообщил%20вице%20Премьер%20Дмитрий%20Чернышенко.) (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.

16. Tadviser: Интернет-доступ. Рынок России и СНГ. – URL [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Интернет-доступ_\(рынок_России\)#:~:text=В%20России%20насчитывается%20около%20130,сообщил%20вице%20Премьер%20Дмитрий%20Чернышенко.](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Интернет-доступ_(рынок_России)#:~:text=В%20России%20насчитывается%20около%20130,сообщил%20вице%20Премьер%20Дмитрий%20Чернышенко.) (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.

17. Unisender: Емкость рынка. – URL <https://www.unisender.com/ru/glossary/yomkost-rynka/> (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.

18. Forbes: Как выглядит рынок онлайн образования в 2023 году. – URL <https://www.forbes.ru/forbeslife/486021-cemu-ne-ucat-v-skole-kak-vygladit-rynok-onlajn-obrazovania-v-2023-godu#:~:text=По%20оценке%20СЕО%20образовательной%20платформы,составил%20в%2017,9%25> (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.

19. Mybiz: Организация мастер-классов. – URL <https://mybiz.ru/articles/delaj-kak-ya/#:~:text=В%20России%20объем%20рынка%20тренинговых,%241%2D1%2C5%20млрд>. (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
20. АртЛаб: Творческая мастерская. – URL <https://artlab-shkola.ru/tomsk/> (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
21. Level up: Группа в социальной сети Вконтакте. – URL https://artlab-https://vk.com/levelup_tomsk (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
22. ArtStudio: Группа в социальной сети Вконтакте. – URL <https://artlab-https://vk.com/artstudio.tomsk> (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
23. Университет ИТМО: Виды и типы рынков. Преимущества и недостатки рыночной экономики. – https://de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?index=46&layer=2&tutindex=10 (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
24. RBK: Что такое креативные индустрии. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5dd54dbf9a79471180f57ce7> (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
25. Cyberleninka: Креативные индустрии в России и мире: состояние, тенденции и проблемы управления развитием. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kreativnye-industrii-v-rossii-i-mire-sostoyanie-tendentsii-i-problemy-upravleniya-razvitiem> (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
26. Wordstat Yandex: Сервис для поиска информации о запросах пользователей. – URL: <https://wordstat.yandex.ru> (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.

27. Unisender: Пять сил Портера: анализ конкурентных сил. – URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/model-5-konkurentnyh-sil-portera/> (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
28. Vc.ru: Что такое анализ PESTLE и когда он применяется. – URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/model-5-konkurentnyh-sil-portera/> (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
29. Нетология: Исследование российского рынка онлайн-образования. – URL: <https://netology.ru/blog/06-2022-edtech-research> (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
30. Современная цифровая образовательная среда РФ: Российский онлайн-образования ожидает бурный рост. – URL: <https://netology.ru/blog/06-2022-edtech-research> (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
31. Unisender: Что такое юнит-экономика и как ее считать. – URL: <https://www.unisender.com/ru/blog/kuhnya/unit-ekonomika-cto-takoe-i-kak-schitat/> (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
32. RB.ru: Что такое когортный анализ и зачем он нужен стартапу. – URL: <https://rb.ru/opinion/cohort-analysis/> (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
33. Audit-it: Точка безубыточности. – URL: <https://rb.ru/opinion/cohort-analysis/> (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
34. Юздек: Custdev – что это и как правильно проводить интервью. – URL: <https://rb.ru/opinion/cohort-analysis/> (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
35. Большая птица: Бизнес-модель Остервальдера: зачем и как ее построить. – URL: <https://rb.ru/opinion/cohort-analysis/> (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.

