

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ  
КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

**Магістерська робота**

на тему :

**Розширення лінійки продажів компанії Gorgany через впровадження  
проекту Gorgany Hiking Retreat**

Виконала: студентка 6 курсу, групи СП17/М  
спеціальності 073 « Менеджмент»

Мінаєва Євгенія

Керівник: Дудяк Р.П.

Рецензент: Гошко О.Й.

Львів 2019

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ I: Опис стратегії вирішення проблеми.....	6
Розділ II: Бізнес-модель проекту.....	19
Розділ III: Аналіз середовища та опис стейкхолдерів проекту.....	27
Розділ IV: Завдання, критерії успішності та стратегічні перспективи проекту.....	32
Розділ V: Обмеження в часі та ресурсах, фінансова модель.....	36
Розділ VI:	
Прототип.....	43
Висновки.....	47
Список використаних джерел і літератури.....	50
Додатки.....	51

## ВСТУП

Усе почалося з того, що одну маленьку дитину батьки взяли із собою на природу. Дитина навчилася радіти високій траві, гратися із шишками та камінчиками, із задоволенням ходити між дерев, спати у наметі та слухати казки біля вечірнього вогнища. І йшли роки, дитина виросла, і наче час було б забувати всі забавки того солодкого етапу життя. Адже так робили усі люди, які прагнули серйозних кар'єрних досягнень, успіхів та визнання. Однак за якихось дивних причин ця вже доросла людина не могла не використати кожен можливість, аби піти в гори, або до лісу. Спочатку це отримало назву «дивакувате хоббі», а потім у довгі години регулярних рефлексій прийшло глибше розуміння цього потягу.

І це розуміння не прийшло би, якби не було спостереження за способом життя людей навколо: колег по бізнес-школах, знайомих маркетинг директорів та інших представників ТОП-менеджменту, знайомих підприємців, та інших оточуючих, які серед перших пріоритетів у власному житті ставлять успіх, кар'єрні досягнення, високий темп життя та шалену амбітність. Я почала помічати, як дедалі більша кількість цих людей захоплюється шкідливими звичками, чи страждає від депресій і напливів апатії, приступів надмірної самокритичності; як вони не знають межі, і доводять себе до повного, абсолютного виснаження через занадто високі вимоги до себе і аутоагресію у випадку найменших проявів власної слабкості.

Так сталося і зі мною. Потреба у досягненнях через нав'язане стереотипне бачення ідеальної успішної людини, виховання по принципу заохочень лише за досягнення та вивчена схильність до оцінки вартості особистості через рівень результативності, загострили мій перфекціонізм і моє прагнення кращих і кращих результатів. Але людський організм, як і будь-яка система, має умовно визначені границі можливостей та межу

витривалості. І тому раптом я знайшла себе серед знайомих та малознайомих людей, які, як описано вище, шалено прагнули розвитку і не зважали на обмеженість власних ресурсів, але отримали сумний результат – на мові психотерапевтичної практики цей результат називається емоційним вигоранням або синдромом менеджера.

Про цей синдром та про те, що я не одна постраждала від переоцінки власних сил, я дізналася вже потім. Але спочатку був інтуїтивний пошук виходу із ситуації, і цей вихід полягав не у поширеному захопленні шкідливими звичками, а у серії походів у гори.

І тоді я спитала себе: а якщо статистичні дані та численні дослідження персоналій А-типу мають схожі висновки про поширеність емоційного вигорання та неймовірну схожість його першопричин, то чи є вірогідність, що вибраний мною спосіб самолікування допоможе цій неймовірній кількості схожих на мене людей? Що, як я запропоную їм альтернативу шкідливим звичкам, саморуїнуванню та шаленим витратам грошей? Науковці називають третє тисячоліття епохою, коли людство найбільше страждатиме від хвороб психічного характеру та чинників, які ці хвороби викликають: самотність, ізолюваність, перевантаженість інформацією, пришвидшення способу життя, підвищення рівня умов невизначеності та динамічності змін навколишнього середовища, тощо. Покращити якість життя людям, які сьогодні зайняті будівництвом країни, створенням робочих місць та розвитку економіки, але потерпають від психологічних пасток перфекціонізму та трудоголізму – це звучить, як гідний виклик.

Однак то був не єдиний виклик, який нашо вхнув мене на необхідність створення окремого проекту. Перебуваючи на посаді маркетинг директора компанії Gorgany, перед нашою командою постала ціль розширити верхню частину лійки продажів, а саме ту її частину, де йдеться мова про залучення нових клієнтів. Через низку особливостей бізнесу туристичного одягу та

спорядження, ми потребуємо нестандартних підходів для досягнення такої цілі. Про це детальніше – у наступних розділах цієї роботи.

Підсумовуючи вступні слова, варто вказати, що метою даного проекту є надання базового терапевтичного рішення для людей із синдромом емоційного вигорання. І це рішення, враховуючи його компоненти та способи створення, має також на меті стати інструментом залучення нової аудиторії для компанії Gorgany.

## РОЗДІЛ I: ОПИС СТРАТЕГІЇ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ

Почнемо із визначень та фактів, на які я буду спиратися далі у поясненні ідеї проекту та її втілення.

*Синдром емоційного вигорання (далі СЕВ)* – психічний стан, який характеризується відчуттям фізичного, морального та розумового виснаження. Це поняття ввів до психології американський психіатр Герберт Фрейденберг у 1974 році, звернувши увагу на феномен емоційного виснаження, яке має схильність до накопичення та підвищує ризик когнітивних викривлень особистості та ряд інших негативних наслідків. Учений дослідив, що у зоні найбільшого ризику перебувають люди, які регулярно та довготривало перебувають у середовищах, які передбачають багато годин спілкування, контролю, співпереживання та великий рівень відповідальності. До прикладу він відносив підприємців, соціальних робітників, менеджерів по роботі із клієнтами, представників управлінського апарату, фінансистів та брокерів, тощо. Наслідками СЕВ є постійне відчуття втоми, важкість сконцентрувати над завданнями, збільшення часу, необхідного на виконання звичних робочих функцій, підвищену тривожність, трудоголізм, постійну потребу у самоствердженні через перевантаження. СЕВ – психічний стан, причини, наслідки та прояви якого поводять себе як система, яка сама підсилює силу взаємозв'язків всередині себе. І проявляється це у наступному колі негативних та хворобливих явищ: чим більше людина виснажується, тим більше прагне взяти на себе нових завдань та насичитися відчуття радості від зробленої роботи, і тим довше виконує завдання, і тим більш виснаженою та тривожною відчувається. Послідовник Г.Фрейденберга, Джордж Грінберг, з'ясував що СЕВ має декілька стадій, перші дві з яких пацієнти пропускають повз увагу через те, що це просто нагадує звичайне тимчасове погіршення

настрою. Отже, у межах патогенезу синдрому, можна виділити наступні стадії:

1. Людина задоволена своєю роботою та рівнем навантаження, відчуває піднесення, коли береться за нові амбітні задачі. І першим симптомом тут є те, що при тому людина не зважає на рівень завантаженості та переоцінює власні сили, погоджуючись на все більше і більше нових справ. Ще одним синдромом першої стадії є постійне відчуття стресу та зацикленість на темах роботи тощо, які вимагають найбільше витрат енергії. Через це особа часто перебуває у поганому настрої, єдиним виходом з якого вбачає взятися зі більшу кількість роботи або ж сублимувати негатив у шкідливі звички.

2. Друга стадія СЕВ характеризується першими явними проявами порушень: безсоння, зниження працездатності і часткова втрата інтересу до своєї справи. Деякі дослідники, серед яких є австрійський психолог та лікар-психотерапевт Альфрід Ленгле, додають до опису цього етапу підвищений рівень дратівливості та зниження частоти контакту і дистанціювання від друзів та близьких.

3. Третя стадія стає помітною не тільки оточенню людини, але і їй самій. Постійне відчуття втоми, втрата здатності швидко виконувати свою роботу та постійні спроби «наздогнати» недовиконану роботу завдяки перепрацюванням та роботі у вихідні. Людина на цій стадії схильна до підвищеної самокритики і різкого підвищення вимог до себе, хворобливим ставленням до роботи, гіперчутливістю до оцінки результатів власної діяльності. Пацієнти на цій стадії скаржаться на відчуття безвиході та хронічної втоми.

4. Четверта стадія характеризується емоційною нестабільністю, частковим або повним уникненням соціальних контактів, погіршенням самооцінки, загостренням хронічних хвороб через падіння імунітету, психосоматичні захворювання.

Згаданий вище лікар-психотерапевт Альфрід Ленгле зробив свій вклад у дослідження СЕВ, більше детально описавши, які саме риси характеру, особливості виховання чи особисті схильності можуть сприяти виникненню синдрому. Серед них основними є:

- Постійні контакти із людьми, необхідність спілкування;
- Високий рівень емоційного інтелекту та здатність до емпатії;
- Вихований або набутий максималізм, прагнення до ідеального виконання робіт, амбітність, прискіпливість до власних або чужих результатів;
- Високий рівень самодисципліни та відповідальності та схильні жертвувати власними інтересами та прагненнями заради роботи або оголошеної спільної мети;
- Часте або постійне перебування в умовах неясної постановки завдань, відсутності заохочень, високого рівня критики, високого темпу та напруженого ритму роботи.

Учений також надав досить широкий спектр можливих наслідків, які наступають у пацієнтів в залежності від особистих особливостей. Серед них:

- Тривожні та біполярні розлади;
- Психосоматичні захворювання, кардіологічні захворювання;
- Неврози, депресивні стани, ОКР;
- Проблеми з комунікацією, руйнація соціальних зв'язків;
- Комплекс меншовартості, дратівливість, знецінення власних зусиль та результатів;
- Падіння рівня мотивації та зацікавлення, апатія, зниження здатності концентруватися;
- Тощо.

