

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему: “Створення інноваційного мобільного додатку по купівлі
квитків з врахуванням нового користувацького досвіду”

Виконав: студент 6 курсу, групи СБА19м
спеціальності 073 «Менеджмент»

Кулик Р.О.

Керівник Альхімович О.С.

Рецензент - Блистів І.В.

Львів 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	0
РОЗДІЛ 1	5
ТЕОРЕТИЧНА АСПЕКТИ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ УПРАВЛІННЯ КВИТКОВИМ БІЗНЕСОМ	5
1.1 Опис компанії Gastroli.ua	5
1.2 Асиметрична модель Gastroli.ua	9
1.3 Огляд ринку квиткового бізнесу	11
РОЗДІЛ 2	13
АНАЛІЗ РИНКУ КВИТКОВИХ ОПЕРАТОРІВ, ПОВЕДІНКИ ТА ПОПИТУ КЛІЄНТА	13
2.1 Оцінка потенціалу компанії	13
2.2 Передумови створення проекту, портрет клієнта, аналіз ринку	15
2.3 Аналіз ефективності проекту (фінансовий паспорт)	19
РОЗДІЛ 3	23
ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ СТВОРЕННЯ МОБІЛЬНОГО ДОДАТКУ GASTROLI.UA	23
3.1 Опис проекту	23
3.2 Маркетингова стратегія та етапи впровадження	28
3.3 Оцінка ризиків	30
3.4. Трансформація продукту, нові виклики	38
ВИСНОВОК	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	54
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

В глобалізованому ринку, в якому опинився світ на даному етапі розвитку, дуже важко віднайти свою ринкову перевагу та отримати лідерство. Чим далі, тим складніше знайти свій “голубий океан” і навіть, якщо він знайдений – то “заплисти” в нього і втриматись на цій позиції надовго – також є непростим завданням. Так відбувається тому, що гіганти ринку глобалізують і монополізують цілі країни, континенти та галузі. Яскравим прикладом є Амазон, в країни, в які заходить сервіс, абсолютно в найближчий час вмирають начебто успішні до того логістичні компанії та компанії з інтернет продажу товарів. Нариклад, якщо б Амазон зайшов в Україну, такі успішні корпорації як Нова Пошта та Розетка скоріш за все, або були ними куплені, або втритили б значну частину ринку. Це ми можемо спостерігати і в сервісній ІТ-компаніях, така як наша компанія Gastroli.ua, де великі гравці або поглинають перспективні іноваційні проекти на стадії розвитку, або мають величезні ресурси та можливості, щоб не допустити розвитку цих компаній.

Мета. Завданням, яке я поставив перед собою, і є можливість віднайти таку ідею, яка не просто буде іноваційною, а змінить парадигму ринку в якому ми працюємо. В цій роботі я буду описувати фундаментально інші можливості для своїх клієнтів (компаній які продають квитки через нас) так і клієнтів (споживачів, які купляють в нас квитки). Ми маємо на меті запропонувати ринку нову бізнес-модель взаємодії організатор – квитковий оператор – споживач, яка буде надавати новий користувацький досвід фанатам подій з однієї сторони, так і чіткі і зрозумілі інструменти максимізації прибутку для організатор концертів – з іншої сторони.

Актуальність. Актуальність та унікальність цих нових механік і пропозицій ринку я і буду розкривати в своїй роботі, пояснювати та обґрунтовувати всі кроки і стадії роботи над проектом. Результатом цієї роботи повинно стати розуміння того, що нова мобільна аплікація є такою, яка

знаходить для мого бізнесу свій “голубий океан” та буде в змозі до конкуренції серед існуючих гравців ринку на Україні, а також до глобальної конкуренції.

Завдання проекту. Моя ціль є такою, що наші технології зможуть або знайти нові можливості кооперації чи виходу на інші ринки, або ж у випадку, коли придуть глобальні компанії на наш ринок –стати тим фундаментом, який важко буде розрушити. Ми хочемо дати нашому продукту таку додану вартість, яку не зможуть запропонувати конкуренти, а повторити буде це дуже складно, так як проект ми патентуємо. Конкурентна перевага - головна ідея, яка переслідує мене під час розробки цього проекту. Було пропрацьовано проект зі всіх сторін і аспектів і власне це я буду показувати, ілюструвати і описувати в своєму дипломному проекту.

Також, частина мого проекту є написана в розрізі ситуації, яка склалась у світі з пандемією. Я опишу як це вплинуло на ринок загалом і на мою компанію зокрема. Ця нова реальність частково змінила вектор моєї роботи і я описав нову можливу трансформацію нашого продукту і наступні кроки роботи над ним, які вже враховуватимуть післяпандемійну дійсність і нові ризики. В цьому розрізі моя робота також включає в себе ті дії, які я, як керівник компанії, зараз проводжу в сьогоднішній ситуації, переживаючи найважчу кризу за весь час існування компанії, так як ринок подій один з найбільш постраждалих через заборону проведення масових заходів фактично по всій планеті.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНА АСПЕКТИ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ УПРАВЛІННЯ КВИТКОВИМ БІЗНЕСОМ

1.1 Опис компанії Gastroli.ua

Профіль компанії: національний білетний оператор Gastroli.ua

Вид бізнесу: комісійна торгівля квитками онлайн на події (концерти, театр, спорт, конференції тощо)

Історія створення: напрямок бізнесу комісійної торгівлі квитками виник як нова частина вертикально інтегрованого холдинку, так як в нас вже існувала успішно 10 років одна з найбільших компаній в Україні з організації подій.

Стратегія: вибудувати повний цикл сервісів та структур в організації подій (організатор, квитковий оператор, рекламний оператор, продюсерський центр, продакшин обладнання для концертів, шоу, фестивалів)

Ринок: Україна

Конкуренти: Concert.ua, Karabas.com, Kasa.in.ua, Parter.ua, Kontramarka.ua, Internetbitet.ua....

Кількість працівників: 50+

Рік заснування компанії: 2015

Відсоток ринку: 8%

Місія компанії: на найвищому рівні надавати послугу нашим клієнтам та перетворювати цей процес на найкращий користувацький досвід, який тільки можливо досягнути. Задоволення від користування нашим сервісом - наш ключовий замір в компанії. Також нашою місією ми вважаємо іновативність і рух до технологічної переваги та кращого IT-продукту на ринку є нашою ціллю в світовому масштабі. Венчурна капіталізація та іноватії, яких не було на ринку до нас - один з основних акцентів.

У 2017 році визнані експертами та журі кращим білетним оператором в Україні та вийшли на другу позицію серед конкурентів по фінансовим показникам та офлайнній дистрибуції, яка включає в себе більше сотні фізичних точок продаж, а також розгалужену мережу франшиз в Чернівцях, Віниці, Рівне, Луцьку, Івано-Франківську, Одесі, Тернополі.

Для отримання лідерства на ринку плануємо перепозиціонувати основні цінності, які ми даємо клієнтам, а також диференціюватись, про що намагатимось розказати в цій магістерській роботі. Якщо сформулювати мету по SMART моє розуміння процесу виглядає наступним чином:

Конкретність: я чітко розумію що я хочу досягнути – це лідерство на ринку України і чітко розумію на яку категорію людей/клієнтів я працюватиму, що розкрию в моїй роботі;

Вимірюваність: досягнути частки ринку в розмірі 35%, що приблизно складе 1 мільярд гривень валового обороту в обчисленні на продану квиткову масу. Зараз ми знаходимося на етапі де досягли 30% від цілі, виміряти результати можу за допомогою щоденних звітів, які формує моя CRM система.

Наявність виконавця: 5-ть років формувалась команда висококласних спеціалістів, кожен чітко розуміє свою роль та місце в моїй компанії та розуміє до якої мети ми прямуємо.

Реалістичність: повсякденно ми прогресуємо з розробкою нового продукту, а також щорічно показуємо ріст на 10-15% річних, тому наша динаміка вказує на те, що ми рухаємось швидким темпом до цілі.

Обмеженість в часі: з моменту запуску нової аплікації за місяць ми плануємо отримати вже 10% трасакцій в смартфоні, а вже через пів року до 50%, за рік 80% купівлі квитків через мобільні девайси.

Організаційна структура компанії: рада директорів (3-ри людини), керівники напрямків (3-ри людини: розробка, робота з клієнтами - організаторами, робота з клієнтами – покупцями), менеджери проектів (6 осіб, які підпорядковуються керівникам проектів), фінансовий відділ та бухгалтерія (5-ть осіб), відділ заведення та модерації подій, обслуговування подій (4-ри

особи), відділ підтримки (3-ри людини: кол-ценнтр та контакт центр), відділ розробки (20 людей: проектний-менеджер, архітектори системи, програмісти, дизайнери, верстальники, тестувальники, а також вузькі спеціалісти як то спеціалісти з захисту інформації чи спеціалісти з проектування баз даних), рекламний відділ діджитал напрямку (3-ри людини: СММ та купівля онлайн реклами для нашого сервісу і для наших клієнтів, просування контенту, збільшення конверсії покупок) а також сервісний персонал (водії, керівник складу, куратор роботи з франшизами і т.п.)