36. Skillfactory: Стейкхолдеры. – URL <https://blog.skillfactory.ru/glossary/stejkkholder/> (дата обращения: 30.10.2022) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
37. SendPluse: Кто такой стейкхолдер? – URL <https://znau.ru/article/chto-takoe-kommunikatsionnyu-plan-proekta-i-kak-ego-sostavit> (дата обращения: 30.10.2022) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
38. Platrum: Дерево целей: что такое и как построить – URL <https://platrum.ru/blog/derevo-celey> (дата обращения: 30.11.2022) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
39. Creately: Официальный сайт. – URL <https://platrum.ru/blog/derevo-celey> (дата обращения: 30.11.2022) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
40. Lucidchart: Официальный сайт. – URL <https://platrum.ru/blog/derevo-celey> (дата обращения: 30.11.2022) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
41. IBM: Официальный сайт. – URL <https://platrum.ru/blog/derevo-celey> (дата обращения: 30.11.2022) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
42. Калашникова Т. В. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Т.В. Калашникова. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2010. – 141 с.
43. Oracle: Chatbot. – URL <https://www.oracle.com/us/technologies/mobile/chatbot-infographic-3672253.pdf> (дата обращения: 30.11.2022) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
44. Unisender: Что такое подающий лендинг и как его создать. – URL: <https://www.unisender.com/ru/blog/sovety/kak-sdelat-landing/> (дата обращения: 03.03.2023) – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.

Приложение А
(обязательное)

Scaling a «Do it yourself» (DIY) startup in the Digital Environment

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ15	Щербина Валерия Алексеевна		

Консультант ШИП (руководитель ВКР)

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Жданова Анна Борисовна	к.э.н.		

Консультант – лингвист ШБИП ОИЯ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Аверкиева Любовь Геннадьевна	к.п.н.		

Business scaling is the transforming of the business structure in order to adapt it to the increasing workload, optimize internal processes, reduce costs and increase profits.

First of all, to scale the business you need to develop a strategy that will expand the company's activities and increase profits. It is important to define goals and objectives, as well as to choose the appropriate tools and methods to achieve these goals. One of the methods of scaling a business is to expand the geography of sales. The company starts working in new markets, attract new customers and expand its audience. Another method of scaling is the introduction of new products and services. The company can expand its range, offer new products or services that will be of interest to consumers.

It is also important to pay attention to optimizing business processes and improving the efficiency of the company. This may include automation of processes, attraction of new technologies, staff training and other measures.

Regardless of the chosen approach, it is important to have a clear strategy and action plan, as well as a willingness to change and adapt to new conditions. This will help the company to scale successfully and reach new heights.

For successful scaling, you need to have a well-established business process and a ready-made management system. Before expanding the geography of sales, it is necessary to conduct market research and analysis of potential competitors. The introduction of new products and services should be based on the results of marketing research and consumer surveys.

Optimizing business processes and improving the efficiency of the company will help reduce costs and increase profits.

Also, it is important to take into account financial risks and willingness to invest in the development of the company, when working out a scaling strategy.

You can scale your business using the following tools [1]:

- 1) Automation of business processes

Automation of business processes is one of the most important tools for scaling a business. The use of software to automate tasks such as inventory

management, financial accounting and production process management allows you to reduce the time spent on these tasks and increase work efficiency.

2) Product line expansion, development and creation of new products

Expanding the product line is another way to scale a business. Adding new products and services can lead to an increase in the number of customers and revenue. It is important for new products and services to be well developed and it is necessary to take into account the needs of your target audience. Franchising is a way to expand your business, in which you give other entrepreneurs the right to use your brand and business model. Franchising can help increase the number of points of sale, as well as increase profits and spread your brand to new markets.

3) Interaction with partners

Cooperation with other companies and business partners can help increase the customer base and sales. This can be a mutually beneficial cooperation, for example, a partnership with a service or product provider.

4) Scaling up marketing

Scaling marketing is another way to scale up a business. This may include the use of new promotion channels such as social media, content marketing, and online advertising. It is important that the marketing strategy is well thought out and takes into account the needs of your target audience.