На цьому етапі доречно звернутися до визначення, використаного у вступі до роботи, а саме до *визначення особистостей А-типу*. Я роблю акцент на цьому терміні через необхідність підтвердити, що описи рис,



характерів та поведінкових патернів у зоні ризику не передбачають, що абсолютно будь-хто попадає у цю зону ризику. В даному контексті звернемо увагу на дослідження двох лікарів-кардіологів, Мейера Фрідмана та Рея Розенмана, які у 1959 році шукали взаємозв'язок між особистими рисами, емоційним фоном людини та її схильністю до кардіологічних захворювань. Результати вивчення групи із 164 людини полягали у тому, що існує певний список поведінкових патернів та рис характеру людей, який робить цих людей особливо вразливими перед кардіологічними та психічними захворюваннями. І вже у 1974 році, коли вчені виявили та почали досліджувати явище СЕВ, А-тип поведінки, виявлений М.Фрідманом та Р.Розенманом, був визнаним найбільш схильним до розвитку синдрому. Опис цього типу поведінку полягає у наступних проявах:

- Потреба у досягненнях;
- Схильність до ризиків;
- Потреба у приналежності;
- Інтернальний локус-контроль;
- Схильність до перфекціонізму та перепрацювань;
- Терпимість до високих умов невизначеності;
- Відсутність страху перед великою відповідальністю;
- Відчуття серйозного дискомфорту в умовах, коли немає навантаження чи руху «вперед і вгору»;
- Здатність керувати людьми, відчуття задоволення від влади та контролю над ситуацією.

У сучасній інтерпретації, СЕВ, яке зачіпає А-тип особистостей має більш популярну назву «синдром менеджера» через поширеність такого явища серед представників менеджерських посад.

Наведені вище тези змусили мене замислитися, чи подібні люди та явище СЕВ – це реалії психологічних консультацій, практики психіатрії та дуже вузького людей, чи все ж більш масштабна проблема? Може, саме

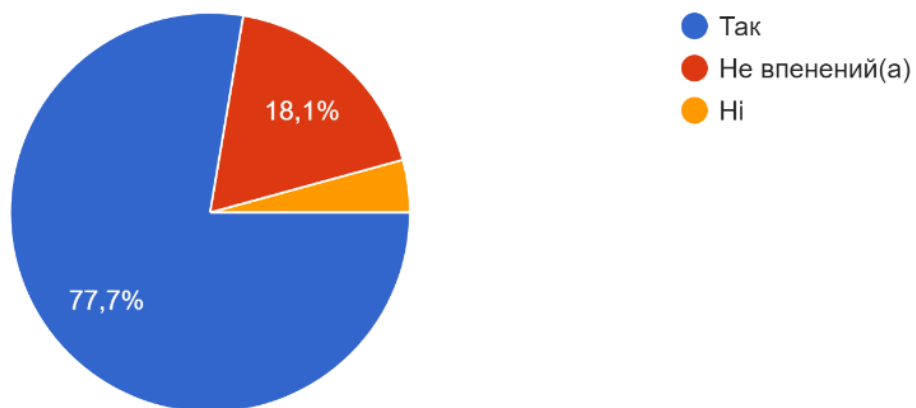
таких людей так багато серед мого оточення, оточення моїх друзів та близьких? Може, я зустрічаю їх на роботі, у бізнес-школах, на бізнесових подіях, форумах, тощо? Я вирішила провести власне опитування, аби знати, чи моя ідея – це реакція на проблему та потенційний попит, чи, все ж, вона зачіпає локальний випадок.

Мною було проведено два опитування. Перше з них було розміщене на професійному сайті [www.dou.ua](http://www.dou.ua), який позиціонує себе як чи не найбільшу спільноту українських програмістів. Метою було визначити, наскільки виснажливою емоційно та розумово вважають свою роботу фахівці з досвідом більше 5 років і рівнями middle, lead, PM і вище; наскільки сильно вона впливає на їх особисте життя, мотивацію та бажання встановлювати соціальні контакти. В опитуванні взяла участь 621 людина, і з них 35,3% респондентів назвали рівень власного виснаження наприкінці робочого тижня «критичним». Як наслідок, 39,1% частіше за раз на тиждень не можуть позбутися думки про зміну компанії або галузі. У питанні, наскільки сильним у респондентів є бажання усамітнітися після роботи і ні з ким не контактувати довгий період, 34% респондентів обрали максимальну можливу відмітку. Це опитування допомогло підтвердити здогадку про кореляцією між рівнем посади та рівне емоційного спустошення, нервової напруги та відчуття розумового виснаження.

Друге опитування вже мало куди меншу вибірку, однак всі 94 респонденти були лише керівних посад: C-level компаній у секторах аїті, агро, рітейлу; підприємці, засновники та власники бізнесів. Метою опитування було дізнатися, чи управлінці в українському середовищі підпадають під опис А-типу особистостей, чи мають схильності та риси характеру, які вносять їх до зони ризику постраждати від СЕВ. Результати виявилися наступними (наведено з 13 питань, друга частина наведена у Додатках):

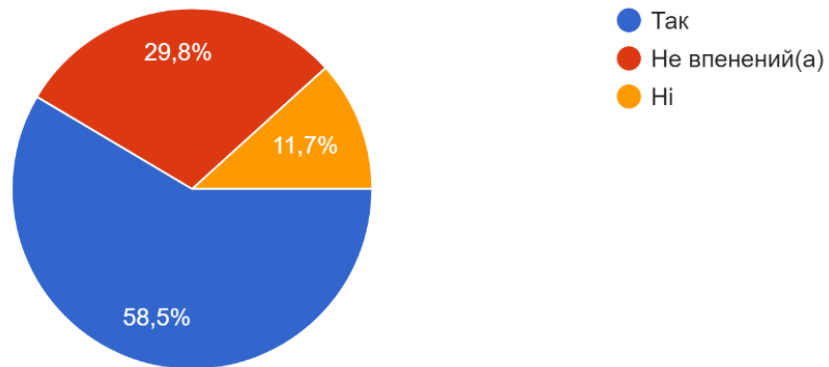
Я маю високі вимоги до себе та строгі критерії оцінки власної успішності.

94 відповіді



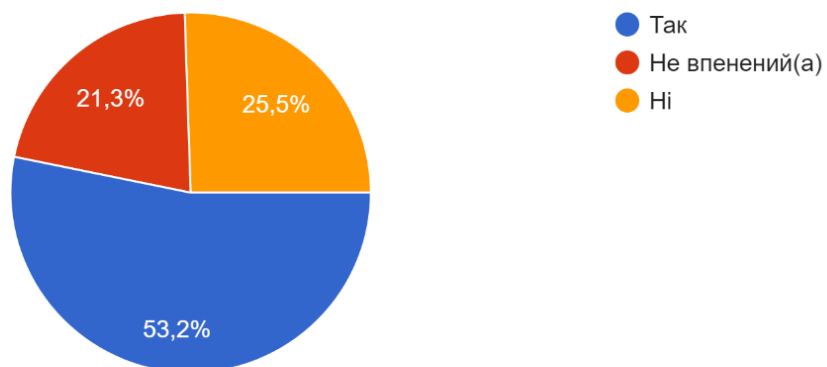
Я комфортно почуваюся і можу проявляти ініціативу в умовах невизначеності.

94 відповіді



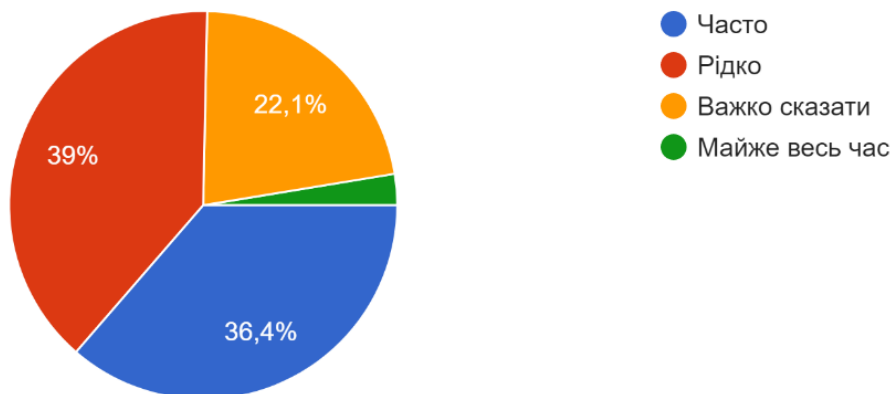
Мені важливо відчувати контроль над ситуацією та мати чіткий план, навіть якщо мова про відпочинок.

94 відповіді



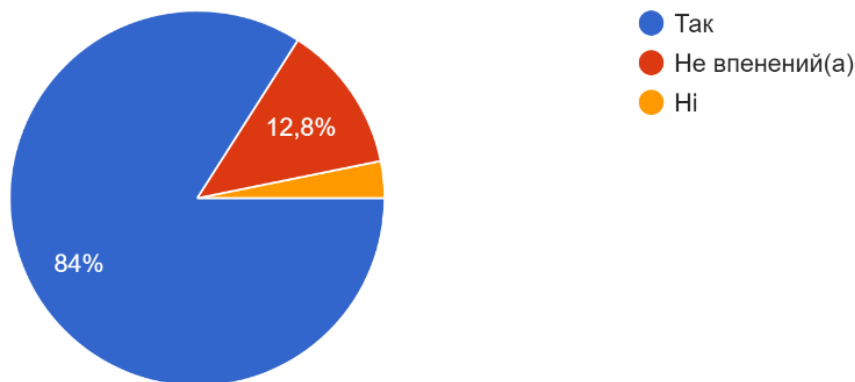
## Почуваюся виснаженим(ою) від гонки..