Також, ми володіємо мережою офлайнової дистрибуції, яка налічує близько 100 квиткових кас по території України. Всі ці каси є партнерськими (наприклад мережі магазинів з продажу мобільних телефонів, або франшизні каси) і власними (наприклад ми орендуємо острівці в шопінг-центрах де є наші брендовані каси). В загально ми координуємо роботу близько 150-ти касирів, які працюють або на пряму на нас, або в наших партнерських схемах.

Окремим напрямком дистрибуційної системи є онлайн дистрибуція через сайти з великим трафіком, так звані реферальні канали продажу. Також ми налагодили продажу більш ніж в 3000 фізичних відділень Ощадбанку по всій Україні і за нашою партнерською програмою наші клієнти можуть купити квитки на події з нашого каталогу в більш ніж 10 000 касових точках у відділеннях.

Хочу зауважити, що значна частина менеджерського складу компанії є багатозадачна і взаємозамінна. Часто трапляються не стандартні клієнтські кейси під певного клієнта (наприклад великий фестиваль Леополіс Джаз, чи суперкубок України з футболу), які вимагають окремого підходу.

Також, важливим є те, що ми часто працюємо з залученими людьми на часткову зайнятість під певні проекти. Наприклад для обслуговування великого стадіонного концерту на Арені Львів нам потрібно координувати роботу 360 стюартів, сотні охоронців, безпекові функції проходу, IT-інфраструктури турнікетної групи, сканування ВІП-проходів та фан-зон, будівництво ліній догляду фанатів, статистика входу та кризис-центри по операторовиному

реагуванню на проблеми з квитками (підроблені квитки, втрачені/загублені і т.д.), розгортання в день події додаткових кас на місці і так далі. Це вимагає близько 500 людей найнятих на один день саме під один проект. Особливими проектами ми вважаємо обслуговування фестивалів, де ми розгортаємо нашу всю квитково-пропускну інфраструктуру фактично в чистому полі. Так як система наша працює в хмаринці і всі наші хардварні пристрої для роботи (каси, сканери) працюють теж в онлайні на написаному нами програмному забезпеченні – ми використовуємо спутниковий інтернет, або вишки інтернету мобільних провайдерів (Київтар, Водафон, Лайф) – тому в такому випадку ми ще залучаємо вузькопрофільних спеціалістів з вузькопрофільним обладнанням, щоб виконати такі складні замовлення.

Ще одним напрямком діяльності компанії є напрямок з автоматизації державних культурних об'єктів (театри, філармонії, музеї). Ці проекти реалізуються наявною командою працівників і включають в себе: консалтинг, продаж обладнання, розробка клієнтського сайту для установи та встановлення нашого програмного забезпечення. Таким чином ці культурні установи мають можливість продавати квитки самостійно як і онлайн на своєму сайті, так і офлайн на своїх фізичних касах. Вони забезпечуються сканерами та програмним забезпеченням для самостійного обслуговування вхідних потоків, а їхні відділи можуть самостійно без нашої участі заводити події, модерувати їх, робити аналітику та звіти, формувати свої бази даних, збирати інформацію про відвідуваність і клієнтів та на цій основі приймати ті чи інші управлінські рішення. Сама по собі така система персоналізує цей заклад культури для їх клієнта, оптимізує процеси і несе позитивне маркетингове навантаження, адже кожен спеціально-розроблений макет квитка під заклад – це гарна реклама і весь процес купівлі – це гарний сервіс для клієнтів та зручний для персоналу цього культурного закладу.

1.2 Асиметрична модель Gastrolі.ua

Працюючи над розробкою ідеї нової мобільної аплікації, я намагався завжди апелювати до асиметричної моделі Андріана Сливоцького [2]. Протягом цього диплому я буду намагатись розкрити ті критерії свого мислення, які відповідають саме цій бізнес моделі:

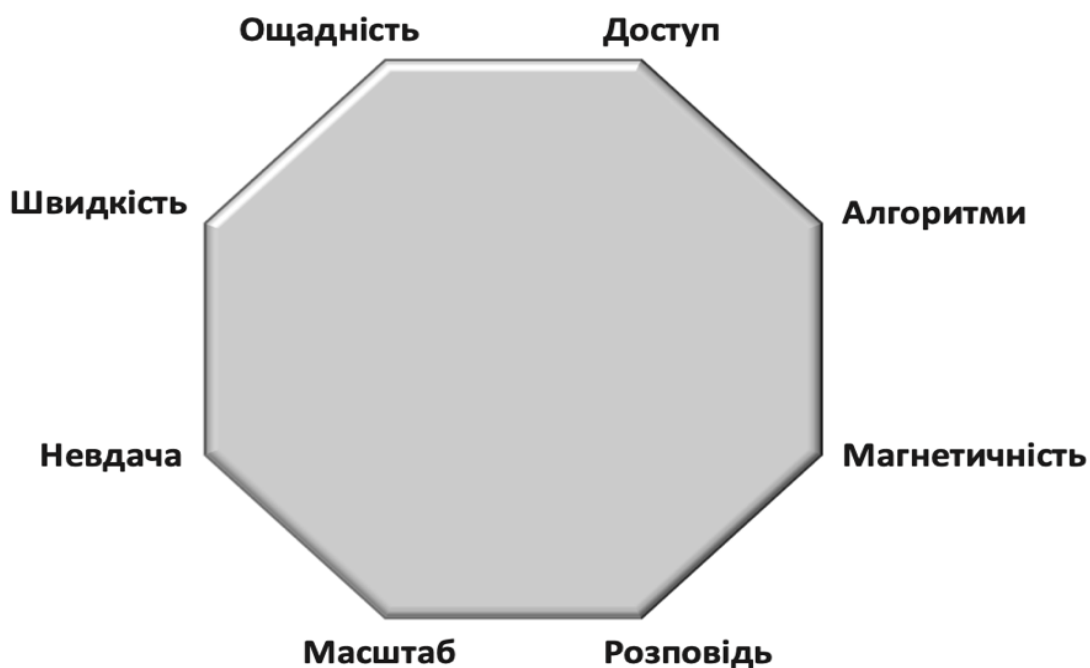


Рис 1.1 Асиметрична модель

Праці Андріана Сливоцького націлені на розуміння того, як ростити великі компанії із маленьких стартапів – це саме те, чим я займаюсь в своєму бізнесі щодня і саме те, що хочу описати в своїй праці. Це найближча для мене модель, яка передає “дух” мого бізнеспроекту і на основі неї багато з написаного в моїй роботі нижче і було закладено в фундамент, розвиток та в цілі проекту. Окрім цього я отримав зовсім інше розуміння, що нетрадиційний спосіб мислення – це не просто хід думки, а чітка, структурована і зрозуміла бізнес-модель 21-го століття. Адже в сучасному світі, де панують компанії гіганти, “пробитись на

вершину” стандартними методами і бізнесмоделями стає не просто важче, а, фактично, неможливо. Для цього потрібно вибудовувати свій продукт, сервіс та послугу таким чином, щоб в ній було як найбільше факторів з асиметричної моделі Андріана Сливоцького [2], що показано вище на діаграмі. Я переконався на своїй практиці під час розробки мого нового продукту, який я опишу в своїй роботі, що кожен з цих пунктів додавав мені розуміння як має будуватись моя бізне-модель та сервіс загалом. Це не просто слова як наприклад магнетичність, розповідь чи масштаб, а це цілий комплекс інструментів і жива інструкція як вибудовувати процеси створення, запуску, розвитку та масштабування продукту. Також, я твердо переконаний, що сьогоденнійшній “розклад сил” в бізнесі не дає можливості пройти шлях від запуску проекту до успіху просто застосовуючи стандартну бізнес логіку. В книгах Сливоцького наведено десятки прикладів як мігрує попит від одного бізнесу до іншого [1], як створювати таку пропозицію, щоб ринок звернув на тебе увагу, як малі компанії створюють вартість в рази більшу ніж величезні гіганти [4] і як всі ті, кого можна віднести до асиметрично мислячих менеджерів – перемагають в світі бізнесу. Користуючись цією інформацією я і розробив для себе стратегію, щоб як найбільше признаков асиметричної моделі прямо відповідали моїй бізнес моделі під час розробки, шляху виходу на ринок та старався опиратися на ці постулати.

Чому це важливо: справа в тому, що моя компаній зараз знаходиться якраз в такому рівні розвитку і такій стартовій позиції, де пряма конкуренція “в лоб” буде дуже кошовною, дорогою та довгою і, щонайгірше, може не призвести до результату. Тому потрібно було опрацювати нову візію і зрозуміти нові ринкові парадигми, проаналізувати як проходили шляхи компанії від нікому не помітних до гігантів ринку і що саме вони пропонували цьому ринку. В даній дипломній роботі я хочу запропонувати свій шлях, свій вихід з ситуації і як, застосовуючи асиметричну модель, а точніше – асиметричне мислення, я розробив новий проект для свого бізнесу, знайшов нові можливості задовільнити своїх клієнтів та покажу весь цикл, який шлях я пройшов, чому я придумав саме таку механіку роботи моєї апликації і яку цінність це дасть моїм клієнтам. Головне,

яку ринкову перевагу ця нова бізнесмодель принесе моїй компанії і попит буде мігрувати від моїх конкурентів до мого сервісу.

Як писав Сливоцький в одній з своїх книг: “Усі хочуть про нас говорити і всі про нас говорять!” – це просте речення чітко передає суть, чого я хочу досягнути в результаті з своїм проектом.

