

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Тернопільська бізнес школа**

**СТАЮРА Максим Володимирович**

**Розробка інноваційної бізнес-моделі кінотеатру --**  
**Development of an Innovative Business Model of Cinema.**

спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав: студент групи МБІм-22  
М. В. Стаюра

Науковий керівник: Войтенко О.М.

**ТЕРНОПІЛЬ – 2020**

## ЗМІСТ

Вступ.....	2
Розділ 1 Теоретичні аспекти бізнес-моделі кінотеатру.....	5
Розділ 2 Розробка інноваційної бізнес-моделі кінотеатру.....	21
Розділ 3 Валідація бізнес моделі.....	26
Висновки.....	42
Список використаних джерел.....	44

## ВСТУП

Сучасні тенденції кінопрокатного ринку схиляють власників кінотеатрів до прийняття вагомих кроків, для збереження попиту на їхні послуги. Вже останні 10 років великими темпами набирають популярності інтернет медіасервіси для перегляду кінострічок онлайн не покидаючи своєї оселі. Враховуючи останні закриття всіх публічних місць у зв'язку із карантинними обмеженнями, саме зараз розпочинається надзвичайно важкий період для кіноіндустрії. Такі медіасервіси як Netflix, Megogo, YouTube premium, OLL TV, стали найбільшими конкурентами у кіноіндустрії для звичних кінотеатрів.

Саме тому всі прекрасно розуміють, що кінотеатри повинні якісно змінюватись для можливості конкурувати та заохочувати своїх клієнтів до перегляду не лише новинками ринку кінопрокату, що створює залежність кінотеатрів від прем'єр кінострічок та не дозволяє самостійно регулювати попит клієнтів.

Одним із основних інструментів для врегулювання цієї ситуації – є покращення сервісу кінотеатрів та можливість розширення супутніх послуг які вони надають.

Аналізуючи світовий ринок кінотеатрів, ми можемо відзначити, що кінотеатри останні декілька років стабільно здійснюють зміни та впроваджують інновації для збереження та популяризації ринку кіно у світі.

Враховуючи вище наведене, та досвід організації бізнесу у сфері кінотеатрів використаємо це для наукового дослідження можливості розроблення інноваційної бізнес моделі кінотеатру.

Об'єктом даного дослідження є прикладні аспекти функціонування кінопрокатного ринку.

Набутий досвід у створенні вуличних кінотеатрів дає можливість більш професійно оцінити потребу людей до інновацій у даній сфері.

Бізнес-інноваційна проблема. Основною проблемою являється застарілість підходів до перегляду фільмів та організації кінопоказів у сучасних кінотеатрах. Відсутність інноваційної складової на протязі багатьох років у даній сфері.

Завданням проекту являється вирішення проблем сучасних кінотеатрів, та створення місця, де перегляд буде повністю відрізнитись від звичного перегляду кінострічок.

Метою роботи є розроблення інноваційної бізнес-моделі кінотеатру, яка дозволить реалізувати новий формат перегляду кінострічок.

Для досягнення зазначеної мети в роботі поставлено наступні завдання:

- Розробити бізнес-модель кінотеатру за допомогою методології Business model canvas;
- Провести опитування потенційних клієнтів з метою тестування ціннісної пропозиції ринком.
- Описати основні подальші кроки реалізації проекту.

Теоретична база дослідження. Для розробки бізнес-моделі кінотеатру буде використано методологію The business model canvas, оскільки дана теоретична база дозволяє створити уявлення про потенційного клієнта, яку цінну пропозицію він може отримати. Завдяки цій моделі ми зможемо із легкістю створити портрет клієнта, та провести аналіз інших моделей, що дозволить правильно та системно побудувати.

Було проведено аналіз багатьох систем побудови бізнес моделей, серед яких було виділено дві Customer Centric Business Design та The business model canvas, було виділено основні критерії, які можуть допомогти при розробленні гіпотези, та було обрано The business model canvas, як основу для написання цієї магістерської роботи.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові акти, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітична інформація Світового банку, публікації зарубіжних і вітчизняних спеціалістів у сфері бізнес-моделювання.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні та валідації бізнес-моделі майбутнього (або існуючого) бізнесу у сфері кінопоказів.