Scaling a business is a long-term process that requires careful planning and execution. However, using the right tools and strategies, you can increase the scale of your business and achieve great success.

The general scheme of business scaling includes:

- launching one business unit;
- bringing it to a stable income;
- sequential repetition of these actions for new business units.

But you need to understand that not every business can be expanded. For example, a family bakery in which the owner himself personally prepares bread and sells it cannot be scaled. At the same time, an insurance company or a travel agency can be scaled, since the owner most often has organizational and managerial issues,

and hired employees are directly involved in the sale of tours or policies. With stable profit growth, you can create a network of agencies.

A business that can be scaled has the following features:

- Payback or stable income.
- Clarity of the concept for a wide range of people. Elite projects designed for a small number of aesthetes are more difficult to scale.
- Lack of binding to a specific location.
- Repeatability. The business concept can be used when opening a new point of sale. This means that in the process of scaling, you will not have to look for a well-known designer or order special materials that are produced at a single enterprise in Europe, and wait six months for their delivery.
- Low or medium price segment of an expandable business project. The purchasing power of the population remains at the same level, due to rising inflation and the lack of wage indexation. It is easiest to expand stores offering inexpensive goods, fast food restaurants, etc.

Competent business expansion provides:

- Profit growth. By opening even one additional outlet, the owner receives more income if the business is successful, and scaling has led to cost savings and increased sales.
- Brand awareness, popularity at a city, region, country or even the world level.
- Reduction of production costs. Materials and raw materials are purchased centrally in large batches for all production points, so they are cheaper.
- Investors get interested in a business that is successfully developing.
- Franchising as method of scaling.

Business scaling is an important process that allows you to ensure the growth of the company, which entails the emergence of new customers and an increase in profits.

The peculiarity of a business in a «Do it yourself» (DIY) environment is that the consumer prioritises the ability to create independently rather than buy ready-

made solutions. Therefore, for successful business development in this area, it is necessary to offer the consumer tools and materials for independent creativity, as well as provide access to high-quality information and training.

In addition, an important success factor is the ability to adapt to changes in consumer tastes and needs, as well as to follow new technologies and trends in the DIY environment.

It is important to note that a business in a DIY environment can have both positive and negative sides. On the one hand, this market can be promising, as it provides an opportunity to create unique products and services, as well as to develop a community of like-minded people. On the other hand, competition in this market can be high, and the demand for DIY products and services can be unstable and depend on many factors.

Thus, for a successful business in a DIY environment, it is necessary to take into account the peculiarities and requirements of this market, as well as to ensure constant development and adaptation to changes.

DIY startups have their own characteristics compared to other startups, as they are usually engaged in the production and sale of handmade goods, which can be very unique and original [2].

One of the main features of working in a DIY startup is the need to create and manufacture goods manually. This may require considerable time and effort, especially if the products are unique and custom. This also means that a DIY startup may need to have a large number of materials and tools to produce goods.

Another specific feature of working in a DIY startup is the need to be able to promote your products on social networks and online stores in order to attract customers. This can include producing creative photos and videos, writing fascinating product descriptions, and running advertising campaigns in social media. It is also important to understand how online trading platforms work and how you can optimize your business in accordance with the requirements of the platform.

It is also important to keep in mind that DIY startups may have unpredictable demand, which may fluctuate depending on the season or fashion trends. This may

require flexibility and adaptation of the business model in accordance with changes in the market.

Finally, DIY startups can have their own unique culture that can attract a certain type of customers and employees. It is important to understand that working in a DIY startup can require a high degree of creativity, the ability to work in a team and the desire for continuous improvement and innovation.

In general, working in a DIY startup can be very exciting and creative, but it can also require a lot of effort and flexibility in adapting to changes in the market. It is important to have an understanding of how the business works in this area and how you can maximize your success.