Протягом наступних розділів моєї дипломної роботи я буду розкривати логіку свого способу мислення, від створення ідеї до її концептів та процесу реалізації. Бізнес-модель побудови моєї мобільної аплікації та моєї компанії має на меті показати, що моя стратегія відповідає принципам асиметричної моделі Андріана Сливоцького.

1.3 Огляд ринку квиткового бізнесу

Світовий ринок: Аналізуючи два найбільш авторитетні джерела Global Entertainment & Media Outlook від PricewaterhouseCoopers (PwC) [16] та INTERNATIONAL TICKETING YEARBOOK від IQ Live music magazine [17], а також опираючись і перевіряючи дані в Billboard magazine та Rolling Stone magazine можна чітко сказати, що ринок тікетінгу в світі станом на кінець 2019 року склав більше 25 мільярдів доларів США. Щорічний приріст за останні 5-ть років які я проаналізував складав в середньому 4,2% на рік.

Ринок України: у 2019 році квитків на масові заходи було продано на 100 млн. доларів. Основні гравці ринку – мої конкуренти: Concert.ua (володіє ще компаніями Parter.ua та Ukrticket.com.ua), Karabas.com, Kontramarka.ua, Internet-bilet.ua, Ticketbox.com, Kasa.in.ua та ще декілька регіональних дрібних квиткових операторів. Щорічний приріст показує дуже активну динаміку і склав за останні декілька років від 5% (в 2017 році) до 9% (в 2019 році) в обороті.

Прогнози: в зв'язку з пандемією Covid 19 і неможливістю зрозуміти ймовірної дати повернення з карантину музичної індустрії та дозволу на проведення масових заходів можу тільки припустити, що до кінця 2020 року

падіння ринку прогноую на 75-85%. Фактично, в звітний рік можна буде в актив записати тільки перші два місяці року, тобто події, які встигли відбутись до закриття індустрії розваг через епідемію. Зараз кеш-флоу у всьому світі всіх білетних операторів близький до того, щоб дорівнювати фактично нулю. В той же ж самий час функціонування цього бізнесу вимагає щомісячних дотацій навіть при максимальній оптимізації бізнес процесів. І чим компанія більша - тим бідьші ці втрати, на що вказують публічні котировки акцій найбільших гравців глобального ринку, які є публічними компаніями.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РИНКУ КВИТКОВИХ ОПЕРАТОРІВ, ПОВЕДІНКИ ТА ПОПИТУ КЛІЄНТА

2.1 Оцінка потенціалу компанії

Для аналізу конкурентоздатності компанії Gastroli.ua складемо порівняльну таблицю сильних та слабких сторін за допомогою SWOT-аналізу. Використовуючи дану методику можливо викрестілізувати як найбільш реальні можливості, так і найбільш реальні загрози, а також візуалізувати недоліки та сильні сторони компанії.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТзОВ “Гастролі.уа”

Сильні сторони	Слабкі сторони
стабільно зростаюча доля ринку	низький рівень фінансової дисципліни
успішне портфоліо виконаних проектів	низький рівень аналізу ризиків
репутація	авантюризм в прийнятті рішень
кваліфікація персоналу	одноособність в прийнятті рішень
довіра клієнтів	текучість кадрів в ІТ-відділі
Можливості	Загрози
впровадження сучасних технологій	укрупнення існуючих конкурентів
патенти на технології	вихід на ринок нових гравців
нові бізнес-моделі з покупцем	авансування білетних мас конкурентами
нові бізнес процеси з організатором	маркетингові та демпінгові війни
розширення споживацького попиту	монополія на державні об'єкти культури

З цього аналізу ми бачимо, що слабкі сторони моєї компанії лежать в площині, яку можна зарегулювати і виправити простими правилами. Сильні сторони компанії дають непоганий фундамент для старту та реалізації нових ідей і концептів. Загрози є цілком реальні та щоденні, і судячи з нашого досвіду – цей процес буде тривати до тих пір, поки ми не знайдемо нових форм бізнесу.

А це вже - про можливість: сильна бізнес-модель в поєднанні з новим користувацьким досвідом для клієнта на базі сучасних запатентованих технологій і має стати рушієм розвитку росту долі ринку та конкурентної перемоги над іншими гравцями.

Також, для повнішої картини, проведемо аналіз зовнішнього середовища компанії. В даному випадку, цей метод я хочу подати в форматі факторів, кожен з яких чітко вплинув вже сьогодні на хід подій в моїй компанії:

Таблиця 2.2

PESTLE-аналіз у ТзОВ “Гастролі.уа”

Політичні	Економічні
війна/агресія/анексія	інфляція/рецесія економіки
політична боротьба	курс валют
Соціально-культурні	Технологічні
страх відвідувати скупчення людей	поява конкурентів з такою ж технологією
зубожіння населення	швидке старіння іновацій
Правові	Екологічні фактори
заборона на проведення подій	пандемія

Як видно з таблиці, кожен фактор в тій чи іншій степені ускладнює становище компанії, а такий фактор як пандемія – зупиняє її діяльність повністю, та унеможлиблює розвиток і, що не звично, але є реальністю сьогодення – також унеможлиблює будь-які прогнози. Ми не розуміємо як ринок відреагує після пандемії, і в якому стані вийдуть компанії з цієї тотальної рецесії.

Станом на сьогоднішній день в нас є три сценарії виходу з пандемійної кризи:

- пандемія закінчиться і ринок після довгої рецесії та з великими труднощами буде вибиратись на гору. Цей сценарій доволі зрозумілий так як це не перша і не остання криза, яких в світі трапляється безліч

- пандемія не закінчиться, будуть нові хвилі, або нові пандемії. Цей сценарій значно гірший, так як доведеться шукати абсолютно нові форми і нові бізнесмоделі щоб виживати в “новому світі” і новій реальності

- пандемія закінчиться, але почнеться глибока економічна криза, що суттєво вплине на споживчу спроможність клієнтів

2.2 Передумови створення проекту, портрет клієнта, аналіз ринку

Основні потреби клієнта виглядають наступним чином: швидко, зручно, безпечно купити квиток і гарантовано потрапити на подію. В кожному цьому слові закладені цілі процеси (підтримка, контент-менеджмент, смм, програмування, робота з еквайрингом, обробка замовлень, колцентр, сервіси доставки, офлайнві каси і точки продажу, дистрибуція, контрольна-пропускна система, біг-дата, аналітика і так далі). Тобто кожен білетний оператор намагається налагодити в кращий спосіб свої процеси таким чином, щоб задовільнити вимогу нашого клієнта. Позиціонування та маркетингові активності, які обирають кожен з білетних операторів, як правило, опираються на їхні сильні сторони. Для прикладу: курерська доставка 24/7, квитки без сервісного збору, агресивна реклама ребрендингу сайту (дизайну), промоція додаткових опцій (гарантія повернення квитка), бонусні системи дисконтів чи розпродажі, акції тощо. Очевидним є те, що кожен білетний оператор фактично виконує одну і туж функцію (знімає з кредитки кошти і надсилає у відповідь квиток на мейл), але яскравої різниці в позиціонуванні між цими операторами зараз на ринку не має. Фактично відбувається боротьба маркетингових бюджетів, підкилимні ігри з організаторами за білетну масу та відверте перекупання організаторів демпінгом, авансуванням та рекламними пропозиціями. Про клієнтів сервісу в цій боротьбі, на мій погляд забули і це відкриває для нас велике вікно можливостей.

Отже, почнемо з основного, з потреби клієнта: чи справді клієнту все що потрібно – це купити квиток? Чи десятиліттями створений стереотип актуальний буде ще сотню років наперед? Чи завжди квиток буде куплятися в один і той самий спосіб? Провівши в роздумах і дослідженнях багато часу, я зрозумів що це не так і новий підхід до причини походу людей на концерти (купівлю квитків) і ліг в основу мого нового позиціонування і диференціації.

Першим кроком, який я зробив – це створення в своїй команді програмістів окремого дослідницького центру, який мав на меті не писати конкретний софт, а досліджувати всі ринкові іновачії/новинки і фішки, які будуть максимально в тренді в найближчому майбутньому. Цілком зрозуміло, що ми пішли в мобайл, як найбільш прогресуючий за всіма дослідженнями ринок. Вже зараз, 40% світової конверсії йде через смарфони, тому всі зусилля були кинуті на виробництво мобільної аплікації нового покоління. Функціонал аплікації написаний таким чином, щоб клієнт не просто в зручний спосіб міг купити квиток, але і віднайшов для себе всі сучасні функції, яких не має поки ні в одного конкурентів в Україні та окремі іновачії в світі. Декілька цікавих з них: голосовий пошук та управління аплікацією, доповнена реальність (при наведенні на біг-борд чи сіті-лайт артист оживає, включається графіка/відео/кліп і так далі), криптошифрування квитків, безконтактний прохід системи контролю входу (смартфон і є твоїм верифікатором/квитком). Цей список можна продовжувати, але всі ці функції не більше як вимога часу та сучасні високотехнологічні забавки/фішки, якими приємно користуватись, але які не змінюють основної клієнтської потреби: купити квиток. Цей технологічний бекграунд є необхідним ланцюжком і підгрунтям для другого кроку – соціалізація, яка і має на меті диференціалізації сервісу та повного його перепозиціонування.