Структура роботи. Дана робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 15 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 32 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 3 рисунки, 3 таблиці.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ БІЗНЕС МОДЕЛІ

#### 1.1 Сутність та види бізнес-моделей.

Формально бізнес-модель – це схема, що має в собі ключові компоненти та процеси проекту або підприємства та об'єднує їх в єдину систему, основною ціллю якої є отримання доходу. Бізнес модель – це концептуальна структура, що підтримує життєздатність продукту чи компанії, та пояснює, як вона працює, заробляє гроші та планує досягти своїх цілей.

Бізнес-модель описує логіку того, як фірма покликана створювати та захоплювати цінність для цільового ринку. Бізнес-модель виражає основну суть бізнесу щодо того, як фірма повинна бути організована, модель доходу, яка дозволить їй заробляти гроші на її діяльності, а також які канали та комунікації будуть використовуватися для продажу її товарів чи послуг.

Побудова бізнес-моделі дозволяє досить швидко та доступно зобразити основну ідею проекту/підприємства та засоби, які будуть використовуватися для генерування прибутку.

Ч.Баден-Фюллер зазначає, що цінність бізнес-моделі формується за такими напрямками:

- бізнес-модель виступає коротким описом того, як працює проект або підприємство, тому вона може бути використаною для того, щоб забезпечити стратегічну відповідність між різними напрямками їх діяльності;
- бізнес-модель визначає роль та місце кожного з учасників спільної діяльності, тому вона може бути використаною для того, щоб описувати схему їх взаємодії;
- бізнес-модель формулює та візуалізує гіпотезу що до того, як проект або підприємства будуть створювати цінність для споживачів

Виходячи з таких передумов, очевидно, що бізнес модель є ефективним зручним інструментом планування та узгодження інтересів учасників проекту.

Д. Дебелак запропонував при розробці структури бізнес-моделі виділяти шість найважливіших критеріїв успіху, розділивши їх за «принципом світлофору» на дві групи. Критерії «зеленого кольору» забезпечують розвиток проекту(сюди відносять: заохочення як клієнтів, що мають високу цінність, забезпечення високого рівня цінності, продаж продуктів та послуг, що забезпечують прибутковість). Критерії «червоного кольору» виділяються, щоб попередити про можливі проблеми в бізнес-моделі (сюди відносять:забезпечення задоволеності клієнтів, закріплення позиції проекту на ринку, можливості фінансування проекту).

Отже, існує чимало визначень бізнес-моделей, але можемо сказати, що кожна із них описує одне й теж, як компанія працює, створює та надає цінність клієнту та отримує прибуток.

Детальніше розглянемо, які є популярні бізнес-моделі.

Зручний інструмент бізнес-моделювання являє собою так звана «канва» моделі, розроблена О. Остервальдером та І. Пін'є (рис. 1).

«Канва» складається з дев'яти структурних блоків, які, на думку авторів, охоплюють повний набір найважливіших елементів бізнес-моделювання. Вона є наглядною, простою у візуалізації, тому наразі цей шаблон є модифікованим та покладеним в основу багатьох існуючих бізнес-моделей компаній.