77 відповідей



## Я відчуваю постійну потребу в досягненнях, мені необхідне відчуття успіху.

94 відповіді



Також 78% респондентів зазначили, що відчувають високий рівень тривоги у моменти, коли не мають способів оцінити успішність власної діяльності відносно встановленого ідеалу або цілі. Більше того, відсутність фідбеку зі сторони колег, близьких або інших спостерігачів 63% респондентів оцінили для себе як демотивуючий фактор навіть у ситуаціях, коли вони мають зробити щось корисне виключно для себе, наприклад піти до лікаря чи зайнятися улюбленим видом спорту. У когнітивно-

поведінковій терапії існує термін гіперкомпенсації, який описує комплекс дій та заходів, які людина виконує, перебуваючи у залежності від оціночних суджень. Гіперкомпенсація сама по собі є намаганням добитися уваги, любові та стосунки від оточуючих, заслуживши позитивну оцінку. Однак за своєю природою гіперкомпенсація вимагає величезних витрат ментального та фізичного ресурсу, що у довготривалій перспективі призводить до СЕВ, неврозів або навіть психічних розладів на основі психічного виснаження.

Отже, певно, можна спиратися на думку, що управлінський клас в українських бізнес-реаліях теж має виразні риси А-типу особистостей, що робить їх вразливими перед СЕВ.

Однак що може допомогти цим людям не попадати в ситуації, коли виснаження і перевантаження через захопленість роботою починають об'єктивно шкодити здоров'ю? Як і було зазначено вище, моєю гіпотезою було, що прояви ескапізму, які змушують людей шукати розслаблення та відпочинку наодинці із природою, можуть бути дуже ефективним вирішенням проблеми. Та якщо щось працює зі мною та моїм найближчим оточенням, то чи є вірогідність, що така практика здатна до масштабування? Пошуки привели мене до робіт американської професорки-дослідниці Коледжу соціальної роботи університету Х'юстону та письменниці, Брене Браун. Дослідження і книги Б.Браун присвячені питанням перфекціонізму, сорому, уразливості, хоробрості і повноцінного життя. Досліджуючи її блог, інтерв'ю та уривки наукових робіт, я ознайомила із однією з її останніх робіт: «Braving the Wilderness: The Quest for True Belonging and the Courage to Stand Alone». У цій роботі зачіпаються питання колективного відчуття болю, відчуження, самотності, перфекціонізму та сорому які призводять до тривожних станів, невротичних розладів, депресій, тощо. Науковиця робить акцент на тому, що сучасний темп життя, рівень вимог, тиск соціуму та штучних стандартів змушують людей вибиватися із сил, намагаючись відповідати умовним ефемерним ідеалам успішною людини у всьому: від оптимального охвату талії до кольору краватки для ділової зустрічі. І одна

із основних її порад, котра базується на досвіді її наукової та терапевтичної діяльності, полягає у виході поза контекст, який створює тиск. Вона визначає технологізацію всіх сфер життя як один із основних чинників, які збільшують рівень соціальної ізоляції та відчуття самотності у натовпі. Тож з метою зменшувати тиск та іти до будування щирих стосунків із оточуючим світом, було запропоновані методи медитації, тимчасові відмови від гаджетів, фізичні вправи, виділення часу на хоббі (майстрування, малювання, тощо), спілкування із близькими під час спільних прогулянок або перебування будь-де поза межами звичного контексту. Однак Б.Браун акцентувала також на тому, що такі методи «самотерапії» пасуватимуть лише у тому разі, якщо людина не перебуває у психічному або фізичному стані, що передбачає медичної допомоги.

Тож, чи не можна узагальнити такі поради тим, що одноденний трекінг гірською місцевістю або пішохідна багатоденна подорож лісами та гірськими полонинами може стати втіленням такої самотерапевтичної роботи для людей, які перебувають на ранній стадії емоційного вигорання? Саме перші дві стадії СЕВ, описані вище, передбачають достатній рівень мотивації до змін та волі зробити кроки до одужання, адже людина в такому стані розуміє, що «щось не так», і обирає з наступних варіантів: ще більше вкладатися у роботу, сублімувати негатив та втому у шкідливі звички або спробувати відновитися через самоізоляцію.

Тож, коли була визначена ключова проблема, а саме СЕВ серед представників надзвичайно стресогенних професій, особливо найвищих посад; та був визначений оптимальний спосіб профілактики та попередження розвитку цього синдрому, втілений у короткотермінових мандрівках горами без гаджетів та контакту зі стресогенним контекстом, лишається лише описати спосіб втілення такого проекту.

На перших стадіях проект мав назву Hiking Retreat і мав на меті стати самостійним проектом. Однак на той момент, виконуючи роль директора по маркетингу в компанії Gorgany, основною діяльністю якої є продаж

туристичного одягу, спорядження та аксесуарів, я із колегами працювала над детальним дослідженням лійки продаж. Варто буде зазначити, що ринок спеціалізованого туристичного одягу та спорядження в Україні є нішевим, і перебуває на стадії молодості. А це, у свою чергу, має цілком виразні особливості, серед яких:

- Тимчасова відсутність технологічного паритету запропонованих продуктів;
- Невелика кількість гравців, більшість яких мають лише продуктову перевагу, меншість слабо інвестує в операційну перевагу, і лише одиниці – у маркетингову;
- Слабко сформовані та майже не усталені звички споживання продукту серед цільової аудиторії;
- Низький рівень досвіду споживання широкого спектру продуктів серед основної маси користувачів.

Досвід західного ринку туристичних товарів, який зараз знаходиться на стадії зрілості, не може бути поки імplementований в Україні. На тому ринку споживач завдяки довгим рокам контакту із гравцями на ринку навчений користуватися продуктами, має низький рівень бар'єрів для входження і тесту нових активностей. Це означає те, що пошук нових клієнтів для продавця не передбачає таких складнощів, оскільки споживач знайомий зі сферою, споживачів навколо багато, і попит є досить сталим.

Для нашої компанії нові споживачі поки не готові прийти із суміжних сфер самостійно. Дослідження джерел нової аудиторії і декілька хвиль опитувань вже наявних клієнтів показали, що бар'єр спробувати такий новий і специфічний вид активності, як похід у гори чи альпінізм, є досить високий через низький рівень знань про сферу, високу кількість стереотипів та страхів перед невідомим і часто ризикованим часопроведенням.

Додатковим інсайтом дослідження лійки продажів та consumer journey наших споживачів було те, що близько 60% з них спробували трекінг,



хайкінг, альпінізм та інші види туристичної діяльності через друзів, знайомих, гідів або інших вже досвідчених людей.

Отже, нашою задачею стало розширити верхній рівень лійки, мотивуючи наявних споживачів запрошувати до туризму своїх друзів, колег, знайомих та близьких. Зрештою, це і є місією нашої компанії: надихати людей мандрувати більше, адже мандрівництво є надійним способом покращити якість життя, відпочинку та стосунків із оточенням.

Саме таким чином поступово проект Hiking Retreat, який вирішує зазначену вище проблему для описаної цільової аудиторії, приєднався до портфелю проектів, запущених компанією Gorgany.

Gorgany Hiking Retreat включає у себе:

- Просвітницькі лекції, які проводитимуться у просторі-лекторії в магазині Gorgany у Львові, на тему самовідновлення, турботи про себе та пошуку душевного балансу, а також того, як походи в гори допомагають в цьому. Участь у таких лекціях братимуть фахівці у сфері психології та з досвідом терапевтичної діяльності, туристичні гідів та тренери, рятувальники та медики-рятувальники;

- Організовані внутрішньою командою одноденні та дводенні виїзди в гори у супроводі професійних гідів та фахівців-психотерапевтів. У програмах виїздів є інструктаж з техніки безпеки, супровід по маршруту, гутірки біля вогнища ввечері або на привалах з міні-лекціями та розмовами на тему самоповаги, любові до себе, способів самовідновлення, тощо.

- Пакети походів, запропоновані учасникам. Клієнт може обрати одноразовий виїзд або серію регулярних виїздів, у яких захоче взяти участь.

- За індивідуальними запитами учасників групи може бути надана персональна консультація після виїзду.

- Учасникам походів буде надаватися знижка на прокат спорядження від сервісу внутрішнього прокату Gorgany, а також знижка на нове спорядження.

Інноваційність проекту полягає у тому, що спираючись на знання про ефект Медичі, поєднання терапевтичних прийомів колективних рефлексій та елементів когнітивно-поведінкової терапії із трекінгом гірською місцевістю є інновацією у сфері турботи про психічне здоров'я та інновацією у сфері рекреаційних послуг в Україні.

Отже, відповідно до вивчених наукових матеріалів учених-дослідників у сфері психології та психіатрії, а також на основі власних досліджень та опитувань, можна стверджувати, що проект Gorgany Hiking Retreat може стати практичним та ефективним рішенням проблеми синдрому емоційного вигорання, яка стає все більш актуальною у бізнес-середовищі сучасної України.

## РОЗДІЛ II: БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ПРОЕКТУ

На цьому етапі розглянемо бізнес-модель проекту і звернемо увагу на кожен із її складових. Модель даного проекту сформовано за методикою Олександра Остервальдера, тож описати її компоненти можна наступним чином.

**1. Ключові сегменти споживачів.** Сповідуючи точку зору, що у бізнесу є два типи проблем, а саме відсутність клієнтів та всі інші, починаємо із ключових сегментів споживачів. Адже метою кожного проекту є у першу чергу вирішення проблеми цільової аудиторії, зняття його точок болю, мінімізація обмежень на шляху до споживання, задоволення потреб і бажань, надання оптимального рішення, а вже потім – всі інші.