Для того щоб пояснити що я маю на увазі, хочу поділитись своїми спостереженнями: люди ходять на концерти в великій мірі для того, щоб розказати і показати про свої емоції в соцмережах. Для цього варто просто бути в залі, для прикладу, Палацу Спорту на виступі Sting, коли він співає пісню

Shape of my heart. Ви побачите артиста на якого дивляться не очі фанатів, а камери їх телефонів. Дослідження які я проводив, а я маю безпосередню можливість отримувати релевантні дані, так як я є і організатором концертів і продавцем квитків на них, показують неймовірний результат: 70% людей виставляють відео в інстаграм чи фото в фейсбук з події, а сама кількість публікацій в 5-10 разів перебільшує кількість людей на концерті (тобто люди діляться значно більше ніж однією фотографією чи відео). Кількість репостів та органічного трафіку після події ще в десятки разів більша ніж к-сть людей що відвідало концерт. Це дослідження лягло в основу моєї теорії про те, що людям важливо хвалитись і показувати себе на подіях. Але що ж робити, якщо по факту вся ця реклама після події ніяким чином не збільшить продажу квитків до події. І рішення прийшло досить просте: якщо люди хваляться статусом присутності на концерті після події, то хвалитись/ділитись цим статусом до події теж буде цікаво. Таким чином ми отримали концепт мобільної аплікації з **соціальною мережою**, де ми маємо ленту новин (як Facebook) і маємо чітке розуміння де і куди йдуть наші друзі/знайомі. Оскільки похід на концерт – це як правило групове заняття, то тут ми вбиваємо декількох зайців (а вірніше декілька сценаріїв використання білетного сервісу):

- я не планував йти на концерт, але бачу що йдуть мої друзі і піду за компанію;

- я взагалі в чужому місті і не маю чим зайнятись і тут бачу що точно в цей вечір є концерт де будуть мої знайомі;

- мені подобається дівчина і я точно знаю що вона в п'ятницю ввечері буде на концерті X (дейтінг) і так далі.

Тобто загалом я прогноую, що гіпотеза повинна розкритись наступним чином:

1. Людям приємно і статусно ділитись інформацією що вони йдуть на концерт

2. Після покупки квитка клієнт попадає в новий світ соціальної мережі і стає його учасником. Йому цікаво відкривати і дивитись нотифікації,

отримувати інформацію про друзів хто куди ходить, знаходити нові можливості для себе куди піти і поспостерігати за іншими.

Результат, який я хочу досягти – це геометрична прогресія розповсюдження інформації (зменшення витрат на традиційну рекламну компанію (ТВ, ФМ, Зовнішня реклама) організаторам!) а також продаж квитків тим людям не фанатам, які в принципі не мали в планах піти на цей концерт, а підуть за компанію! Третім цікавим фактором буде те, що кожен хто купив квиток отримує доступ до контенту який для своїх фанів буде вести сам артист (такий собі Телеграм-канал зірки) де в ленті новин будуть різні ексклюзиви для людей які мають квитки і чекають концерт (ролики, відео, премєра пісні, розіграш, зйомки репетицій, записи пісень тощо). Таким чином клієнт купив не тільки квиток але і доступ на бекстейдж (закулісне життя артиста).

Отже:

основні акценти перепозиціонування:

- білетна каса в твоєму мобільному
- квиток завжди з тобою
- зручний навігатор по подіям
- сортування афіші подій за новим принципом твоїх інтересів
- технологічність та іноваційність користувацького інтерфейсу та його функцій

основні акценти диференціації:

- змінюємо спосіб прийняття рішення про купівлю квитка
- даємо ідеї як, де і з ким саме тобі провести свій вільний час
- даємо пряму та ексклюзивну комунікацію з артистом
- соціалізуємо твій похід на концерт та весь процес (фактично створюємо соцмережу)

Основна ідея зробити цю аплікацію як Uber/Facebook/Instagram **для концертів**. Адже там можна і отримати послугу, причому іноваційно та надсучасно (купити квиток), так і дізнатись про своїх друзів і своїм друзям розповісти про свої активності. Що важливо, ціллю є вийти з конкурентної

площини агресивних компаній, що є на ринку. Ми перестаємо бути білентним оператором, що означатиме що білетні оператори нам не конкуренти. Таким чином боротьба між ними залишиться, а ми намагатимемося віднайти свою нішу, яка насправді робить те ж саме (продає квиток), але із значно іншим функціональним і психологічним наповненням і з зовсім іншим маркетингом. Коли ти принципово інший, ти не один із... Тоді поле для маркетингових маневрів значно ширше, чим ми і збираємось скористатись.

2.3 Аналіз ефективності проекту (фінансовий паспорт)

Назва: Gastroli.ua App

Сфера: шоу бізнес

Бізнес: комісійна торгівля квитками на концерти/події/спорт/конференції

Кількість працівників: 50 +

Річний оборот: 150 млн грн +

К-сть клієнтів на рік: 200 000 +

К-сть проданих квитків на рік: 600 000 +

Компанія планує спрямувати свою маркетингову стратегію на підвищення швидкості, технологічності та зручності для свого клієнта і планує запуснути мобільну аплікацію продажу квитків. Рівень проникнення смартфонів та інтернету нестримно зростає з кожним роком, а відтак і купівля товарів і послуг через смартфони - це вже не майбутнє, а факт. Аналізуючи структуру власних клієнтів ми бачимо, що цей сегмент найбільш динамічно зростаючий.

Новий продукт, аналіз фінансового обґрунтування якого ми робимо: мобільна аплікація Gastroli.ua для ios та android смартфонів.

Для обґрунтування створення нового продукту ми використовуємо наступну послідовність дій, яку необхідно виконати в процесі фінансового обґрунтування проектів. Так, для виконання зазначеного необхідно:

1. Визначити релевантні (важливі) грошові потоки, які виникають в результаті створення нового продукту.
2. Скласти бюджет нового продукту і вирахувати на його основі чисті грошові потоки від застосування продукту.
3. Розрахувати показники інвестиційної привабливості проекту і проаналізувати проект на їх основі.
4. Оцифрувати ризики, які виникають в результаті проекту та визначити їх вплив на успішність проекту.
5. Прийняти рішення про запуск або відхилення проекту.

Отже, визначаємо релевантні грошові (важливі) потоки, які виникають в результаті створення нового продукту.

Правило визначення релевантності грошових потоків також визначається наступними складовими:

1. Необхідно ігнорувати втоплені витрати, тобто витрати, які нами понесені ще до періоду прийняття рішення, як такі, які неможливо відмінити на даному етапі
2. Також не враховуємо недиференційовані витрати, тобто витрати які мають дві альтернативи (з проектом чи без нього) і не відрізняються. Необхідно враховувати лише диференційовані витрати, тобто витрати, які виникають безпосередньо в результаті реалізації проекту. Зрештою, так само як і диференційовані (інкрементальні) доходи.
3. Альтернативні витрати (концепція альтернативної вартості Мейнарда Кейнса, згідно з якою на вартість продукту найбільше впливала можливість його альтернативного застосування). В процесі обґрунтування проектів також враховується альтернативна вартість грошей (ставка дисконтування). Так, до прикладу, витрати на проценти не враховують, оскільки доцільно розглядати найкращу вартість альтернативного використання капіталу, а не наші витрати на його залучення.

Наступний крок це визначення грошових потоків, які будуть створенні в ході створення мобільної аплікації.

1. Початкові грошові потоки - це початкові капітальні витрати і поповнення робочого капіталу, які необхідно здійснити для старту проекту.

Виробництво продукту вимагає інвестицій в таких етапах:

Розробка (програмування, дизайн, верстка) – 2 350 000 грн.

Запуск (інтеграція з бекенд-системою нашого сервісу, налаштування серверів та сервісів, тестування) – 1 000 000 грн.

Маркетинг (анонси/презентації, діджитал реклама, офлайнова реклама, PR) – 400 000 грн.

Всього для створення продукту необхідно- 3,7 млн.грн.

Запуск нового продукту планується в 4-му кварталі 2020р.

2. Проміжні грошові потоки – це грошові потоки, які будуть нами зароблятися при випуску нового продукту.

Планується, що протягом року не менше 10% обсягу квитків буде продаватися через мобільну аплікацію.

Середня вартість квитка сладе -220 грн.

Додаткові доходи: комісійні і реклама

Отже, річний оборот через мобільну аплікацію буде становити не менше – 11,9 млн.грн.

Витрати на продукт ми будемо класифікувати на змінні витрати і фіксовані, що не залежать від об'єму операцій через мобільний додаток.

3. Термінальний (заключний) грошовий потік.

Відповідно у вказаному розділі фінансового паспорта відображено те, що залишиться після завершення проекту.

У проекті заплановано що при завершенні проекту вдасться продати програмне забезпечення за ціною не нижче 20 тис.дол.,еквівалент 550 тис.грн.,після сплати податків, чистий грошовий потік складе - 522,5 тис.грн.

4. Показники інвестиційної привабливості проектів наведені у фінансових паспортах, зокрема період окупності (PBP), внутрішня ставка прибутковості(IRR) та чиста приведена вартість (NPV)

Капітальний бюджет інвестиційного проекту знаходиться в Додатку А до цієї роботи.