## Business Model Generation

Fill out each section with your answers about your customers and business

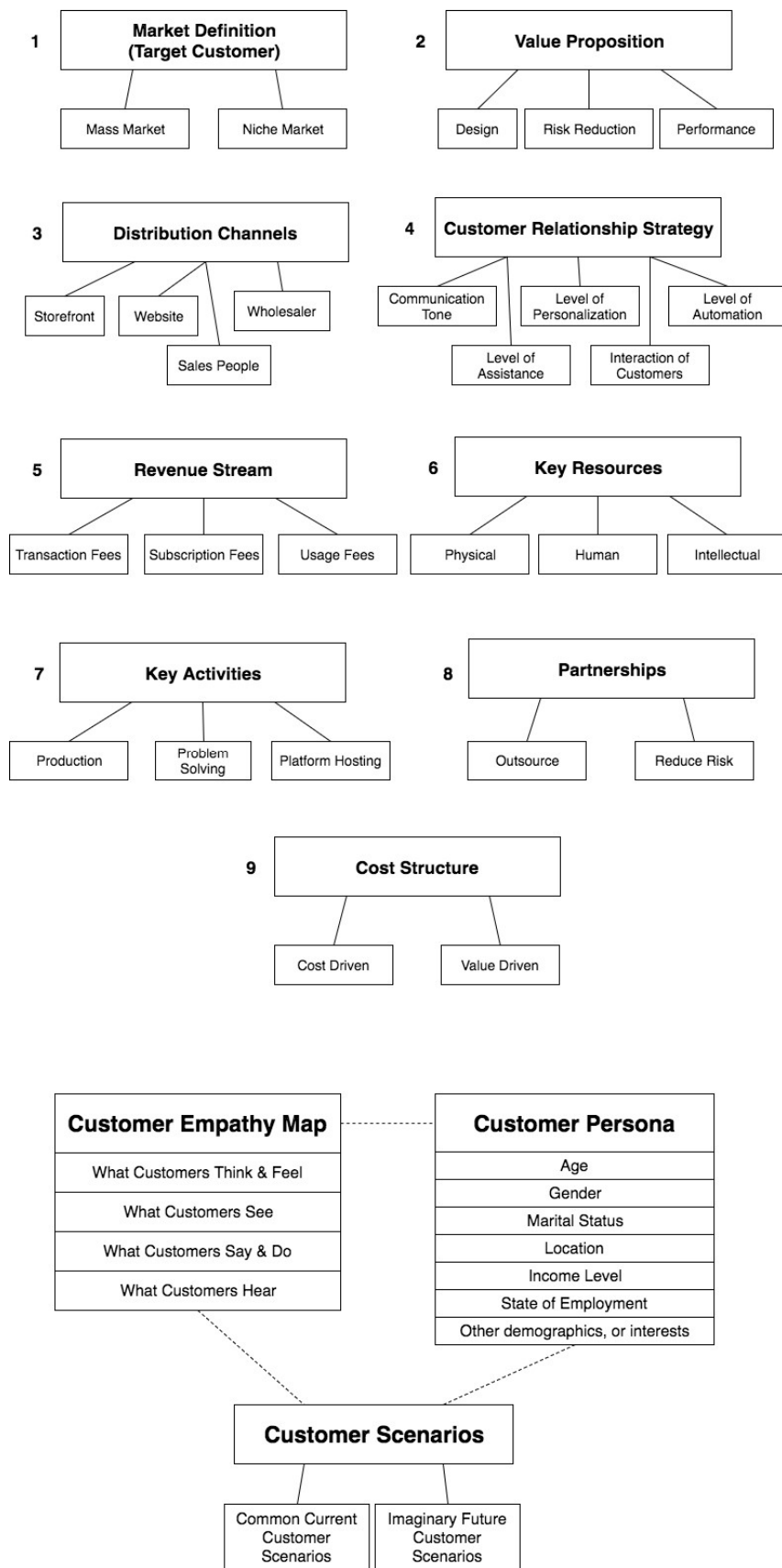


Рис. 1.1. Бізнес-модель за Остервальдером. Джерело: [1]



Нижче представлені основні елементи «канви» бізнес-моделювання за Остервальдером:

1. Усі проекти без виключення мають принаймні одну спільну ознаку: вона створюють цінність для аудиторії. Оскільки бізнес не може існувати без клієнтів, тому кожна бізнес-модель має ядро - цільовий сегмент аудиторії, що зацікавлений у продукті. В цьому структурному блоці описується один чи декілька сегментів, з якими працює компанія. Сегмент – це група людей, що об'єднані однією проблемою чи потребою. Сегменти бувають таких типів: масовий ринок та нішевий ринок.

2. Наступним складником є пропозиція цінності. Вона пояснює як вирішується проблема клієнта та як задовольняється його потреба. Пропозиція цінності показує, чим ваш продукт виділяється з-посеред інших та пояснює, чому клієнти обирають ваш продукт, а не конкурентів. Вона може впливати з багатьох факторів, на кшталт екстраординарного дизайну, зменшення ризиків чи кращого функціонування. Ціль пропозиції цінності – вирішувати проблему сегменту клієнтів. Кожна пропозиція – це сукупність товарів, послуг та сервісу, що відповідають потребам сегменту. Продукти з хорошою пропозицією цінності повинен відповідати наступним критеріям:

- Цінність. Вона досягається тим, що продукт вирішує значущу проблему клієнту чи допомагає здобути важливі переваги
- Унікальність. Ціннісна пропозиція повинна відрізнитись від аналогічних на ринку.
- Доведеність. Цінність та унікальність повинні бути доведеними в продукті, а не лише існувати в рекламних матеріалах та уяві власника. Якщо ви стверджуєте про певні переваги, їх потрібно практично довести.