Звичайно, тут варто внести ремарку: цільовою аудиторією я називаю людей, які потенційно можуть сприймати і поділяти трансльовані цінності, а також відносяться до сегменту платоспроможної частини населення. Також обов'язково, загальною рисою цільової аудиторії проекту є приналежність до А-типу особистостей з усіма наявними рисами характеру. Ми також будемо фокусувати на тих людях, які знаходяться на стадії усвідомлення необхідності щось змінити в житті, і які страждають від нервової напруги з будь-яких причин. Враховуючи все це, можна в межах фокусної цільової аудиторії виділити наступні підсегменти:

- Наявні клієнти компанії Gorgany. Спираючись на маркетингову сегментацію в межах маркетинг стратегії компанії, у фокусі цього проекту буде сегмент “урбаніст”. Урбаністом називається тип клієнта, який у контексті користування туристичним одягом, спорядженням або іншими продуктами галузі, має наступні поведінкові патерни: низький рівень зацікавлення технологічними аспектами продукту; високий рівень довіри до брендів; низька частота туристичних вилазок у гори або в ліс, але куди більша частота подорожей містами, автостопом або по бізнесу; схильність

використовувати туристичні одяг та спорядження у міському контексту; потреба у приналежності до стилю життя мандрівників та туристів. Наші дослідження вказують, що переважно люди із такою поведінкою займають посади, які дозволяють їм витратити гроші на якісні технологічні туристичні речі, переважно живуть у більших містах. Ставка на цей сегмент у межах проекту базується на тому, що цей сегмент має високий рівень упереджень та страхів, які заважають їм спробувати бажані екстремальні види спорту або дикого туризму, однак аудиторію можна вважати “теплою”, оскільки вони вже знайомі із контекстом, усвідомлюють привабливість подібного способу життя. Також ми маємо змогу стверджувати, що, через специфіку зайнятості цього сегменту, ціннісна пропозиція проекту може вирішувати їх проблеми і знімати точки болю, пов’язані з роботою.

- **Нова аудиторія.** Це люди, які можуть бути на сьогодні не дотичні до туризму або аутдору і не є споживачами продуктів Gorganu. Однак у межах проекту є сенс розглядати людей, у яких вже є актуалізованою потреба у сублимації негативної енергії і напруги після роботи, людей, які мають проактивну позицію у житті, займаються спортом і живуть шалено насиченим життям.

**2. Ціннісна пропозиція.** Ми пропонуємо простір для повноцінного емоційного та розумового перевантаження, в умовах, максимально віддалених від стресогенного контексту. Ми працюватимемо із емоційним вигоранням через зміну контексту, який змушує А-тип особистостей самовиснажуватися, а саме: часопроведення із оптимальним фізичним навантаженням на природі; без гаджетів, інтернету та технологій; із максимально дружнім та не-конкурентним спілкуванням; у супроводі професіоналів, метою яких є забезпечення комфорту та безпеки на маршруті. Наша задача - надати новий досвід та консультації, які дозволять людині вирватися із зациклення на тривожних думках, надати підтримку

гіда та кваліфікованого психолога для всебічного тренування тіла та психіки.

**3. Ключові активності.** Втілення ціннісної пропозиції у комплекс сервісу буде полягати у наступних активностях:

- Безкоштовні лекторії у просторах магазинів Gorgany. Формат лекцій з презентаційним матеріалом та обговореннями. Наразі аудиторія, зазначена як цільова аудиторія проекту, має звичку споживати такий продукт: час від часу, поки не систематично, ми проводимо лекції та дискусійні зустрічі із мандрівниками, туристами та спортсменами. Тож задача проекту - запропонувати новий сегмент або, іншими словами, тематичний формат лекцій. А саме - тематику психології у походах, психологію турботи про себе, вплив туризму, ескапізму, мандрівництва та інших спортивних активностей на психологію людини, психологію перфекціонізму та трудоголізму. Мета цієї частини активностей - актуалізувати потребу вийти за межі лекцій і вивчення причин власного емоційного знесилення, і спробувати перейти до конкретної запропонованої дії.

- Одноденні, дводенні та триденні платні виїзди з куратором-психологом та туристичним гідом. В оплату входить весь комплекс наступних послуг. Кожна група - від 10 до 15 людей. Суть виїздів полягає у нашому трансфері до гір, супровід по маршруту, харчування відповідно до кількості днів, ночівлі в наметах або туристичних притулках, що залежить теж від маршруту. Сутність виїздів - чергування фізичної активності, тобто пішої прогулянки із елементами сходжень, із короткими лекціями-дискусіями під час привалів та після таборування. На привалах психолог-ментор працюватиме із групою, піднімаючи основні питання стосовно емоційного вигорання, психологічної гігієни, турботи про себе, способів самодопомоги. В залежності від кількості людей та програми конкретного виїзду, може бути включено практичні заняття, особисті консультації під

час таборування чи навіть прогулянки, роздаткові матеріали із базовими чек-лістами (що брати в гори, як підготуватися, тощо).

- Сервіси-сателіти до основної пропозиції полягають у наступному: за запитом учасників, може бути надана послуга консультації по підготовці до походу, а саме підбір одягу та спорядження для клієнта у будь-якому магазині Gorgany. При тому на покупку буде надаватися знижка у розмірі 20% на весь чек. За умови, якщо клієнт сумнівається в необхідності покупки, він може скористатися послугою прокату, яка теж буде надана зі знижкою 15% за все вибране спорядження. За умови замовлення послуги походу для корпоративного клієнта, групу супроводжуватиме фотограф, а наприкінці поїздки клієнти отримують забрендований комплімент-подарунок у вигляді сувенірного залізного емальованого горнятка.

**4. Ключові канали та зв'язки з клієнтами.** Проект має наступні опції просування, які можуть бути використані одночасно, адже вони не канібалізують один одного і не суперечать ключові цінності:

- прямі продажі продавцями-консультантами у торгових точках мережі магазинів. Покупці в магазині будуть ознайомлені із новим доступним сервісом під час продажу або вже на касі. За такою схемою ми просуваємо всі послуги і зараз;
- інформування про події та набір в групи через офіційну сторінку спільноти у Facebook, рекламування та інформування потенційної цільової аудиторії завдяки інструментам таргетингу;
- інформування про послуги через POS-матеріали у торгових точках та на сайті в розділі послуг;
- продажі корпоративним клієнтам, серед яких потенційними клієнтами вже є компанії IT Cluster, адже ми вже є учасниками їх програми лояльності IT Club;
- поширення інформації про виїзди-тренінги зазначеного типу через аудиторію проекту Gorgany Bus та Gorgany Race;

- Поширення інформації про проблему СЕВ, способи вирішення, експертні оцінки та зв'язок психологічної гігієни та мандрівництва через онлайн видання Gorgany Pro.

### ***5. Ключові ресурси.***

Канали комунікації із потенційною та наявною аудиторією як інформаційний ресурс:

- Facebook спільнота, 16 554 активних підписників, із середніми органічними охопленнями до 6000+ підписників;
- Instagram спільнота, 2 500 активних підписників;
- спеціалізований онлайн журнал Gorgany Pro;
- Клієнтська база покупців мережі магазинів, 27 000 активних електронних адрес, із середньою конверсією у продажі після контакту 5,3%;
- Близько 350 партнерських договорів на умовах ко-брендингу, бартеру, спільно організованих активностей та спільного поширення інформації, тощо.

Одним із найважливіших ресурсів стратегічної значущості є наявність контактів та доступ до спільнот турклубів, організацій рятувальних служб, нетворку Львівської бізнес-школи. Ця мережа контактів буде значущою для масштабування проекту, метою якого буде залучення ширшої аудиторії, а також більш професійних менторів та гідів для створення кращих програм.

Джерелом фінансового ресурсу є маркетинг бюджет компанії, в якому є певна виділена квота коштів, сфокусована на запуску нових проектів та соціально корисних активностей.

Проект також буде спиратися на матеріальну базу проекту Gorgany Bus, який зараз відіграє роль трансферу до гір для клієнтів компанії.

***6. Ключові партнери.*** Для втілення всіх стратегічних та тактичних завдань, проект потребує включення партнерів, які можуть закрити потребу

у декількох ключових компетенціях: маркетинг та продажі, супровід та безпека на туристичних маршрутах, професійна психологічна консультація та коучінг та якісна й оперативна логістика. Ключовими партнерами проекту на сьогодні є:

- команда маркетингу компанії Gorgany;
- магазини мережі Gorgany, які мають пункти прокату;
- команда проекту-сателіту Gorgany Bus;
- організація гірських провідників “Ровінь”, серед яких переважна більшість - сертифіковані туристичні гідів, які також проходили базову підготовку надання медичної та домедичної допомоги;
- практикуючий сертифікований гештальт-терапевт Марія Жиган, фокусною спеціалізацією якої є робота із невротичними та тривожними станами, які з’явилися по причини трудоголізму, перфекціонізму та невдач на шляху реалізації творчого або професійного потенціалу.

**7. Ключові джерела прибутку та структура витрат.** У цьому пункті необхідно зазначити, що перед проект не стоїть цілі створити ще один двигун заробітку компанії, який генерує один із основних грошових потоків. Базова вимога для проекту - бути окупним та слугувати цілям приведення нової аудиторії для компанії, створення маркетингової переваги завдяки цінному та актуальному сервісу для клієнта. Враховуючи послуги, перелічені вище, можна виділити наступні джерела прибутку для проекту:

- Оплата виїзного туру в гори;
- Оплата за аренду спорядження;
- Покупки брендваної сувенірної продукції та аксесуарів.

При масштабуванні проекту, додатковими джерелами прибутку будуть:

- Оплата пакету виїздів (формат членства у клубі);
- Платні вузько спеціалізовані тренінги по психології із запрошеними фахівцями.



Переважає більшість витрат у межах проекту є прямими, тож їх обсяг напряду залежатиме від кількості людей, які готові взяти участь у виїздках. Витрати на роботу команди маркетингу та квота виділеного на це бюджету з боку команди маркетингу не може бути включена у дану роботу з цілями збереження комерційної таємниці. Таким чином, структуру витрат проекту Gorgany Hiking Retreat можна описати наступним чином:

- реклама та просування послуг: друк POS-матеріалів для торгових точок; реклама в соціальних медіа; партнерські розсилки; розсилки по внутрішній базі клієнтів.
- Оплата роботи адмін.персоналу;
- Оплата трансферу до місця старту і назад;
- Витрати на харчування групи;
- Оплата роботи гідів та запрошених коучів-супровідників;
- Виготовлення сувенірної продукції (опціонально);
- Оплата послуг фотографа.