Таблиця 2.3

Фінансовий паспорт інвестиційного проекту

Фінансовий паспорт інвестиційного проекту									
Компанія "Gastroli.ua"						Назва проекту:		комерційний Ростислав Кулик Ростислав Кулик Ростислав Кулик Ростислав Кулик Обґрунтування склад: 1 квартал 2020 року Початок продаж: 4 квартал 2020 року	
Короткий опис проекту, резюме: "Створення мобільної аплікації"						Статус проекту:			
						Ініціатор проекту:			
						Бенефіціар проекту:			
						Керівник проекту:			
						Початок проекту:			
						Початок продаж:			
Чисті грошові потоки проекту									
			Рік 0	1	2	3	4	5	
(+)	Інвестиції в устаткування і капіталізовані витрати CAPEX	грн.	- 2 350 000	-	-	-	-	-	-
(+)	Початкові зміни в робочому капіталі NWC	грн.	-	-	-	-	-	-	-
(-)	Чистий грошовий потік в початковий період, разом		- 2 350 000						
(+)	Проміжні чисті грошові потоки	грн.	-	7 098 400	8 710 550	8 710 550	8 710 550	8 710 550	8 710 550
(+)	Заключний чистий грошовий потік	грн.	-	-	-	-	-	-	142 500
(=)	Чистий грошовий потік проекту (без врахування оплати ПДВ)	грн.	- 2 350 000	7 098 400	8 710 550	8 710 550	8 710 550	8 710 550	8 853 050
(+)	Грошовий потік пов'язаний з ПДВ	грн.	-	-	-	-	-	-	-
(=)	Чистий грошовий потік проекту (з врахуванням ПДВ)	грн.	- 2 350 000	7 098 400	8 710 550	8 710 550	8 710 550	8 853 050	
Показники інвестиційної привабливості проекту									
Ставка дисконта, %		30%		Норматив компанії	Відповідність нормативу		Профіль NPV проекту 		
		Без врахування ПДВ	З врахуванням ПДВ	3,00	+++ ОК +++				
Період окупності - PBP, років		2,06	2,06	30,00%	+++ ОК +++				
Внутрішня норма рентабельності (за весь період) - IRR, %		202,61%	202,61%	0	+++ ОК +++				
Чиста приведена вартість - NPV, грн.		16 263 416,11	16 263 416,11						
Характеристики ризиків проекту									
Опис ризиків проекту:		Показники оцінки ризику проекту	Значення	Норматив компанії	Відповідність нормативу				
				3,00	-100%				
				3,00	-100%				
				3,00	-100%				
Резолюція по проекту				прийняти проект					

При обрахунку показників оцінки проекту ми отримали наступне:

- Окупність проекту до 2-х років. Норматив Компанії -3 років
- IRR – 202%. Норматив -30%
- NPV-позитивний

Виходячи з цього - проект прийнятий до реалізації.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ СТВОРЕННЯ МОБІЛЬНОГО ДОДАТКУ GASTROLI.UA

3.1 Опис проекту

Дизайн процес створення мобільного додатку Gastroli.ua

Процес створення додатку розпочинався з роботи над цільовою аудиторією, а саме з створення *портрету користувача*. Це дає змогу краще розуміти того, хто буде користуватись додатком, які його потреби/проблеми та користувацький досвід.

В першу чергу визначається кількість груп користувачів, адже їх зазвичай буває декілька і у всіх різні потреби які може задовольнити один продукт. Після погодження остаточної кількості різновидів користувачів, наступним кроком йде індивідуалізація, що включає в себе створення ідеального портрету користувача який найкраще відображає/описує кожну групу. Перш за все визначаються загальні речі, такі як вік та професія - це дає розуміння для кого створюється продукт, наскільки людина технічно підкована. Також може враховуватись дохід та сфера інтересів, що є дотичною до продукту, у випадку Gastroli.ua це у яких саме заходах зацікавлений даний тип користувачів. Наступна частина у портреті користувача це є найважливіша частина, яка визначає цілі користувача які він може задовольнити використовуючи додаток, їх може бути декілька, або ж навіть одна. На основі цілей можна визначити, що повинен робити додаток, щоб задовольнити їх, а це в свою чергу дасть розуміння основного функціоналу продукту на якому потрібно акцентувати основну увагу, тому що саме ця частина і буде гарантувати постійних користувачів додатку та буде конкурентно спроможна на ринку серед інших нішевих мобільних додатків.

Для додатку Gastrolі.ua цільова аудиторія масштабна та різномітна, оскільки може задовольнити від міленіалів до людей старшого віку, але для того, щоб було легше опрацювати усіх користувачів, було вирішено узагальнити та виділити три основні групи користувачів:

1.Користувач який має чітко сформовані музичні уподобання та є активним відвідувачем концертів ≈ 3 рази в рік.

2.Користувач котрий окрім концертів також займається саморозвитком та часто відвідує конференції та освітні події ≈ 5 разів в рік.

3.Користувач котрий відвідує події, що пов'язані з розвитком своїх дітей, а також вистави.

Наступним кроком було створення *карти користувацького шляху*, для визначення яким чином користувач взаємодіє з Gastrolі.ua не лише онлайн, але й офлайн та як він себе відчуває впродовж усієї взаємодії. Це дало змогу визначити на яких етапах виникають критичні точки/проблеми які впливають на сприйняття продукту та можуть зіпсувати користувацький досвід з Gastrolі.ua, зокрема було визначено на яких кроках користувач відчуває себе задоволено. Після визначення больових точок вдалось зформувані ідеї для їхнього вирішення, для позитивних кроків - ідеї якомога довше затримати цей настрій в користувача, а також допомогло зформувані список функціоналу для мобільного додатку.

Користувацький шлях було поділено на чотири основні частини які в свою чергу поділяються на детальні кроки які проходив користувач для досягнення своєї цілі.

Основні частини користувацького шляху:

1.До купівлі квитка

2.До концерту

3.Концерт

4.Після концерту

Для кожної частини було передбачено яким чином мобільний додаток Gastrolі.ua або ж веб сервіс може вплинути на користувацький досвід та

покращити його. Оскільки враховано також емоцій стан користувача на кожному з кроків, це дало зрозуміти, які точки найкритичніші і де потрібно додатково опрацювати функціонал, щоб не втратити користувачів, а залишати їх зацікавленими та залученими у додаток. Також важливим блоком є визначення викликів які можуть виникнути на кожному з етапів і які теж були враховані при розробці функціоналу.

Щодо проблемних зон то їх було визначено - і це були два найбільш критичні моменти, один з яких період після купівлі квитка та період до початку концерту. Оскільки зазвичай користувачі купують квитки завчасно і після ейфорії купленого квитка вони забувають про концерт та поринають в рутину справ де взагалі можуть не згадувати про концерт/подію, тому це було одне з місць в яких потрібно було підвищити залученість користувача і не давати йому забути про майбутню подію зокрема про мобільний додаток. Друга критична точка в якій втрачається зацікавленість користувача це був період після концерту, одне з рішень це можливість поділитись враженнями, залишити оцінку, а також рішення додати *соціалізацію* та можливість ділитись подіями на які користувач купив квиток та надати можливість переглядати які події планують відвідати його друзі/знайомі.

Візуалізація користувацького шляху на періоду до купівлі квитка та до концерту за допомогою графічних елементів та стікерів (метод дизайн мислення):

Візуалізація користувацького шляху для періоду концерту та після концерту, а також частинка повторення шляху за допомогою графічних елементів та стікерів (метод дизайн мислення):

Наступним етапом роботи над проектом було визначення візуальних напрямків для дизайну мобільного додатку. На основі цінностей та цілей бренду було визначено архетип (за Карлом Юнгом) для продукту. Оскільки ***Gastroli.ua*** — ***це задоволення та інновації***. Цьому відповідають два архетипи: *дитина* — задоволення тут і зараз (Кока Кола, Макдональдз) та *маг* — сучасні технології подібні на магію (Google, Apple).

При розробці напрямів для візуального дизайну було враховане усе вище сказане, в результаті ми отримали декілька візуальних концептів для додатку. Основна ідея максимально передати відчуття які отримує людина на концерті, за допомогою великих яскравих зображень або відео, що створює враження живого постеру, що розташований на темному фоні який імітує відчуття перебування у концертному залі, коли довкола темно і підсвічено лише виконавця. Було обрано та доопрацьовано концепт 3 який найкраще передає відчуття присутності на події та викликає правильні та потрібні емоції та є логічним продовженням та доповненням бренду Gastroli.ua.

Наступними кроками після фінального погодження дизайну для головних сторінок таких як головна сторінка та детальна сторінка події було опрацювання усіх решта екранів додатку.

Розпочали з роботи над купівлею квитка, для того, щоб зробити цей шлях швидким з мінімальною затратою часу та максимально зручним для користувача. Вдалось оптимізувати шлях купівлі до 3-4 кроків (в залежності від типу події, оскільки для конференцій 3 кроки через те що квитки бувають лише декількох видів, то для концерту це 4 кроки, тому що якщо концерт відбувається на стадіоні, то потрібно обрати сектор, а вже тоді конкретний квиток) який займає до хвилини часу.