DIY startups belong to the creative industries branch. Creative industries are branch of the economy that includes a variety of fields of activity related to creativity. Among the main areas of activity of creative industries are [3]:

- Design (graphic design, industrial design, web design, etc.).
- Fine arts (painting, sculpture, graphics, etc.).
- Music (composing, performing, sound engineering, etc.).
- Cinema and television (screenwriting, directing, cinematography, etc.).
- Fashion (design collections, clothing production, etc.).
- Photography and video (photojournalism, advertising, video archives, etc.).
- Architecture and decoration (architectural design, interior design, etc.).

The main feature of creative industries is their unpredictability and experimentation. Unlike traditional industries, creative industries are characterized by a high degree of uncertainty and risk. Creative processes in creative industries are often non-standard, which requires high flexibility and creative self-discipline from specialists.

In addition, creative industries are an important source of innovation and development of the economy as a whole. They contribute to the creation of new products and services, improving the quality of life of people and the development

of technology. Therefore, creative industries are of great importance for the development of modern society and are a promising branch of the economy.

The strategy of earning money in the creative industries depends on many factors: on the creative potential, the ability to promote ideas, on the market and competition, as well as on the availability of the necessary resources and knowledge.

Despite the fact that creative industries are a promising industry, profit can be unpredictable and unstable. In this area, it is important to constantly develop and train to keep abreast of the latest trends and new technologies, as well as the ability to sell your ideas and products.

If there is talent and interest in creative industries, then this area can become a source of satisfaction and income. However, in order to successfully earn money in the creative industries, you need to devote enough time and resources to training and developing your skills.

The development and launch of any product on the market is a laborious and long process. There are certain differences between the stages of startup formation in an online and offline environment. In order to understand what the main differences are, it was decided to draw up two process maps that will describe the stages of forming a DIY startup in an online and offline environment.

Process maps are a tool that allows you to visualize business processes step by step and see how they are related to each other. They can be used to identify business bottlenecks, improve operational efficiency, and optimize processes.

Process maps can help in the development of a startup project [4]:

- 1) In understanding which processes are implemented in a startup. Maps allow you to see each stage of the process, determine its goals and objectives, and also understand how each process affects others.
- 2) Identify bottlenecks in the startup's business processes, which can lead to improved work efficiency.
- 3) Optimize business processes by simplifying them and improving work efficiency. Process optimization can lead to a reduction in the time spent on tasks and an improvement in the quality of products and services.

4) Help in planning changes in the startup's business processes. Process maps allow you to determine which processes need to be changed in order to achieve the desired goals.

5) Improve communication within the startup team. Creating a process map will allow all team members to see the entire business process, which can improve understanding of each other's work and increase work efficiency.

In general, process maps are a useful tool for developing a startup project as they allow you to see the entire business process and determine how to improve and optimize it.

First of all, a process map will be compiled for the formation of a startup in an offline environment.

In order to build a process map, first of all, it is necessary to highlight all the tasks required to complete the process.

First of all, it is necessary to develop the concept of a startup idea in the DIY field, taking into account the market, competitors and customer needs.

Next, it is necessary to conduct a full-scale study of the market, competitors and determine the target audience and its needs.

After the previous steps have been completed, it is necessary to develop a business plan that includes a description of the project, a budget, marketing strategies and an action plan.

The next step is to find funding for a startup. It can be investors, grant funds, partners, borrowed funds, or personal savings.

After funding is found, it is necessary to proceed to the development and creation of a product and services that the startup will promote based on data about the target audience, information about competitors and the sales market.

In order for the product to sell faster and reach a larger number of potential target audience, it is necessary to create a marketing strategy for the release and promotion of the product on the market.

Next, the product should be launched to the market and the first data should be collected for further analysis of problem areas and evaluation of effectiveness.

Each of these stages requires careful planning and execution in order to succeed in the DIY field in an offline environment.

After all the stages have been highlighted, it is necessary to proceed to the next step – drawing up a process map (fig 1).