При описі бізнес-моделі проекту, доцільно також вказати основну, складну для копіювання, точку диференціації, яка має забезпечити стратегічний контроль для проекту. Наш стратегічний контроль полягає в екосистемі, створеній з компонентів добре пропрацьованого ланцюжка надання цінності, який має комплексний характер: супровід клієнта від пошуку знань про його проблему до покрокового вирішення та забезпечення всіх необхідних ресурсів та компонентів, як то спорядження, консультації та знижкові пропозиції. Таким чином ми виступаємо одночасно і пейнкілером, і вітаміном для кінцевого клієнта. Така диференціація за рахунок комплексності втілиться і в позиціонуванні, і, у свою чергу, в маркетинговій комунікації та характері сервісу.

***Вектор масштабування проекту*** полягає у виході на корпоративних клієнтів, які шукають для своїх працівників спосіб піклуватися про власне фізичне та психічне здоров'я. Очевидно, що при масштабуванні проект має

зберігати свою ключову цінність у вигляді боротьби із СЕВ завдяки поєднанню туризму та професійної психологічної консультації. Ще одною перспективою масштабування ми розглядаємо виїзди для сімей із дітьми, в яких постала проблема налагодження зв'язку між членами родини через перепрацювання або СЕВ одного із батьків.

## РОЗДІЛ III: АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ТА ОПИС СТЕЙКХОЛДЕРІВ ПРОЕКТУ

### *1. Зовнішнє середовище.* Розробляючи проект, який стосується надання

послуг, виміряти розмір ринку не видається можливим. І причина полягає в тому, що послуги одночасно можуть бути, умовно, гравцями одночасно на декількох ринках, і виступати одночасно компліментами та субститутами одна одної. І це буде здебільшого залежати від специфіки надання послуг та від цільової аудиторії.

Хоча стартовою локацією до моменту масштабування на всі міста України, де є магазини Gorgany, буде Львів, відштовхуватися від локації як основного визначника особливостей середовища було б неправильно. Причина полягає у тому, що цільова аудиторія є досить мобільною, отже, може територіально знаходитися майже будь-де в Україні.

Тому, описуючи гравців ринку, загострю свою увагу саме на провайдерів туристичних послуг з нахилом саме в бік аутдору, походів в гори та подібної рекреації. Адже однією із ключових компетенцій проекту Gorgany Hiking Retreat є саме походи в гори. Тому аналогічні послуги з цього напрямку надають агенція пригод ВЙО, клуб “Кулуар”, клуб “Поход в гори” та інші. Основна особливість цих гравців - фокус на підкорення вершин, подолання дистанцій, ознайомлення із красотами природи. З такої точки зору, подібні організації не є для нас конкурентами першого або другого рівня, адже вони не надають абсолютно ідентичних послуг ані в такий самий спосіб, ані в жоден інший, але з тою ж самою метою. Однак вони є для нас конкурентами третього рівня, а саме - замінником нашої послуги для такого сегмента клієнта, який має слабкий рівень актуалізації проблеми емоційного вигорання, а також ледь усвідомлену потребу розібратися із проблемою СЕВ на професійному рівню. Для того, щоб таку конкуренцію перевести на рівень партнерства по галузі, ми маємо

сфокусуватися у нашому позиціонуванні та комунікації на факті, що наш проект - це не тільки про походи, а це про спосіб саморозвитку, релаксу та психологічної ревіталізації через походи та знайомства із природу. За рахунок такого позиціонування ми зможемо уникнути лобової конкуренції, ба більше, навіть час від часу залучати вищевказані організації та їм подібні до партнерства, коли нам будуть потрібні професійні гіді із вузькою спеціалізацією. Однак таке питання повстане тільки під час масштабування проекту.

З точки зору другою ключової компетенції проекту, а саме боротьби з ранніми стадіями СЕВ за допомогою професійного підходу, ми також не стикаємося в лоб із жодними організаціями та професіоналами. Адже наш спосіб надання допомоги працює тільки для сегментів клієнтів, які не потребують професійної довготермінової допомоги психіатрів та терапевтів, а прагнуть отримати короткотермінову консультацію та набути інструментів самотерапії. У такому плані, ми диференційовані від клінік та медичних кабінетів, тощо. Здебільшого, ми можемо розглядати їх на майбутнє як потенційних партнерів для ко-брендингу та спільних проектів.

Однак з основних конкурентів-замінників є сенс розглядати студії саморозвитку, проекти, які позиціонують себе як тренінги по мотивації, саморозвитку та розвитку емоційного інтелекту. Є сумнів, що вони закривають для клієнта ту саму потребу, що і ми, однак для людини А-типу привабливість зробити “прорив” та мотивувати себе ще більше може бути привабливим аргументом спробувати не наші послуги, а послуги подібних організацій. Для того, аби диференціюватися від них, однак не програти боротьбу за клієнта, ми плануємо акцентувати нашу комунікацію на проривних і комплексних рішеннях, які надають нові враження, зачіпають питання психологічного комфорту, надають змогу глибокого перезавантаження в найбільш відповідних умовах і в колі дружнього спілкування. Як я і вказувала раніше, наш стратегічний контроль, втілений

у вигляді екосистеми, буде переданий аудиторії у позиціонуванні та маркетинговій комунікації.

**2. Стейкхолдери.** Розглядаючи стейкхолдерів проекту, пройдемося по основних задіяних, зацікавлених та впливових сторонах, а також таких, які будуть знаходитися під впливом внаслідок реалізації проекту.

Спонсором проекту є співвласник та CEO компанії Gorgany, Андрій Бандрівський. Саме з його подачі був заданий напрямок, який скерував людські, часові та фінансові ресурси компанії під юрисдикцію відділу маркетингу з ціллю розробки комерційного проекту з високим рівнем соціальної свідомості та відповідальності. Спонсор проекту має високий вплив та досить високий рівень зацікавлення, саме тому ми будемо узгоджувати найважливіші майлстоуни та зміни. На даному етапі ми погодили, що через певні внутрішні умови, повномасштабний запуск проекту можна планувати на весну 2020 року, а поки провести структуровану розробку всіх кроків та зробити пробний експериментальний запуск.

Чіткого одного інвестора проекту визначити в даному проекті досить важко, оскільки осіб, які приймають рішення про рух грошових коштів та етапів інвестиційних ін'єкцій, є три. Перша - це сам Спонсор, який надав "зелене світло" розробці; друга - це Керівник та за сумісництвом Регулятор проекту, а це я; третя - фінансовий директор компанії. Фінансовий директор має високий вплив та майже нульовий інтерес. Нульовий інтерес в даному контексті полягає в тому, що ця особа в компанії займається моніторингом та регуляцією загальних показників та фінансових потоків у компанії, однак окремі активності передані під управління керівникам відділів та напрямків. Тож в межах цього проекту роль цього стейкхолдера полягатиме у висуненні основних вимог стосовно використання фінансових ресурсів, які мають бути враховані. На даному етапі ми вже погодили квоту маркетингового бюджету, яку ми готові виділити на запуск проекту.

Потенційним противником проекту може бути особа, відповідальна за більшість зовнішніх активностей компанії, а саме PR-заходів сезону. Причина може полягати в тому, що квота на запуск проекту виділена за рахунок зменшення квоти за деякі заплановані події і підтримку заходів. Однак ця особа має низький вплив і від'ємний інтерес, тож моя задача - обґрунтувати вигідність проекту та знайти спільні точки у вигляді залучення цієї людини до участі у проекті. І це буде величезним здобутком для проекту, оскільки компетенції PR-менеджера в цьому випадку можуть зіграти акселераційну роль під час запуску та перших етапів впровадження. Саме тому я вбачаю явище присутності противника тимчасовим через те, що у нас в загальному спільні цілі та інтереси.

Керівником проекту в даному випадку є я, обіймаючи посаду директора по маркетингу. Це означає, що моя роль полягатиме у залученні команди до виконання основних етапів впровадження проекту та його підтримки; виставленні основних цілей та ключових показників успішності або неуспішності.

Регуляторами, які висувають обмежуючі вимоги та впливають на виконання певних частин проекту, є керівники двох супутніх команд, а також команди магазинів мережі, які мають прокатні пункти. Тут також слід згадати керівника команди технічної підтримки нашої онлайн-платформи та інтернет-магазину, команда якого займається розробкою веб дизайну, лендінг-сторінок та інших цифрових інструментів. Ще одним впливовим керівником є координаторка команди проекту Gorgany Bus, яка займається організацією трансферу та супроводу людей на маршруті. Обидва з цих стейкхолдерів мають високий рівень зацікавлення та високий рівень впливу. Перший з них напряму зацікавлений у розширенні лійки продажів, оскільки конвертація лідів у продажі напряму впливає на його ключовий показник ефективності. Другий вбачає у проекті джерело постійних клієнтів на регулярні виїзди Gorgany Bus.

Також стейкхолдерами варто вважати команду маркетингу, яка буде займатися втіленням проекту. Ці люди мають середній рівень впливу на прийняття ключових рішень, однак моя задача тримати рівень їх зацікавлення та мотивації на висоті, оскільки від цього буде залежати рівень особистої мотивації та продуктивності кожного із учасників. Способом підтримки високого рівня мотивації в межах цього проекту я бачу обґрунтування важливості та соціальної значущості нашої спільної діяльності, а з другого боку - пояснення та демонстрації практичної користі у вигляді збільшення кількості лідів та конверсій у продажі, які напряду впливають на наші ключові показники ефективності.

Користувач, як ключовий стейкхолдер, це кінцевий B2C клієнт, точки болі та потреби якого були описані вище. З нашої позиції клієнтоорієнтованості, цей стейкхолдер має набути найбільшого рівня впливу, оскільки маркетинг стратегія Gorgany передбачає центральну роль клієнта у ланцюжку створення цінності. Це означає, що ми будемо створювати дієвий механізм зворотнього зв'язку з клієнтом, який при бажанні може лишити свої побажання та зауваження одразу після поїздки. У випадку B2B співпраці, такий стейкхолдер має високий рівень впливу та високий рівень зацікавлення, оскільки його кінцевий клієнт отримує послугу високого рівня цінності і підвищує рівень довіри до бренду нашого B2B клієнта.