Далі тривала робота над частиною де було зібрано оновлення від друзів, але ідея, що це будуть не просто друзі з соціальних мереж, а друзі з телефонної книги які є справді близькі, тобто контент буде максимально актуальний для користувача. Основний функціонал даної сторінки це перегляд подій на які купили квитки друзі, що дає змогу користувачу не пропускати актуальні події які популярні в його оточенні. Також дає можливість показати свою активність та події, що відвідує користувач. Ще один функціонал який передбачає сторінка з оновленнями це контент від зірок, їхнє звернення, запрошення, що буде створювати приємні емоції та персоналізований контент.

Для зацікавлення користувачів, щоб зробити їхній користувацький досвід унікальним, в мобільному додатку передбачено функціонал *virtual reality*. У додатку передбачено камеру, ввімкнувши її та навівши на банер від Gastroli.ua користувач одразу отримує можливість купити квиток та переглянути додаткову інформацію про подію та хто з друзів уже збирається на цю подію.

Було пропрацьовано додатковий функціонал який включає в себе особистий профіль користувача де було зібрано усі квитки та можливість ділитись квитками з друзями, список усіх друзів/контактів та налаштування.

Опрацьовано пошук з можливістю швидко знайти подію.

Розробили зручний шлях реєстрації в додатку:

На кінець було створено онбординг який описував переваги користування додатком Gastroli.ua.

3.2 Маркетингова стратегія та етапи впровадження

До запуску аплікації готується креативна маркетингова стратегія. Ми повинні в своїй рекламній комунікації показати що ми змінили принципи та мотивацію купівлі квитка і що ми займаємось тепер взагалі не квитками, а емоціями і долучаємо людей в інший світ. Основна ціль: зробити так, щоб клієнт спробувавши раз, більше ніколи не купляв просто квиток. Тепер це не квиток, а щось значно більше, а похід на концерт – це цілий процес з масою функцій, де є чим зайнятись під час купівлі, очікування на подію та після неї.

Наявні існуючі можливості і трафік сервісу (щоденні купівлі сотнями клієнтів квитків та доступ до рекламних можливостей окремо взятих концертів) дають нам фактично безкоштовну рекламу:

- в кожному електронному pdf-квитку надісланому на шошту буде інформація з закликом скачати аплікацію

- на кожному сітілайті, біг борді та іншій зовнішній реклами на мекеті афіші концерту буде інформація та візуальна реклама аплікації

- наші соцмережі Gastroli.ua (Fb, Instagram, Telegram) вже налічують сумарно коло 100 тисяч підписників

- наші бази даних клієнтів налічують близько 500 тис + контактів, яким ми надішлемо запрошення до скачування аплікації

- також ми маємо можливість до проведення безлічі активацій та акцій наших клієнтів при купівлі з аплікації: квиток без сервісного збору, квиток з дисконтом, участь в розіграшах від артистів автографів, зустрічей, дисків тощо, фест-лайн чи ранній захід на подію, лімітовані кращі місця і так далі.

Всі ці маркетингові активності є фактично безплатними, за рахунок напрацьованого роками ресурсу нашої компанії. Проте ми передбичаємо і пряму рекламу по принципу 360 (радіо, діджитал, зовнішня реклама...), тобто весь можливий ATL, а також BTL активності на самих подіях (промо на концертах, скачування за приз під час події, брендovanі стенди та зони на вході, розміщення

на банерах, екранах, брендування сцени, футболки на артистах, персоналі, охороні, барменах, реклама на бейджиках та вхідних лентах). Окремим напрямком хочу виділити спонсоршіпінг масштабних фестивалів. Для прикладу Atlas Weekend збирає більше 500 000 гостей і має надпотужні рекламні можливості для нашого проявлення. Так як ми співпрацюємо з цими фестивалями, то в нашому фокусі рекламному окрім цього фестивалю ще перебувають: Leopold Jazz, Файне місто, Zaxid Fest, Underhill, Вулична їжа і так далі. Окрім цього ще є багато площадок з великим трафіком починаючи від IT конференцій і закінчуючи фестивалями ретроавтомобілів. Тобто там де трафік активних людей, які купляють квитки – там і ми, тому що цей BTL попадає чітко в нашого клієнта.

Також в наших планах є залучення до рекламної кампанії лідерів думок: в першу чергу наших артистів та селебрітіс, а також блогерів.

3.3 Оцінка ризиків

Час написання моєї магістерської роботи (кінець зими - весна 2020 року) припав на початок поширення пандемії коронавірусу у світі. 11 березня 2020 року уряд України ввів в дію постанову №211 “Про запобігання поширенню на території України коронавірусу COVID-19”, чим в тому числі обмежив проведення масових заходів (концерти, фестивалів, конференцій і так далі) на місяць часу з можливою пролонгацією цієї заборони на невизначений час і це був тільки початок, як зараз вже всім відомо. Подібні постанови та розпорядження в якості карантинних, протиепідологічних заходів та в формі надзвичайного стану були введені фактично у всіх країнах, де було зафіксовані випадки ураження коронавірусом. Закрилися авіасполучення, кордони, обмежують переміщення людей в середині областей та міст, створені надзвичайні штаби по всьому світу, які зосереджені на одній меті: запобігти поширенню пандемії. Фінансові ринки лихоманить, падіння спостерігається фактично у всіх секторах, зростання економік держав зупинилось і прямуватиме до мінусових значень, бізнеси банкрутують. На останньому своєму висловлюванні я і хочу зосередитись і розповісти які етапи проходить івент індустрія і в чому складності і особливості:

- перший етап: перенесення івентів на період після карантину, гасіння паніки по поверненні квитків. Колцентри та супорт служби квиткових операторів отримують колосальні навантаження, працівники дистанціно через онлайн працюють, виконуючи повсякденну роботу

- другий етап: планова робота по комунікації з клієнтами, спасіння бренду компанії, звільнення працівників і скорочення штату на 80%

- третій етап: колапс. Розвиток пандемії чітко вказує на те, що ніхто в світі не розуміє коли закінчиться пандемія, а відтак на які дати переносити події. Весь літній фестивальний сезон фактично скасований, перепланувати графіки та логістику артистів не є можливим і головне – більшість організаторів банкрутують і не будуть в змозі відновити свою діяльність після офіційного оголошення про можливість провести свої події. Адже кеш-флоу цього бізнесу на кожному етапі платежу взаємопов'язане і аванси, рекламні кампанії, підготовка подій вже проведені, а грошові потоки витрачені і надходжень нуль. В фінансовому плані про маржинальність бізнесу навіть не йде мова, а дотувати його “до кращих часів” не має чим.

Опишу свій кейс, який крок як CEO своєї компанії Gastroli.ua я застосував щоб спасти бренд, адже це єдине що зараз залишилось від бізнесу.

Проект “#Антиконцерт”

Ми прийняли рішення репозиціонувати платформу для продажу квитків на платформу для збору коштів на допомогу лікарям. В основі філософії лежить наступне бачення:

- в час кризових викликів кожен бізнес повинен (на мою думку) стати не просто соціально-відповідальним, але і прийняти проактивну позицію і зробити все можливе, щоб принести користь суспільству, частиною якого ми є;

- наша коре-компетенція – це чудова технологічна платформа, яка краще за всіх робить трансакцію (знімає конши з кредитної карти за квиток) і ми можемо це використати для збору коштів.

Грунтуючись на цих двох простих баченнях, ми, на основі нашого сервісу, запустили платформу для збору коштів, репозиціонувавши сервіс. Ідея наступна: купи квиток на “Антиконцерт” і всі кошти від цього квитка ми відправимо на допомогу медикам. Цей концерт не має ні дати, ні місця, ні артистів ні часу, але має дещо більше – це можливість спасти людські життя.

Рекламна кампанія цього проекту була запущена потужними онлайн та офлайн інструментами. Це і наші соцмережі, імейл та смс розсилки, пряма реклама Фейсбук, Інстаграм та Гугл едвордс а також більше сотні сіті-лайтів та лед-екранів, радіо, лідери думок, блогери, артисти та інше. Як результат цієї акції, яка ще триває, ми закупили 2-ві тонни фруктів всім медикам в опорні лікарні Львова, засоби дезінфекції та індивідуального захисту. Декілька візуалізацій цього проекту:

Ще один кейс нашої спільної роботи всього концертного ринку України, також заслуговує на увагу – це історія про те, як конкуренти об'єднуються в велику комунікаційну мережу та напрацьовують реальні кроки для виходу з кризи, реакції та концепції, створюють форуми та організації, які активно співпрацюють і презентують індустрію всім рівням влади.

Kyiv Music Days – Міжнародний форум концертної індустрії. Подія, що створена як для відкриття нових знайомств, імен, сервісів так і для консолідації зусиль представників індустрії. Мережева подія, що збирає ключових учасників, експертів ринку та велику кількість музикантів. В рамках форуму традиційно відбуваються наступні активації:

- Конференція концертної індустрії (весняна сесія - НСК «Олімпійський», 3 дні. Осіння тематична сесія – Арт-завод Платформа, 2 дні)

- Музичний шоукейс-фестиваль популярного світового формату «music week», що презентує виступи музикантів різних стилів одразу на кількох київських майданчиках (в рамках весняної сесії)

- Виставка музичних інструментів та сценічного обладнання (в рамках весняної сесії – НСК «Олімпійський»)

- Премія концертної індустрії, що нею нагороджуються представники ринку у 11 номінаціях, від найкращого менеджера гурту до найкращого

тікетінг-сервісу. (в рамках весняної сесії, в одному з великих концертних клубів Києва)

Географія учасників загалом сягала понад 10 країн, як на активаціях пов'язаних з конференцією та і в рамках шоукейс-фестивалю. Kyiv Music Days було номіновано у премії Незалежної музики Jager Music Awards 2019. В номінації «Подія року».