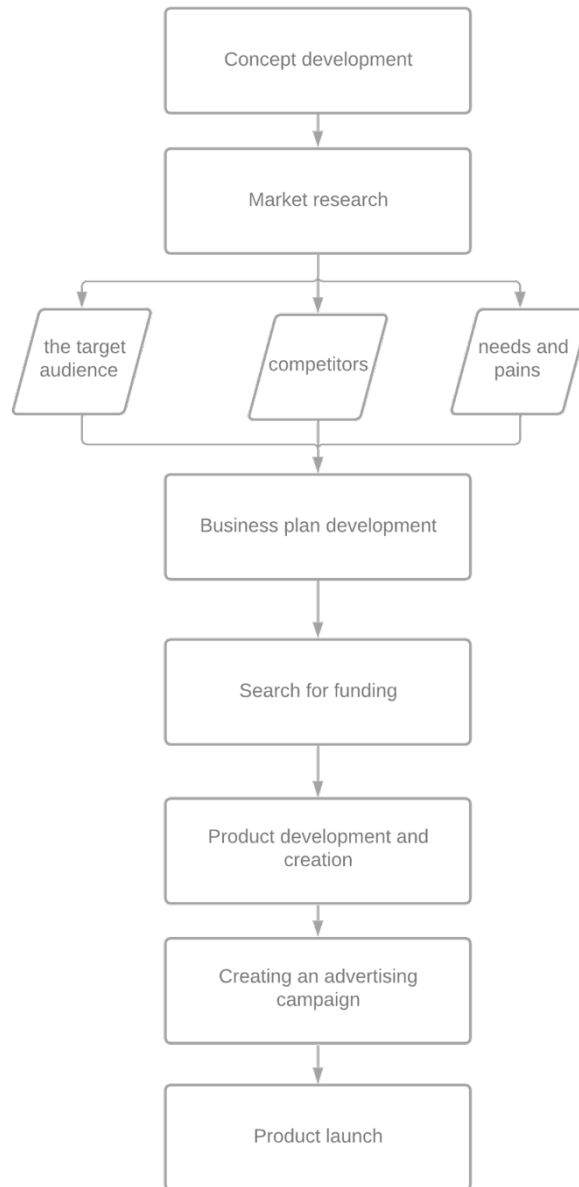


Figure A.1 – Process map for offline environment

Next, you need to do the same thing, but for an online environment. First of all, it is necessary to determine the stages of formation.

The first stage remains the same as when forming a startup offline. It is necessary to form an idea for a DIY startup taking into account market demand and

customer needs. The idea should be unique and have the potential for development in the long term.

Next, it is necessary to conduct a study of the market and the target audience. It is important to remember that the market for online and offline startup formats will be different, respectively, and the target audience too.

After determining the target audience and the market, a business plan for the project is also being drawn up, which includes a description of the project, budget, marketing strategies, action plan and profit forecast.

The next step is to find funding. It is worth noting that the costs for the online format and offline will be different. Also, it is worth noting that investors are more willing to invest in online startups than offline. Because online startups are more agile to scale and enter new markets and territories.

Next, you need to start organizing a creative workshop, namely, searching for a shooting location, buying the necessary material, searching for a videographer and photographer.

In parallel with this, it is necessary to move to the creation of online platforms through which products will be sold online.

After that, you need to create a client database. In online startups, the customer base can be interregional and even international whereas in offline startups it is limited to a local audience.

The following steps remain the same with the offline format (fig. 2).