Отже, розглянувши мапу стейкхолдерів та проаналізувавши середовище, можна зробити проміжний висновок, що жоден із стейкхолдерів не має стати глобальною і значущою перепорою на шляху до втілення проекту при умові дотримання всіх умов та зобов'язань з боку виконавців проекту. Також існують досить чіткі перспективи здобути свою частину аудиторії серед інших гравців на ринках частково аналогічних послуг, якщо правильно спозиціонуватися та вести чітко сфокусовану на нашому позиціонуванні маркетингову комунікацію.

## РОЗДІЛ IV: ЗАВДАННЯ, КРИТЕРІЇ УСПІШНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ ПРОЕКТУ

### *Завдання проекту:*

Варто зазначити, що перед проектом не стоїть завдання започаткувати один із ключових напрямків діяльності компанії, і, у свою чергу, генерувати один із основних грошових потоків для компанії. Ми сповідуємо підхід, що часто оновлювані та короткотермінові ініціативи, втілені у проектах з високим рівнем соціальної свідомості та турботи та суспільство, є запорукою постійного омолодження бренду та зміцнення бренд капіталу. Ми практикуємо подібні власні проекти та проекти у співпраці також для залучення нової аудиторії, яка мало дотична до мандрів, однак сповідує цінності, близькі до наших. Відповідно до того, основними завданнями даного проекту є наступні пункти:

- створення та донесення до цільової аудиторії способу боротьби із СЕВ у вигляді туристичних виїздів із професійним супроводом психолога;
- поступове збільшення верхньої частини лійки продажів компанії через збільшення кількості зареєстрованих клієнтів, які були учасниками виїздів. За нашими даними, приріст клієнтської бази на 1% дає приріст середньомісячного обороту магазину на 3%;
- підвищення впізнаваності бренду Gorgany;
- збільшення кількості лояльних клієнтів;
- просування додаткових сервісів, таких як прокат спорядження та регулярні виїзди в гори із Gorgany Bus;
- генерування додаткового доходу завдяки виїздам за програмою Gorgany Hiking Retreat;

*Критеріями успішності проекту* можна назвати сам факт надання способу спробувати початкову терапію для людей, які страждають від СЕВ. Адже до того в українському просторі не існувало сфокусованих саме на цій



проблемі ініціатив, які ставити питання ментального здоров'я саме під таким кутом. Як українська компанія, ми прагнемо частину своїх зусиль та активностей спрямовувати на оздоровлення суспільства, плекання цінностей здорового часопроведення, піклування про себе та оточення. Цей проект - частина візійного бачення Gorganu як компанії, яка дбає про всі виміри екології - від особистої до глобальної - у межах можливостей фінансових та операційних, які нам доступні. Однак якщо декомпонувати наше та моє особисте бачення успіху цього проекту і наблизити його до вимірних величин, можна скласти наступний перелік дій та індикаторів:

- регулярне проведення тематичних зустрічей-лекторіїв з аудиторією 30-40 слухачів, при умові 100% реєстрації всіх присутніх. Наш мінімум - це 2 зустрічі на місяць, а це 60-80 нових зареєстрованих користувачів на місяць для одного магазину.

- регулярне проведення виїздів, мінімум 2 виїзди за місяць.

- сталий приріст клієнтської бази клієнтів кожного магазину, відповідно того, як проект буде поширюватися з кожного магазину на всю мережу.

### ***Перспективи розвитку проекту та масштабування:***

- поширення практик виїздів по всіх магазинах мережі Gorganu;
- розширення спектру послуг до виїздів, під час та після. Серед них: спільні тренування, тестування спорядження, лекторії, персональні консультації;

- створення клубу постійних клієнтів із особливими умовами, додатковими послугами та регулярними заходами, гаражними розпродажами для них, тощо;

- створення преміум формату виїздів, що включатиме відвідування курортних зон, виїздів закордон, перебування у заповідних зонах;

- розширення бази коучів, менторів, гідів, що збільшить охоплення аудиторії, приєднавши до потенційної цільової аудиторії їх шанувальників та постійних клієнтів;

- введення постійної практики надання послуг групових виїздів із Gorgany Hiking Retreat для B2B клієнтів та їх клієнтів. У першу чергу ми розглядаємо забудовників та їх клієнтів, ІТ компанії та інші великі корпоративні структури;

- вихід на корпоративних клієнтів.

Можливості, успіх та плани розвитку й масштабування проекту також, очевидно, передбачають наявність певних ризиків на кожному етапі. Було би самонадіяно сказати, що ми можемо передбачити абсолютно всі умови, перебуваючи в динамічних умовах молодого ринку, а також нестабільних соціально-економічних умовах у країні. Наразі економічно не вигідно спиратися на зовнішні дослідження ринку, адже вартість дослідження такого нішового та специфічного ринку, як туристичний одяг та спорядження і дотичні послуги, може становити повну вартість проекту або, як мінімум, половину. Тому основні ризики, на які ми зважаємо і які прагнемо запобігти, мають знаходитись сфері нашого потенційного впливу. Ми можемо нівелювати ризик невдалої комунікації, яка звучатиме для цільової аудиторії як “із тобою щось не так”, завдяки тестуванню на фокус-групах. Ризик операційного перевантаження відділу та дотичних до виконання людей ми плануємо вирішувати завдяки залученню волонтерів або тимчасових робітників-стажерів - уже декілька років поспіль на гарячі сезони ми залучаємо бажаючих ззовні, пропонуючи їм стажування, часткову зайнятість або волонтерство на подіях. Основною перевагою проекту з точки зору захищеності від значних ризиків є відсутність інвестицій у будь-який тип нерухомості, матеріальних цінностей або довгострокових контрактів. Якщо цільова аудиторія виявиться неготовою до подібного типу сервісу, або політична ситуація в країні погіршиться, що вплине на

споживчу поведінку - ми готові будемо визнати цей проект не до кінця вдалою ініціативою та призупинити або ліквідувати його.

## РОЗДІЛ V: ОБМЕЖЕННЯ В ЧАСІ ТА РЕСУРСАХ, ФІНАНСОВА МОДЕЛЬ

Gorgany - динамічна та прогресивна компанія, яка має всебічне стратегічне планування, що включає у себе таймлайни по запланованих проектах. У межах наявних планів, старт проекту ми плануємо призначити на травень 2020 року, тривалість сезону виїздів передбачає прив'язку до погодних умов, тобто триватиме до вересня включно. На момент липня 2020 року ми зможемо сказати, чи будемо розробляти формат виїздів на осінньо-зимовий період. Осінньо-зимовий період має певну специфіку, пов'язану із погодними умовами, рівнем доступності туристичних маршрутів та місць стоянки. Відповідно до того ми будемо потребувати гідів із іншим рівнем підготовки та сертифікації, зимове спорядження для прокату та коригування маршруту відносно підготовлених для зимових ночівель точок.

Після трьох перших місяців функціонування проекту за умов успішного запуску, будемо запускати дводенні та триденні виїзди.

Вартість проекту на перші три місяці буде становити 212 181 грн. Що важливо зазначити, проект не потребує інвестицій з великим терміном окупності, оскільки всі витрати прив'язані напряму до кожного клієнта, тобто є прямими витратами. При побудові фінансової моделі ми орієнтувалися на мінімізацію обсягів непрямих витрат.

При ціноутворенні я спиралась на необхідність забезпечити умову беззбитковості, знання про ціновий паритет на ринку та цінність самої пропозиції для клієнта. При ціні 2317 гривень 60 копійок проект працюватиме в нуль, тобто буде абсолютно беззбитковим, однак не приносить жодного чистого прибутку. Оскільки перед проектом не стоїть цілі генерувати значний дохід, бо він не є втілює ключову компетенцію компанії, ми розраховуємо на мінімальну EBITDA в районі показника 0,2, при мінімальному наборі групи в кількості 10 чоловік. Також при ціноутворенні ми враховували, як було вище сказано, елемент

психологічного сприйняття такого роду послуг на ринку. Очевидно, що ми не пропонуємо аудиторії стандартного виїзду в гори, на природу чи на трекінг. Тому навіть по ціновому позиціонуванню не можемо ставати на одну умовну полицю поруч із подібними турами. Відповідно, оперуючи знаннями, що середня ціна на такі виїзди варіюється в межах 2000 гривень, ми мали закласти в нашу ціну складник, який би відображав вартісність та цінність виїзду в гори із психологом. Проконсультувавшись у представників різних шкіл психотерапії, серед яких когнітивно-поведінкова, гештальт та психоаналіз, я вивела усереднену ціну за годину роботи із психологом тет-а-тет, а також у групі. При розрахунку ціни роботи психолога за годину, яку сплачує індивідуальний клієнт, вийшло 653 гривні за годину. Тому я сперлася на ідею, що 500-600 гривень за годину - психологічно прийнятна для потенційного клієнта ціна. Наш же формат передбачає декілька коротких сесій протягом дня у форматі групового навчання, які поєднуються із легким трекінгом. Відповідно, ціна для такого сервісу, який складається з двох компонентів, у нашому розумінні має становити 3000 гривень. Вища ціна, звичайно, забезпечить більший чистий прибуток, але ризикує бути непринятною для цільової аудиторії. Тож за обраної ціни ми стаємо прибутковими та конкурентними. Адже ми також свідомі того, що, обираючи тип відпочинку та відновлення, людина обирає серед безлічі варіантів різного типу, і ми часом можемо конкурувати навіть зі спа-салонами. І в обраних цінових рамках ми приносимо клієнту більшу цінність за ті самі гроші. Очевидно, що розуміння та готовність прийняти цю ціну з боку клієнта буде залежати від вдалої рекламної кампанії та влучної комунікації з нашого боку.