Датами весняної сесії форуму були у грудні оголошені 10-12 квітня. Через поширення вірусу та введенням карантину, 13 березня було оголошено нові дати проведення форуму у 2020 році. 2-4 жовтня. Враховуючи, що серед цілей Kyiv Music Days є аналітика та відображення актуального стану ринку та презентація сучасних тенденцій в галузі вже через тиждень, після переносу став очевидним той факт, що необхідно бути корисними та інформативними саме зараз. Понад те – потрібні абсолютно нові інструменти, що їх не існувало дотепер. Рівні діалогу всередині індустрій та індустрій із владою, та інший досвід інших країн, що були проаналізовані стали ґрунтом для подальших дій команди Kyiv Music Days.

1 квітня 2020 року створений мережевий чат «Концертної індустрії України». За даними на 30.04 – він нараховує 740 учасників з 11 міст України. У діджитальному реєстрі концертної індустрії України зареєструвалися 245 компаній.

Чат створювався за наступною механікою:

- 1) Запрошення в адміні групи представників 5-ти міст України та 6 різних напрямів індустрії (супервайзерів)
- 2) Публікація 1-го закріпленого повідомлення із сенсами через які створено чат, правилами та режимом його роботи та посиланням на анкету реєстра концертної індустрії
- 3) Запрошення супервайзерами колег зі свого міста або за своїм напрямом діяльності
- 4) Запрошення 10 іноземних спостерігачів

5) Після присутності в чаті 150 учасників – опція додавати у чат інших учасників стала доступною кожному

В чаті раз на тиждень відбуваються опитування, щодо актуальних питань. Дискусії, що виникають вкотре доводять, що криза оголила безліч індустріальної проблематики. Вона стосується як внутрішніх правил, так і зовнішніх комунікацій. Особливо болісним для всіх учасників є майже повністю нерегульоване законодавче поле, в якому працює індустрія.

На основі реєстрацій та після публічного обговорення – в чаті презентовано «Матрицю концертної індустрії України», в якій враховано всі діючі напрями. Саме за її моделлю розробляється довідковий ресурс.

Проаналізувавши стан та розуміючи нові умови, в яких знаходиться концертний ринок, оргкомітетом Kyiv Music Days було прийнято рішення, провести в раніше оголошені дати (10-12 квітня), online-версію події. Було збережено усі анонсовані раніше 7 потоків (тем) та додані ще 3. Всі потоки відбувалися у форматі дискусій.

Операційна діяльність з підготовки конференції – 7 днів

Інформаційна кампанія події – 5 днів

Кількість учасників (спікери + модератори) – 48

Кількість учасників команди організаторів - 10

Географія учасників: Україна, Білорусь, Сербія, Данія, Естонія, Росія, Казахстан

У прямому ефірі конференцію дивилося 11 420 людей

Тижневе охоплення усіх активацій конференції – 102 000 людей

Трансляція відбувалася на каналі Kyiv Music Days в Youtube та на кількох публіках у Facebook.

Спікери та модератори знаходилися у кабінеті передплаченого акаунту ZOOM

Доступ до усіх трансляцій був вільним. Відео збережені на каналі Kyiv Music Days. 25 травня запланований до запуску в online-версії потік Musician

Skills і так далі. Проект активно розвивається і набирає нових форм. Також окрім цього проекту я приймаю участь як запрошений гість ще в багато дискусій та навчальних програм (в тому числі в інститут лідерства УКУ) про те, як справитись з кризою та як моя галузь переживає карантин.

#СтопКультурнийКарантин

відбулась всеукраїнська акція представників креативної індустрії

Вночі 12 травня сотні світлових променів осяяли небо над містами України. У такий спосіб представники креативної індустрії вирішили закликати владу до розробки спільного плану виходу з карантину для сфери культури. Подія об'єднала не тільки більшість основних діячів галузі, але й привернула увагу жителів міст, де вона проходила.

Проект **#стопкультурнийкарантин** було реалізовано силами й коштами гравців ринку менше, ніж за 5 днів. У цей короткий строк до акції доєдналися понад 25 міст України. Задля помітного й ефективного результату організатори загалом задіяли 5400 світлових приладів. У столиці можна було побачити близько 20 стовпів світла, що були спрямовані зі знакових київських локацій: Співоче поле, Маріїнський парк, Андріївський узвіз, Поштова площа, Арка Дружби народів та інші.

Харків, Львів, Хмельницький, Запоріжжя, Вінниця, Черкаси, Одеса, Чернігів, Ужгород, Тернопіль, Київ, Рівне, Полтава, Умань, Маріуполь, Кам'янське, Кременчук, Дрогобич, Стрий, Вишгород — прокатні та продакшн компанії цих міст облаштували майданчики з освітлювальними приладами, щоб водночас, всім разом, увімкнути світло, тим самим викликали неабиякий подив та захоплення як мінімум, 6 мільйонів українців. За хештегом **#стопкультурнийкарантин** можна спостерігати тисячі зображень та відео,

Рис. 3.21

викладених користувачами у соціальних мережах, онлайн-трансляцію

переглянуло вже 120 тисяч глядачів, а також проект був топ новиною у всіх ЗМІ.

Акцію було заплановано та проведено з конкретною метою — щоб влада вийшла на відкритий діалог з індустрією. Серед пропозицій є такі, що зможуть значно спростити вимушену зупинку діяльності компаній галузі та допомогти пережити карантинні заходи.

Результатом цього проекту стала миттєва реакція профільного комітету Верховної ради України, Кабінету міністрів України та МОЗ отримало доручення розробити план виходу з карантину сфери креативної індустрії. Також були створенні робочі групи з Міністерством культури та профільним комітетом, в який увійшли представники нашої сфери для розробки нового законодавства, нових квиткових інструкцій та нової системи оподаткування.

Також вважаю за потрібним описати в даному розділі “Ризики” як вже, станом на сьогодні, вплинула пандемія на організаційну структуру моєї компанії:

- Закриті всі офлайнові каси, тому 150 касирів не працюють
- Закриті і перенесені всі концерти поточні та великі спец-проекти (фестивалі та спорт) тому ми не залучаємо жодних підрядників
- Звільнено 90% персоналу компанії
- Залишилось в штаті двоє ІТ-спеціалістів для підтримки сайту Gastrolі.ua а також в повному складі працює дистанційно кол-центр та центр підтримки, так як навантаження на них є таким великим, як ніколи і наші клієнти щодня вимагають пояснень та інформації що буде з їхніми концертами і квитками купляними на них
- Керівництво компанії залишається на своїх робочих місцях для реагування на щоденні виклики, стабілізації ситуації та пошуку реальної можливості оптимізації всіх процесів, стратегії виходу в післяпандемійний

період, пошуку нових форм заробітку (наша компанія відкрила автокінотеатр під відкритим небом).

Дуже важливим є те, що ми намагаємось врятувати наш бренд, що означає постійна комунікація і допомога нашим клієнтам, які розміщали для продажу в нас квиткову масу на свої події. Ми намагаємось разом з ними шукати нові дати проведення, працюємо над переносом подій а також комунікуємо з клієнтами, які придбали на ці події квитки.

3.4. Трансформація продукту, нові виклики

В цьому розділі своєї роботи я намагаюсь виступити футурологом і передбачити напрямок трансформації квиткового бізнесу в зв'язку з тим, як поміняється світ. Ринки потребують нових ситсем взаємовідносин, а також нових підходів до ризику. Адже весь світ показав, що ніхто не був готовий до такого “чорного лебедя” і щоб уникнути подібних сценаріїв в майбутньому (а очевидно що ігнорувати потенційні майбутні пандемії та кризи вже не можна) я нижче опишу своє бачення системи на основі блок-чейну та смарт контрактів, які міняють парадигму взаємовідносин та ризиків.

Модель майбутнього розвитку додатку як екостеми:

Для створення передумов для масового використання, а так само створення різниці від вже існуючих соціальних мереж і їх функціоналу - ми розробляємо другий етап інтеграції та соціалізації основного механізму системи - створення усередині квиткового сервісу візуалізовані соціальної мережі зі своєї платіжною системою, внутрішньою валютою і захищеним квитком - платформа взаємин.

Бути унікальними і бути крутими - це основний інстинкт вектору електронних сервісів який в повній мірі реалізується в нашому додатку.

Платформа взаємин:

Основною моделлю тиражування такого додатку буде створення екосистеми для артиста промоутера і користувача.

Артист отримає можливість отримувати миттєвий фідбек від своїх фанатів і випускати кастомізований творчий контент для персоніфікованої аудиторії шанувальників і фоловерів.

Промоутер створить найвигідніший концертний тур і захиститься від ризиків та збитків, отримає дані про побажання регіону або зможе знайти співінвесторів.

Продюсер побудує стратегію розвитку Артиста і дізнається кон'юнктуру ринку.

Глядач отримає те що захоче і тоді - коли цього захоче і найголовніше прямий контакт зі своїм кумиром.