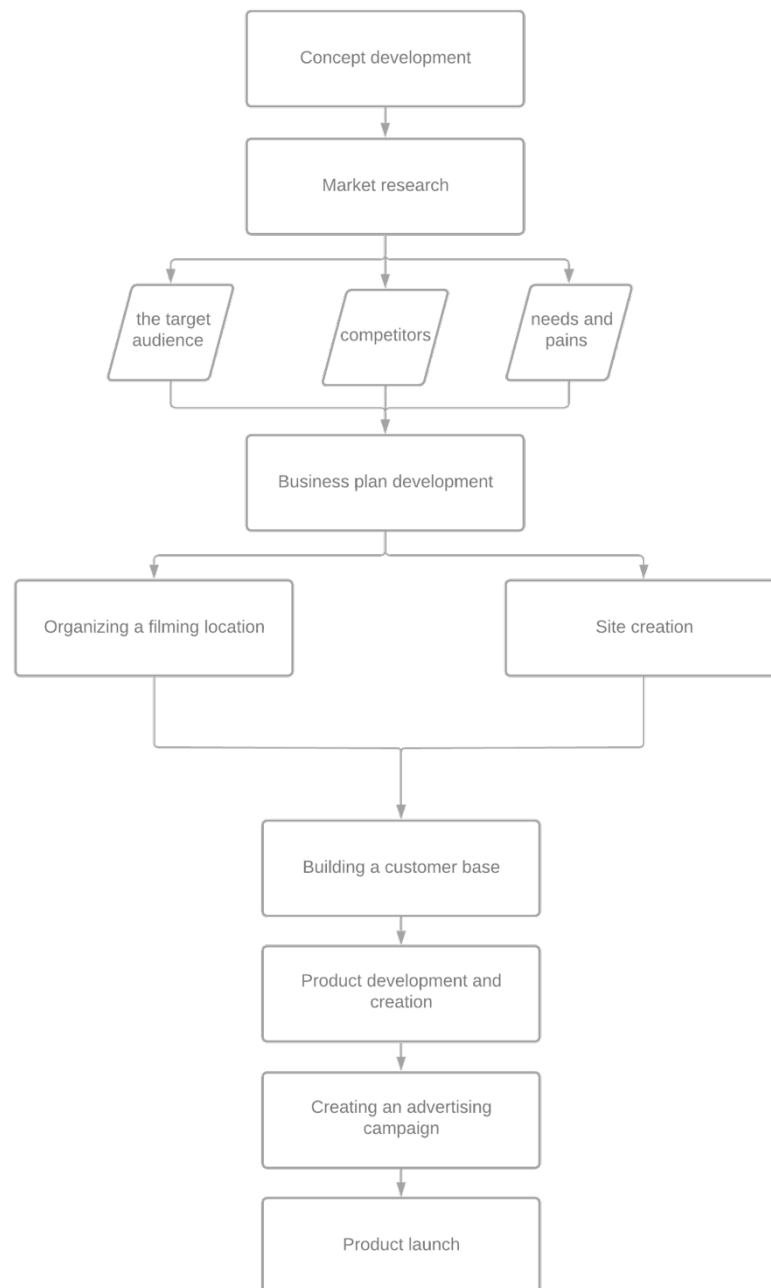


Figure A.2 – Process map for online environment

Based on the result obtained, it can be concluded that when the format changes from offline to online, the very essence of the product changes. When working in an offline environment, the product is conducting DIY workshops, the main value for the consumer is the creation of a creative unit through collaboration with a teacher. When working in an online environment, not a place for a DIY master class is sold, but knowledge that is available to the buyer in video format. Thus, the main value of the product in an online environment is independent learning through step-by-

step instructions. This training is available at any time and is not tied to a place or a teacher. The buyer decides when and where he will make a creative unit.

How will the business model change when switching from offline to online format.

One of the ways to transform a business model when switching to an online format or when scaling in a digital environment is the use of e-commerce. Creating an online store or platform to sell your products and services can help you expand your customer base and increase revenue. You can also use digital marketing, such as online and social media advertising, to attract new customers and promote your brand. It is important that your online strategy is well thought out and takes into account the needs of your target audience. You may also need to change your business model to adapt to new digital reality and customer requirements.

Another way to transform the business model is to use digital services and tools to optimize business processes. For example, you can use cloud technologies for data storage and processing, automate order management and logistics processes, as well as use specialized programs for financial and accounting management. This will allow you to speed up and optimize your business while you focus on growth and development.