3. Наступним потрібно визначити та окреслити канали зв'язку між бізнесом та клієнтом. Цей блок описує, як компанія взаємодіє зі своїми користувацькими сегментами до, під час та після покупки продукту. Канали збуту – це точки контактів, що працюють на просування продукту та

обслуговування

клієнтів.

Канали збуту можна описати за рахунок наступних етапів:

- Інформування – як клієнти дізнаються про пропозицію цінності.
- Оцінка – яким чином компанія допомагає зробити вибір в свою користь, порівнюючи ринкові пропозиції.
- Продаж – яким чином здійснюється продаж продукту.
- Доставка та адаптація – яким чином доставляється пропозиція цінності для клієнта та формується в нього позитивне враження про продукт.
- Сервіс – як здійснюється підтримка та інше пост продажне обслуговування.

Кожен з етапів здійснюється за рахунок власних каналів компанії (реклама, сайт, менеджери з продажів), так і за рахунок партнерів.

4. Стратегія відносин з клієнтом – контроль процесу отримання цінності від компанії клієнтом. Цей елемент описує типи відносин, які компанія будує зі своїми клієнтами. Блок відповідає на питання, як компанія взаємодіє з аудиторією. Відносини з клієнтами залежать від різних бізнес-задач:

- Залучення клієнтів для разового продажу (агенції нерухомості)
- Утримання клієнтів для підвищення життєвої цінності (сервісні компанії)
- Класифікація клієнтів для залучення лише окремого сегменту (психологічні консультації)

Можна виокремити декілька типів відносин з клієнтами:

- Персональна підтримка
- Самообслуговування
- Безкоштовне чи умовно-безкоштовне користування
- Спільне створення
- Індивідуальне та групове навчання

5. Канали збуту – потоки доходів, що описують джерела з яких компанія отримує прибуток. У бізнес-моделі є такі два типи джерел доходу: дохід із разових угод (продаж товару) чи регулярні платежі за підписку чи післяпродажне обслуговування. Способи формування джерел доходу:

- Продаж товарів кінцевим споживачам чи дилерським мережам.

- Плата за надані послуги
- Оплата підписки – фіксована підписка за безлімітне чи умовно-безлімітне користування сервісом.
- Оренда – передача користувачу тимчасових прав на користування певним активом.
- Ліцензія – користувачу надають права на користування захищеною інтелектуальною власністю.
- Комісія – доходи від різного типу посередницьких дій.
- Реклама – продаж цільової аудиторії рекламодавцям. Кожен потік доходів має власні механізми ціноутворення, які напряду пов'язані з пропозицією цінності.

6. Ключові ресурси – найбільш важливі активні, необхідні для того, щоб бізнес-модель була життєздатною та масштабованою. Ресурси допомагають компанії виробити та донести до клієнта ціннісну пропозицію, підтримувати зв'язок з ними та отримувати прибуток. Компанія може бути власником ресурсів, орендувати чи купувати їх у партнерів.

Ключові ресурси можуть бути наступних типів:

- Матеріальні ресурси – фізичні об'єкти, такі як сировина, транспортні засоби, нерухомість, точки продажу.
- Інтелектуальні ресурси – знання, технології, патенти, програмний код, бренди.
- Персонал – людина, що є частиною багатьох бізнес-моделей, а інколи й основний ресурс.
- Фінанси – оборотні засоби чи інвестиції.

7. Ключові види діяльності – процеси, які потрібні для того, щоб у результаті діяльності з'явилися потрібні ціннісні пропозиції, взаємовідносини з клієнтами, функціонували канали збуту і потоки доходів. Вони можуть класифікуватися наступним чином:

- Виробництво – основний вид діяльності компаній-виробників. Сюди входить діяльність направлена на закупку сировини, доставку до виробництва, забезпечення роботи лінії, контроль якості продукції.
- Вирішення проблем – пошук оптимального рішення проблем клієнта. Ключовою ця діяльність є для консалтингових компаній, медичних закладів та сфери послуг.
- Керування інфраструктурою – підтримка та розвиток платформи: планування та розробка нових функцій, тестування, підтримка користувачів, керування досвідом клієнта, якщо говорити про бізнес-моделі, основою яких є інфраструктури (сервіси, платформи, додатки).