Екосистема:

У такій екосистемі відкриються можливості у взаємодії з іншими учасниками безпосередньо, отримання найпершим новинної інформації і музичних новинок, адресних промо кампаній і навіть заробітку.

Для цього додаток буде інтегровано з блокчейн квитком і блокчейн гаманцем.

Екосистема дає можливості:

- Платити - бути платіжним сервісом.
- Майнити/емітувати крипто валюту за допомогою сотень тисяч мобільних пристроїв перетворюючи лайки в монети.
- Інвестувати і заробляти.
- Бути крутим - бути в близькому комунікацією з Артистом.
- Бути унікальним - кастомізувати контент від мерчу до фото із зіркою і першим повідомляти друзям про свої нові відвідування концерту або про новий івент.
- Отримувати унікальні іменні призи від зірок і нагороди за відвідування концертів, фото з кумирами, зустрічі з ними і брати участь у всесвітньому рейтингу фоловерів.
- Багато функцій та можливостей відкриється вже після запуску платформи, так як буде чіткий фітбек і запит від користувачів.

-

Блокчейн:

Основою такої взаємодії стануть децентралізовані система взаємин на основі смарт контракту і внутрішньої крипто валюти.

На практиці буде реалізований принцип P2P відносин.

Протоколом підтвердження такого взаємовідносин стане протокол підтвердження обчислення та ідентифікації автентичності Proof of Fun - він допоможе швидко верифікувати учасників і підтверджувати транзакції усередині мережі.

Добувати або генерувати внутрішню крипто валюту користувачі зможу просто з «лайків» фотографії інших користувачів внутрішньої соціальної мережі, які бажають купити або вже купили квиток на концерт улюбленого артиста, а також поповнювати свої гаманці

Криптовалюта:

Основним внутрішнім платіжним засобом додатки стане Тикет Коін - який відразу буде виведений в шорт лист провідних крипто бірж.

Квиток:

Стратегічний розвиток такого сервісу буде направлено в усі квиткові категорії - одна аплікація для переміщення в просторі без кордонів і обмежень і відвідування будь-яких місць. За допомогою єдиного квиткового блокчейн стандарту ви зможете купити квиток на концерт і все це оплатити з програми не вступаючи в інші комунікацій і не піддаючись ризику купити підробку.

Гаманець. Ticket wallet app:

Це гібрид месенжера / соцмережі / приват банкінгу / кошильку - для комунікації екосистеми - Артист / Промоутер / Глядач.

Основні функції Воллета:

- Зберігати
- Купувати
- Накопичувати
- Інвестувати
- Пересилати

- Обмінювати

Короткий опис взаємодії і можливостей екосистеми:

Глядач ставить лайки коханому Артистові (його контенту - сторіз, фото, пісням або кліпу) у Артиста зростає рейтинг;

Ставлячи лайки Глядач тим самим емітує (Майн крипто валюту ticket coin для артиста) і валюта зараховується на аккаунт артиста;

Промоутер бачить всі дані Глядача (портрет ЦА і дані по його біг даті) його інтерес, частоту, середній чек, гендер, інтерес, вік і тим самим проектує промо кампанію і тур артиста - отримуючи доступ до внутрішнього маркетингового системі - «СУПЕР ТАРГЕТ».

Артист витрачає ticket coin на запис нового альбому або концерту - оплачуючи технічний продакшн і промо кампанію.

Глядач шарить фото і відео з концерту або промо з купленим квитком і бере участь в кампанії артиста - поширюючи його промо і отримує лайки від друзів або дроп від артиста або промоутера - накопичує ticket coin в своєму гаманці.

Глядач купує за ticket coin квитки на концерт або інвестує в концерти з іншими глядачами або інвесторами - промоутерами.

Промоутер отримує ticket coin і миттєво без інвойсів оплачує смарт контракт артиста продюсеру а той отримує оплату гонорару.

Великі дані. Все повинно бути біг дата!

Уявіть собі що ви промоутер артиста.

Що б спроектувати тур Вам всього лише необхідно написати одне промо повідомлення і протягом години зрозуміти в які міста ви їсте - тому що фанати вже купили необхідну мінімальну кількість квитків. А індекс популярності по регіонах і країнах або містах - допомагає зрозуміти куди потрібно з'їздити для підняття рейтингу або скачування треків і підписок.

Ви тепер можете програмувати фінансову діяльність артиста, план кеш фло, побачити центри формування прибутку в турі та оцінити миттєво витрати і доходи - точно розуміти коли і куди потрібно їхати в тур для промо альбому,

запис альбому і рентабельність просто отримавши доступ до особистого кабінету промоутера .

А, найголовніше, маючи доступ до внутрішньої валюти - звести швидкість реакції своїх управлінськ рішень до мінімуму.

Платформа для організації концерту:

Наприклад нас 1000 чоловік - і ми хочемо концерт певного артиста, своє бажання ми підтвердили крипто валютними транзакціями - залишилося призначити дату, вибрати організатора і місце - весь процес автоматизований.

Промоутер отримав 100 відсоткове фінансове підтвердження заходу. Артист отримав гонорар, майданчик отримав оренду, підрядник - оплату оренди обладнання і техрайдер. **Смарт контракт зарегулював відносини.**

Маркетинг:

Змінюється парадигма промо-активностей подій, адже реклама відбувається в середовищі безпосереднього споживача. Персоніфіковані продажі і винятковий таргетинг стають головним засобом впливу при промоції івентів - найчастіше такий промоушен відбувається безпосередньо від команди артиста. Такий вид посередництва як привіз артисто поступово зникає - команди артистів самі знають куди і коли їхати і отримують всю фінансову аналітику від івенту.

Висновки розділу:

Який би не був шлях пошуку післяпандемійної трансформації галузі, я презентую один з варіантів напрямку своєї думки. Тільки нова ринкова парадигма та створення екосистеми можуть бути добрим помічником в створенні іноваційних ринкових відносин між споживач/артист/організатор, які відновлять безпечні транзакції між всіма учасниками ринку і такі технології як блокчейн та смарт-контракти (на їх основі) можуть бути в нагоді. Тому що зараз,

жоден не в змозі виконати умови (провести концерт) і ринок рухнув повністю. Що цікаво, ніхто вже тепер не може бути впевненим, що цього не відбудеться в майбутньому. Це тотально нищить споживчий попит і купівля квитка на подію яка відбудеться через якийсь період часу вже не працюватиме. А саме на попередньому продажу квитків і побудовані були всі бізнесмоделі: кошти за квитки рефанінсувались в рекламу, гонорари, підготовку і т.д. Зараз, за моїми прогнозами, це стане фактично не можливо. Тому що головне в бізнесі – це **довіра** і над цим функціоналом ми хочемо зосередити нашу подальшу роботу. Якщо концерт не відбудеться з якихось причин (як Covid19 зараз) – то смарт-контракти забезпечать всі ризики, а організатори не втратять все на відміні подій. Сам принцип, що фанат, який купив квиток **і є інвестором концерту** і також несе форсмажорні ризики на собі своїм квитком – принципово міняє відносини в середині цієї екосистеми. Ринок зупиниться на час нових форсмажорів, але ніхто не вийде банкрутом після цього (як зараз) і всі події відбудуться та зобов'язання будуть виконані всіма сторонами просто в інші дати.

ВИСНОВОК

Впродовж свого навчання у Львівській бізнес школі Українського Католицького Університету я отримав багато теретичних інструментів та практичних навиків для того, щоб змогти створити та реалізувати свій бізнес проект. Як видно з моєї концепції та опису проекту в цій роботі, моя мобільна аплікація відповідає критеріям асиметричної моделі Андріана Сливоцького. Також в процесі написання роботи відбулись кардинальні зміни через в світі через пандемію і я доповнив свій проект новими формами та функціями, такі як смартконтракти та блокчейн, що дадуть можливість змінити ринкову парадигму та відносини сервіс-клієнт. Хочу зауважити, що фундамент і ядро моєї ідеї не притерпіли ніяких змін, з чого я можу зробити висновок, що ця бізнесмодель є дуже міцною. В ній є доступ та алгоритми, магнетичність та розповідь, масштаб та швидкість... Також в ній є невдача, що сталось з моїм бізнесом сьогодні, і я цьому дуже радий, тому що нові виклики необхідні для побудови справді великих проектів. Вони дають нам, творцям попиту, нового горизонту думки, надають уроки, для того щоб збудувати таку бізнес модель, яка буде перемагати за будь яких зовнішніх обставин наших конкурентів. Ціль і мета моєї праці – довести, що коли твоя ідея є такою, яка не під силу твоїм конкурентам і її не зламають зовнішні загрози, а навпаки, можуть ще більше зробити дистанцію між твоїм бізнесом і бізнесом конкурентів – то це і є єдина правильна стратегія зростання. Цей фундаментальний принцип як планувати, створювати і реагувати на загрози і є асиметричним мисленням. Адже, коли складається така ситуація як пандемія, вона водночас така сама і для твоїх конкурентів і тут основним завданням є з цієї, однакової для всіх в своїх умовах стартової позиції, вирватись вперед, зростати і перемагати. Тільки на такому міцному фундаменті бізнес продукт, побудований на асиметричній моделі, в сучасному конкурентному світі має шанс перемогти.