It is also worth considering the possibilities of using artificial intelligence and data analytics to improve decision-making processes and optimize business strategy. This can help you identify new growth opportunities and improve customer engagement.

In general, the transformation of a business model when switching to an online format or when scaling in a digital environment requires careful planning and execution. It is important to choose the right tools and strategies that will help you achieve your business goals and meet the needs of your customers

When switching from an offline format to an online format, the business model may change in several aspects.

First, you may need to change the way you interact with customers. For example, instead of an offline store or company office, customers can use an online

store or platform to shop and communicate with the company. This may require changes in the products and services that are offered to customers, as well as interaction with them.

Secondly, when switching to an online format, it may be necessary to change business processes. For example, instead of manual order processing, companies can use automatic order management and logistics systems. This can help to speed up and optimize the company's work, increase efficiency and reduce costs.

Thirdly, when switching to an online format, it may be necessary to change the monetization of the business. For example, instead of selling physical goods, companies can switch to selling digital products or services, such as subscriptions to online services. It may also require changing the business model and developing new monetization strategies.

In general, the transition from offline to online format may require changes in various aspects of the business, including the way of interacting with customers, business processes and monetization. However, a well-designed online strategy can help a company expand its customer base, increase operational efficiency and increase revenue [5].

When switching from an offline business format to an online one, the target audience may change in several aspects.

Firstly, the online format can attract new customers who prefer to shop online or use online services. For example, people who live in remote areas or cannot visit shops due to time constraints or physical abilities.

Secondly, the target audience may change depending on the products and services that are offered in an online format. For example, a company that sold pet products offline can expand its audience by offering online consultations and services for pets.

Thirdly, the target audience may change depending on the marketing and advertising channels used. For example, a company that advertised through television commercials and billboards may switch to using advertising on social networks and digital channels.

But in general, when switching from an offline business format to an online one, the target audience should remain the same, that is, people who are interested in the products or services that the company offers. It is important to think through an online strategy that takes into account the needs of the target audience, and use appropriate marketing tools and channels to attract new customers and retain old ones.

When scaling a business in a digital environment, the form of communication with customers can change in several aspects.

Firstly, with the growth of the customer base, it may be necessary to switch to automatic communication systems, such as emails, SMS, chatbots, etc., which allow processing a large number of requests. This can help improve work efficiency and speed up responses to customer questions.

Secondly, when scaling a business in a digital environment, it may be necessary to use social networks and other online platforms to communicate with customers. For example, companies can use Facebook Messenger or WhatsApp chats to interact with customers, answer questions and receive feedback.

Thirdly, when scaling a business, it may be necessary to create an online community where customers can communicate with each other, share experiences and ask questions. This can help improve customer engagement, increase loyalty, and improve the company's image [6].

But in general, the form of communication with customers should remain convenient and accessible to customers, regardless of the scale of the business. It is important to think over an online strategy that takes into account the needs of customers and uses appropriate tools and communication channels.

When scaling a business in a digital environment, the value proposition of the product of selling creative workshops may change in several aspects.

Firstly, when scaling a business in a digital environment, it is possible to expand the geography of sales of master classes. The online format allows you to reach customers in different regions and even countries.

Secondly, new sales formats can be used, such as recording master classes and selling them online. It could be important for customers who cannot attend workshops in real time.

Third, you can provide additional services or products, for example, online consultations, individual classes or access to exclusive information.

In general, the value proposition of the product of the sale of creative workshops should remain focused on the creative process and the quality of the services provided. It is important to think through an online strategy that takes into account the needs of customers and uses appropriate marketing tools and channels to attract new customers and retain old ones.

When automating business processes and switching from offline to online format, the process of communication with the client will change first of all. For example, the use of chatbots will allow you to quickly answer customer questions. Besides, we do not need a manager, because there is a website through which everything is bought.