8. Ключові партнери – постачальники та партнери, завдяки яким функціонує бізнес-модель. Деякі бізнес-моделі можуть обійтись без партнерів, але іншим це життєво-необхідно. Компанії вступають у партнерські відносини, щоб знизити ризики, посилити пропозицію цінності чи отримати необхідні ресурси.

Є наступні причини створення партнерських відносин:

- Оптимізація та економія виробництва – головна причина створення партнерських відносин.
- Зниження ризиків та невизначеності – сюди входять стратегічні альянси з розробок чи стандартизації галузі.
- Аутсорсинг ресурсів та видів діяльності – поставки ліцензій, бізнес-процесів обслуговування клієнтів чи написання програмного забезпечення для виробників обладнання.

9. Структура витрат – найбільш значимі витрати, необхідні для роботи в рамках бізнес-моделі. Створення цінності, побудова відносин зі споживачем, збут і обслуговування клієнтів – це все потребує певних витрат.

Всі бізнес моделі можна поділити на два великі стратегічні класи: орієнтовані на ціннісні пропозиції та орієнтовані на структуру витрат. Наприклад, авіаційні лоукостери орієнтовані на зниження витрат, формуючи свою пропозицію на основі доступності. Преміальні авіакомпанії, в свою чергу,

працюють над покращенням якості пропозиції, не знижуючи ціну при цьому. Більшість бізнес-моделей балансують між цими підходами, поєднуючи їх в деякій пропорції.

Витрати можна поділити на наступні категорії:

- Фіксовані витрати – витрати, що не залежать від розміру продажів – заробітна плата, орендна плата, обслуговування виробництва, наукові дослідження.
- Змінні витрати – залежать від об'єму продажів – мотиваційна частина продавців, собівартість продажів, маркетинг. Бізнес-модель стійкіша, якщо в структурі більше змінних витрат.
- Фактори економії на масштабі – зниження витрат відбувається у результаті збільшення об'ємів випуску, знижуючи витрати при збільшенні поставок. Важливим є контроль того, щоб при збільшенні масштабу ефект економії збільшувався, а не зменшувався [1].

Інший цікавий підхід до побудови бізнес-моделей розробив М. Джонсон. Створена ним концепція «захоплення чистого простору» заснована на моделі проривних інновацій К. Крістенсена.

Бізнес модель складається із чотирьох взаємопов'язаних елементів та суб-моделей, які спільно створюють та доставляють цінність клієнту:

- Запропонована цінність (customer value proposition) – ключовий елемент бізнес-моделі, що описує ціннісну пропозицію, що надходить з компанії до зовнішніх економічних агентів.
- Формула прибутку (profit formula) – визначає, яким чином компанія створює цінність для себе та, в той же час, представляє її споживачу. Вона складається з наступних чотирьох елементів: модель отримання доходу, структура витрат, модель граничного прибутку, швидкість обігу ресурсів.
- Ключові ресурси (key resources) – такі активи, як персонал, технології, продукція, обладнання, канали поставок. Акцент тут робиться саме на ключових елементах, які створюють цінність клієнта та компанії, а також

способу їх взаємодії. З поняттям ключових ресурсів також пов'язані інвестиції компанії, в особливості капітальні.

- Ключові процеси (key processes) – сюди відносяться такі задачі, як навчання, розвиток, виробництво, бюджетування, планування, продаж та послуги, норми та правила компанії.

Ці чотири елементи є ключовими блоками будь-якої бізнес-моделі. Сила поданої моделі заключається в складній взаємодії її частин, хоча сама вона здається доволі простою. Глобальні зміни в будь-якому із чотирьох елементів впливають на інші два, а також на всю бізнес-модель. Успішні бізнеси створюють більш чи менш стабільні системи, у яких ці елементи зв'язані послідовним чином та доповнюють один одного.