Калькуляції по кожному з форматів наведені нижче, всі числа наведені в гривнях.

- ***Одноденний виїзд без ночівлі:***

<b>Revenue</b>	30000	45000
Кількість людей	10	15
Ціна	3000	3000
<b>COGS(собівартість)</b>	19290	22910
Трансфер	4000	4000
Страховка	2000	3000
Харчування	4550	6300
Туристичний гід	2000	2000
Супровід психолога	2000	2000
Фотограф	3000	3000
Виготовлення сувенірної продукції (доставку включено)	1740	2610
<b>Gross Profit</b>	10710	22090
<b>Gross margin</b>	0,36	0,49
<b>ОРЕХ (операційні витрати)</b>	3886	3886
Витрати на маркетинг	2100	2100
- реклама у соціальних мережах	600	600
- друковані рекламні матеріали в торгових точках	1500	1500
Витрати на адмінперсонал	1786	1786
<b>EBITDA</b>	6824	18204
<b>EBITDA margin</b>	0,23	0,40

- *Дводенний виїзд з однією ночівлею:*

<b>Revenue</b>	45000	67500
Кількість людей	10	15
Ціна	4500	4500
<b>COGS(собівартість)</b>	24140	29510
Трансфер	4000	4000
Страховка	2000	3000

Харчування	8400	11900
Туристичний гід	4000	4000
Супровід психолога	4000	4000
Виготовлення сувенірної продукції (доставку включено)	1740	2610
<b>Gross Profit</b>	20860	37990
<b>Gross margin</b>	0,46	0,56
<b>ОРЕХ (операційні витрати)</b>	3886	3886
Витрати на маркетинг	2100	2100
- реклама у соціальних мережах	600	600
- друковані рекламні матеріали в торгових точках	1500	1500
Витрати на адмінперсонал	1786	1786
<b>ЕВІТДА</b>	16974	34104
<b>ЕВІТДА margin</b>	0,38	0,51

- *Триденний виїзд з двома ночівлями:*

<b>Revenue</b>	55000	82500
Кількість людей	10	15
Ціна	5500	5500
<b>COGS(собівартість)</b>	31340	38460
Трансфер	4000	4000
Страховка	2000	3000
Харчування	12600	17850
Туристичний гід	6000	6000
Супровід психолога	5000	5000
Виготовлення сувенірної продукції (доставку включено)	1740	2610
<b>Gross Profit</b>	23660	44040
<b>Gross margin</b>	0,43	0,53

<b>ОРЕХ (операційні витрати)</b>	3886	3886
Витрати на маркетинг	2100	2100
- реклама у соціальних мережах	600	600
- друковані рекламні матеріали в торгових точках	1500	1500
Витрати на адмінперсонал	1786	1786
<b>ЕВІТДА</b>	19774	40154
<b>ЕВІТДА margin</b>	0,36	0,49

Життя проекту перші три місяці після запуску, оптимістичний варіант, який передбачає три одноденних виїздів в місяць. Песимізм цього варіанту полягає лише у тому факті, що ми воліли б робити часті виїзди та рішуче розширювати верхню частину лійки продажів для нашої компанії. Розрахунки песимістичного варіанту наведені нижче:

<b>Revenue</b>	270000	405000
Кількість виїздів в місяць	3	3
Місяців	3	3
Кількість людей в одному виїзді	10	15
Ціна за виїзд	3000	3000
<b>COGS(собівартість)</b>	173610	206190
Трансфер на виїзд	4000	4000
Страховка на виїзд	2000	3000
Харчування на виїзд	4550	6300
Туристичний гід на виїзд	2000	2000
Супровід психолога на виїзд	2000	2000
Фотограф на виїзд	3000	3000
Виготовлення сувенірної продукції (доставку включено) на виїзд	1740	2610
<b>Gross Profit</b>	96390	198810



<b>Gross margin</b>	0,36	0,49
<b>OPEX (операційні витрати)</b>	38571	38571
Витрати на маркетинг	2500	2500
- реклама у соціальних мережах	1000	1000
- друковані рекламні матеріали в торгових точках	1500	1500
Витрати на адмінперсонал	1786	1786
<b>Net income</b>	57819	160239
<b>Net income margin</b>	0,21	0,40

Життя проекту перші три місяці після запуску, песимістичний варіант. Песимістичний варіант передбачає, що ми зможемо робити лише один виїзд на місяць:

<b>Revenue</b>	90000	135000
Кількість виїздів в місяць	1	1
Місяців	3	3
Кількість людей в одному виїзді	10	15
Ціна за виїзд	3000	3000
<b>COGS(собівартість)</b>	57870	68730
Трансфер на виїзд	4000	4000
Страховка на виїзд	2000	3000
Харчування на виїзд	4550	6300
Туристичний гід на виїзд	2000	2000
Супровід психолога на виїзд	2000	2000
Фотограф на виїзд	3000	3000
Виготовлення сувенірної продукції (доставку включено) на виїзд	1740	2610
<b>Gross Profit</b>	32130	66270
<b>Gross margin</b>	0,36	0,49
<b>OPEX (операційні витрати)</b>	12857	12857

Витрати на маркетинг	2500	2500
- реклама у соціальних мережах	1000	1000
- друковані рекламні матеріали в торгових точках	1500	1500
Витрати на адмінперсонал	1786	1786
<b>Net income</b>	19273	53413
<b>Net income margin</b>	0,21	0,40

Отже, основною ідеєю проекту з точки зору фінансів є забезпечення мінімальної прибутковості, оскільки ціллю самого проекту є генерування цінності для наявних та потенційних клієнтів. Основний грошовий потік для компанії - це туристичний одяг та спорядження, однак сам факт бізнесової діяльності не має прив'язуватися виключно до заробляння грошей. Цей проект же покликаний додати до цінностей мандрів ще один аргумент на користь виходу за межі стресогенного середовища та на користь покращення власного життя. Така місія проекту та його практична користь у вигляді впливу на лійку продажів є основними аргументами на користь запуску. Основний вихлоп з точки зору комерційної вигоди ми плануємо виміряти на продажах туристичного одягу та спорядження, а також на оборотах по прокату спорядження. Такий висновок витікає з того, що сама розробка ідеї була прив'язана до необхідності забезпечити існування додаткового інструменту, який би працював на досягнення наявних таргетів по зростанню оборотів та маржинальності через розширення верхньої частини лійки продажів.

## РОЗДІЛ VI: ПРОТОТИП

Очевидно, що кожна ідея потребує етапів валідації та прототипування. У випадку цього проекту, прототипування полягатиме в організації тестового одноденного виїзду. Його метою буде на практиці пройти весь процес планування, організації та реалізації виїзду, аби знати вузькі місця, потенційно нові точки болю або обмеження для клієнта. Також для команди це можливість отримати відгук першої фокус-групи, яка зголоситься на тестовий виїзд та провести інтерв'ю. Адже у проекті, ключове покликання якого полягає у відновлення ресурсності учасників та піклування про їх психічне здоров'я, особливо важливо зважати на зворотній зв'язок із цільовою аудиторією.

Однією із другорядних цілей є тестування процесу роботи із корпоративним клієнтом. Адже якщо провести тестовий виїзд із довільно набраної групи, є вірогідність, що вона буде складатися із лояльних клієнтів Gorgany, які вирішили скористатися ще одним сервісом, наданим компанією. Для чистоти експерименту нам потрібні максимально віддалені від досвіду користування нашими сервісами люди, які при тому максимально підпадають під опис фокусної цільової аудиторії проекту. За такої умови ми будемо мати більш релевантний фідбек, а також будемо сприяти досягненню цілі по розширенню верхнього рівня лійки продажів.

При виборі потенційного партнера я зважала також на такі фактори, як позиціонування бренду компанії, канали комунікації, цінове позиціонування та рівень платоспроможності їх клієнтів. Не менш важливим були цінності, ідеї та форми мотивації, які транслиувала компанія у всіх своїх каналах та точках дотику. Досліджуючи ці питання, я могла із високою вірогідністю вдало оцінити можливу схильність клієнтів потенційного партнера оцінити ключову цінність та вигоди від участі у нашому проекті.

За такою логікою була вибрана львівська компанія з групи FEST, а саме майстерня будинків “Квітка”. Молодий забудовник із декількома успішно зданими проектами виділявся серед інших потенційних партнерів завдяки їх новому проекту, житловому комплексу “Горгани”. В інформаційних та рекламних матеріалах комплекс позиціонувався як ідеальний для людей, які цінують свободу, близькість до природи та, звичайно, гори. Наближений до нас неймінг та позиціонування стали приводом почати переговори із маркетинг відділом цієї компанії на тему спільної активності. Під час перших переговорів ми також детально обговорили портрет покупця квартири у ЖК “Горгани”. За щасливим збігом обставин, ми отримали дані, що це менеджери середньої та вищої ланки, юристи, працівники ІТ сфери, декілька приватних підприємців, фрілансери та чиновники. Орієнтуючись на знання про цільову аудиторію проекту Gorgany Retreat, ми висунули гіпотезу, що майбутні власники квартир у ЖК “Горгани” можуть бути ідеальною фокус-групою для прототипу.

Очевидно, що основою для встановлення партнерства має бути наявна взаємна вигода. Один із принципів Gorgany у роботі у сфері B2B та B2C - це орієнтація не на клієнта, а на успіх клієнта. Тому ми спільно із відділом маркетингу забудовника “Квітка” пройшлися по життєвому циклу проекту “Горгани”, і пропозицією з нашого боку було задіяти покупця квартири у житловому комплексі у так званій період тиші. Справа в тому, що між траншами оплати з боку покупця є великий часовий розрив, прив’язаний до етапів самого будівництва. Тобто, по факту, клієнт робить перший внесок, має перший договір, а потім надовго “зависає у тиші”, поки його житловий комплекс будується, і готуються фінальні етапи договору. У той момент забудовник має мінімум приводів для контакту із вже існуючою аудиторією. Тому, спираючись на знання, що основним каналом залучення нових клієнтів для забудовника є поради вже існуючих покупців своїм друзям та оточуючим, ми запропонували підвищити лояльність людей, які здійснили

перший внесок. Забудовник з нашого боку отримає спосіб взаємодіяти із своїми покупцями, надаючи їм сервіс у вигляді спільних виїздів у гори. Ми, у свою чергу, тестуємо формат виїзду, орієнтуючись на власні цілі та цілі забудовника.