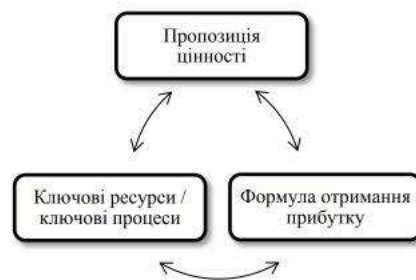


Рис. 1.2. Бізнес-модель «трикутник захоплення» за М. Джонсоном. Джерело: [2]

Ще одна бізнес-модель була запропонована Г. Хамелом. Її основними структурними елементами виступають: клієнтський інтерфейс, ключова стратегія, стратегічні ресурси, ціннісна мережа. Елементи є поєднаними між собою трьома посередниками (сполучними елементами), фундаментом бізнес-моделі виступають фактори, які визначають потенціал прибутковості проекту.

Цікаво значення бізнес-моделей підприємств у контексті інноваційності опрацював Г. Хамел. Бізнес-модель трактується ним як підстава концепції інноваційного бізнесу. На думку цього автора, особливо у сферах найсучасніших секторів, нові моделі ведення бізнесу більше руйнують старий порядок, ніж впроваджувати нові технології.

Новаторською концепцією ведення бізнесу можна вважати використання радикальних інновацій, які відкривають цілком нові можливості на ринку. Бажаючи використати їх часто для революційних змін, необхідно розуміти бізнес-модель як певну сукупність, яка складається з багатьох елементів, що взаємодіють.

Г. Хамел пропонує структуру такої моделі із чотирма найважливішими елементами:

- базова стратегія;
- стратегічні засоби;
- в'язок і стосунки з клієнтами;
- вартість мережі.

Кожен названий елемент такої моделі складається, своєю чергою, з докладних компонентів; лише їхній аналіз, а також вирішення багатьох пов'язаних з ними питань уможливорює уточнення здатності до вироблення концепції інноваційного бізнесу.

Для того, щоб модель була прибутковою, в межах запропонованої концепції бізнесу доцільно використовувати так звані «акселератори» прибутку, які можна згрупувати в чотири категорії: подальше збільшення віддачі, усунення конкурентів, стратегічна економія, стратегічна гнучкість.

Новаторський підхід до створення стратегії, яка ґрунтується на інноваціях, запропонували В. Хан Кім і Р. Мауборн. Цю концепцію вважають стратегією блакитного, спираючи її на інновацію вартості. Автори виокремили принципи, інструменти, а також схеми дій, які уможливають побудову, а також використання нового ринкового простору.

На думку В. Хан Кіма і Р. Мауборна, це простір, вільний від конкуренції. Такий простір може створити лише система дій, що веде до стрибкоподібного приросту вартості як для клієнта, так і для всього підприємства. Ця система концентрується на пошуку нового ринкового простору, перехоплюючи у ньому попит. А тому, не створює конкурентної переваги в традиційній системі конкуренції, абстрагує від аналізу п'яти конкурентних сил М. Портера, а також

від засобової теорії побудови конкурентної стратегії. Це стає можливим завдяки таким інноваціям, які дають змогу знизити витрати продуктів при підвищенні їхньої вартості для клієнтів, у той же час.

Сама стратегія “блакитного океану” сформульована, спираючись на шість принципів, які діють як обмеження (нейтралізація) на окремі чинники ризику. Чотири з них, пов’язані з формуванням стратегії, такі:

1. Реконструкція границь ринку. Означає формування вільного ринкового простору у різних галузевих сферах, послаблюючи в цей спосіб ризик пошуків.
2. Концентрація при побудові стратегії на широкому баченні, а не на конкретних числах, що дає змогу оволодіти ризиком планування.
3. Вихід за межі наявного попиту, залучення цілком нових клієнтів повинно мінімізувати ризик масштабу.
4. Збереження відповідної послідовності елементів, які створюють бізнес-модель, що зменшує ризик відсутності її результативності.

Інші два принципи стосуються впровадження стратегії, її організаційних та управлінських аспектів. Перший з них, завдяки відповідному лідерству, повинен нейтралізувати організаційний ризик, другий через застосування відповідної мотиваційної системи робить меншим ризик управління, пов’язаний з поведінкою і позиціями людей.

Якщо пропаговане В. Хан Кімом і Р. Мабоурном твердження, що аплікація стратегії блакитного океану робить не істотною конкуренцію, є контроверсійним, то експонування інноваційності як найважливішого чинника, що будує вартість для клієнта, а через неї і підприємства, варто трактувати як стратегічний імператив розвитку сучасних організацій.