Виїзд заплановано на 8 червня 2019 року. Одразу після обговорення дати, ми зрозуміли, що маємо перший інсайт. Оскільки погода в горах може бути вельми мінлива, а наш проект вимагає багато роботи на вулиці під час привалів, ми, очевидно, не могли погодитися на дощову погоду. Тому із командою з боку “Квітки” ми дійшли згоди мати запасну дату, 15.06.19, на випадок, якщо 8.06 будуть дощі.

Другий інсайт полягав у тому, що після виїзду, очевидно, група, яка брала участь у ньому, має великі шанси згуртуватися та встановити теплі дружні стосунки. У цьому потенційно може бути можливість для проекту Gorgany Hiking Retreat залучати цих людей до інших активностей: від участі у поїздках із Gorgany Bus та змаганнях Gorgany Race до потенційного джерела кадрів для рекрутингу.

Третій інсайт, пов’язаний із організацією тестового виїзду, полягав у тому, що ми маємо чудову можливість гуртувати учасників виїзду, аби вони ставали один одному хорошими сусідами, надійними компаньйонам або колегами. Вочевидь, це не означає, що ми маємо розмивати нашу ключову ціль та орієнтуватися на теми розваг та тимбілінгу для компаній. Навпаки, наша тема із оздоровленням та пошуком балансу є чудовою диференціацією на ринку послуг для підтримки корпоративної культури.

Серед потенційними труднощами, з якими ми можемо зіткнутися під час виїзду, є неможливість передбачувати рівень фізичної підготовки учасників походу. Через це ми внесли корективи у маршрут, провели додатковий інструктаж для гідів. Ми також запланували додаткові привали на полонинах із передбаченою можливістю розділити групу на дві частини,

одна з яких може лишитися відпочивати на полонині, поки інша частина зробить підйом та приєднається на зворотньому шляху.

Для того, аби уникнути тривоги клієнтів через брак досвіду в походах, ми підготували для них чек-лісти, які містять практичні поради, кроки по підготовці та перелік необхідних речей. Ми також додали спростування найбільш поширених міфів, поданих у дружньому форматі.

Отже, після виїзду ми матимемо змогу провести опитування команди партнерів та учасників групи на предмет вражень від походу, пропозицій та коментарів. На основі цього ми будемо мати можливість відкоригувати больові точки, додати важливі для клієнтів компоненти. У такому разі ми будемо вважати, що прототип був вдалий, бо допоміг нам знайти спосіб підготуватися до старту співпраці із іншими компаніями, а також до старту довільного набору груп для усіх бажаючих.

## ВИСНОВКИ

Робота над проектом Gorgany Hiking Retreat стала для мене способом трансформувати власні ефемерні здогадки та ідеї у робочий процес, направивши їх у конструктивне русло пошуків, валідацій, розрахунків, моделювань, півотів - і так багатьма колами. Протягом цієї роботи я навчилася з іронією ставитися до популістських заяв, наче однієї ідеї, в яку віриш, цілком достатньо, аби заразити нею всіх навколо і мати успіх.

Насправді, я не мала ілюзій, наче втілення власного бачення вирішення якоїсь проблеми - це легкий шлях геніальних відкриттів, блискавичних виступів та моментального успіху. Мені прийшлося поглибити власні знання з психології, згадуючи основи, здобутті під час роботи над дипломом з психології та педагогіки. Під час цього процесу, я кожен тиждень працювала із двома психологами, один з яких працює в напрямку гештальт терапії, а інший - когнітивно-поведінкової. Моїми завданнями було випрацювати спосіб уникати власних проєкцій, які б викривлювали результати аналізу даних та спілкування з респондентами, а також досягти повноцінного розуміння, із якою проблемою я маю намір працювати, та які неочевидні виклики можуть повстати переді мною під час реалізації ідеї. Крок за кроком я доходила до висновку, що СЕВ, романтизований сучасними медіа як “синдром успішної людини”, насправді є серйозною загрозою, із якою наші співвітчизники не навчені працювати в силу певних особливостей пострадянської ментальності. Я усвідомила, наскільки треба бути обережною під час комунікацією із людиною, яка починає розуміти, що із нею щось не так, однак ще не готова визнати це, і ледь готова шукати допомоги. Цей висновок допоміг мені відкоригувати напрацювання по позиціонуванню проекту, змістивши фокус комунікації у бік розвитку та пошуку гармонії замість тривожних для аудиторії термінів “лікування”, “попередження” та “відновлення”.

Основним викликом для мене стало генерування ціннісної пропозиції, адже я мала перейти від інтуїтивних відчуттів, здогадок та очікувань до конкретики. А так, що головне, проаналізувати, чи не зібралася я будувати проект заради вирішення проблеми, яка існує лише для мене. Мені прийшлося заглибитись у вивчення джерел, вказаних списку використаної літератури, та раз по раз ставити собі питання, наскільки поширеною є проблема серед людей навколо. Тому я проводила опитування, говорила із колегами по навчанню з двох бізнес-шкіл, аналізувала доступні статті, наукові роботи в українському та закордонному інформаційному просторі. Мені були потрібні вагомі докази того, що я не створюю сервісний продукт, не потрібний нікому, і не опинюся у кризі нерозуміння, кому і навіщо його потім пропонувати. На мою думку, із завданням валідації ідеї я впоралась досить непогано, оскільки стейкхолдери, експерти з бізнес-школи та респонденти погоджувалися у ключових питаннях стосовно реальності та поширеності СЕВ.

Під час роботи над бізнес-моделлю проекту, спираючись на підхід Олександра Остервальдера, я відкрила для себе, що мало уваги приділяла роботі зі стейкхолдерами. Цей інсайт також допоміг мені у рефлексіях стосовно інших напрямків своєї повсякденної роботи - я почала дивитися ширше на поняття цільової аудиторії, адже, з точки зору клієнтського ряду, стейкхолдери також є свого роду клієнтами, увагу та прихильність яких треба добиватися кропіткою працею. З метою посилити зв'язки зі стейкхолдерами, я почала проводити сесії питань-відповідей із колегами та підлеглими, враховуючи їх точки зору під час обговорень, та спостерігаючи за їх реакціями на певні пропозиції чи ідеї з боку проекту. Це допомогло мені у словесному формулюванні ціннісної пропозиції, адже розуміти, що хочеш донести та справді донести - це часом абсолютно різні речі.

Також одним із висновків під час роботи над проектом стало тверде переконання, що вирішення проблеми не може складатися із однієї дії та



потребувати лише одного типу ресурсу. Для вирішення складних та неоднозначних проблем необхідно розробляти комплексний підхід, який би консолідував всі операцій ланки, матеріальні, часові та людські ресурси, зовнішні та внутрішні комунікації, та інше, з метою створення цілісного ланцюжка створення та донесення цінності до кінцевого споживача.

Отже, головне покликання проект Gorgany Hiking Retreat - створити та донести до цільової аудиторії спосіб ефективної боротьби та упередження виникнення синдрому емоційного вигорання завдяки поєднанню туризму та професійної психологічної підтримки. І моєю відповідальністю від початку проекту, до першого масштабування і далі, є забезпечення його орієнтації на реальні проблеми та потреби, та надання у відповідь інноваційних та ефективних рішень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ

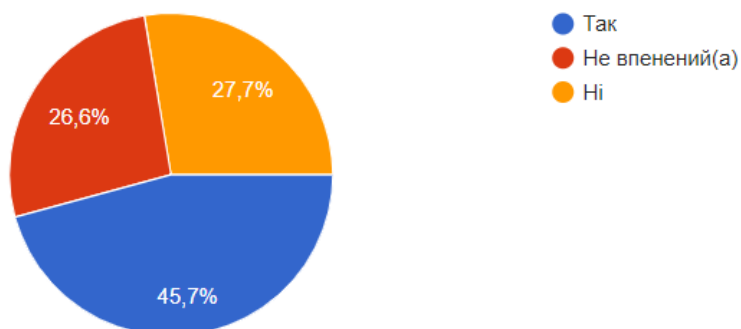
1. Alfried Laengle, “Introduction to Existential Analysis”;
2. Alfried Laengle, “The actualization of the person. Existential analytical contributions to the personization of existence”;
3. Alfried Laengle, “Why do we suffer? Understanding, treatment and processing of suffering in terms of existential analysis”;
4. Brene Brown “Braving the Wilderness: The Quest for True Belonging and the Courage to Stand Alone “;
5. Freudenberger Herbert; Richelson Géraldine (1980).”Burn Out: The High Cost of High Achievement. What it is and how to survive it ”;
6. Harun SESEN, Fatih CETIN, H. Nejat BASIM, “The Effect of Burnout on Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Job Satisfaction”;
7. Meyer Friedman, Carl E. Thoresen, James J. Gill, Diane Ulmer, Lynda H. Powell, Virginia A. Price, Byron Brown, Leonti Thompson, David D. Rabin, William S. Breall, Edward Bourg, Richard Levy, Theodore Dixon (1986), “Alteration of type a behavior and its effect on cardiac recurrences in post myocardial infarction patients: Summary results of the recurrent coronary prevention project”.

## ДОДАТКИ

Нижче наведені діаграми, які представляють результати двох опитників, зазначений у перших розділах роботи:

Я не люблю говорити про свої проблеми, тривоги чи переживання - долаю ці почуття на самоті.

94 відповіді



Відчуваю провину/дискомфорт/"я неефективно використовую свій час", коли нічого не роблю.

76 відповідей