Також існує Бізнес-модель «Айкідо», вона відноситься до товарів і послуг, кардинально відрізняються від галузевого стандарту. Стосовно до компанії дане поняття означає, що вона прагне зайняти позицію, діаметрально протилежну позицію конкурентів, йдучи від необхідності прямої конфронтації.

Конкуренти зазвичай настільки стурбовані власними проблемами, що новий спосіб ведення бізнесу виявляється цілковитою несподіванкою, і їх



колишні переваги, наприклад, високу якість або низька ціна, потьмарюються новаторськими підходами нового гравця. Новизна ціннісного пропозиції приваблює клієнтів, які віддають перевагу ідеям і концепціям, що відрізняється від масових і популярних.

Можна сказати, що «Айкідо» - це форма диференціації, але вельми провокаційна. Фактори диференціації, які в тій чи іншій галузі приймалися як даність, ліквідуються, а натомість створюються нові. Ці елементи диференціації далеко не обов'язково є новими, але беруть свій початок в іншій галузі.

Також наступною моделлю яку ми вважаємо варто розглянути являється бізнес-модель «Lock-in». Відповідно до цієї моделі клієнти потрапляють у світ товарів та послуг постачальників. Використання іншого постачальника неможливе без значних витрат на комутацію і, таким чином, захисту компанії від втрати клієнтів. Ця блокування створюється або технологічними механізмами, або суттєвою взаємозалежністю продуктів або послуг.

## 1.2 Тенденції у сфері розвитку кіноіндустрії.

Відвідування кінотеатрів протягом багатьох років неухильно зменшувалось із появою Netflix, Hulu, Redbox, Megogo та інших подібних медіаплощадок. У наші дні набагато зручніше залишатися в комфорті власного будинку, та дивитися фільм. Вам доведеться почекати, поки фільм не вийде з кінотеатрів, але безліч альтернатив недорого і просторі. Вам не доведеться одягатися, їздити на автомобілі або турбуватися про погані місця або не подобається фільм. Не ходити до кінотеатру просто стало простішим варіантом.

Однак кінотеатри активно працюють над боротьбою з цією проблемою та запобіганням втраті ринку. Багато кінотеатрів починають надавати пріоритет якості перед кількістю, тобто менше аудиторій, але з великими пільгами, призначеними для покращення взаємодії з клієнтами.

Кінотеатри починають замінювати свої стандартні сидіння кріслами, що вміщує менше людей загалом, але робить це більш комфортним та особистим досвідом. Вони додають розкішні варіанти їжі та напоїв і витрачають свої гроші на високоякісний звук та обладнання для перегляду. Мета? Вивести людей із

їхніх віталень, надавши незабутні враження, які ви можете отримати лише в кінотеатрі. Деякі кінотеатри навіть додають такі атракціони, як ігрова зона для дітей чи секція VR. Окрім цього, споживачі можуть зарезервувати свої місця в Інтернеті або за стійкою, що гарантує їм гарне місце.

Ці компанії витрачають сотні мільйонів доларів на ремонт. AMC впровадив розкішні крісла-крісла у 247 із 640 місць. Це окупається - це вже починає збільшувати дохід і популярність кінотеатрів. Ці зусилля, впроваджують серед інших кінотеатрів, щоб задовольнити споживачів.

Зростання цін на квитки дозволило кінотеатрам і студіям продовжувати виплачувати мільярди доларів, особливо завдяки рекордним випускам Marvel. Однак очевидно, що інтерес до відвідування кінотеатрів продовжує знижуватися.

1. Зниження відвідуваності: У 2019 році середній американець відвідував кінотеатр менше 3,5 разів, порівняно з 3,7 роком раніше та рекордним 5,2 у 2002 році. Хоча торішній рівень споживання був більше, ніж середній показник 1960–2000-х, не кажучи вже про низький вік. Близько двадцяти років кількість прийому на душу населення знижувалася в середньому на 1,6% на рік. Це незважаючи на численні вдосконалення досвіду перегляду фільмів (наприклад, VIP-місця, зарезервовані місця, більші місця), рівні ціни з урахуванням інфляції та появу підписок All-You-Can-Eat, таких як MoviePass та AMC Stubs A-List. Також немає ознак, що ця тенденція скоро сповільниться, не кажучи вже про зупинку. Слід зазначити, що найбільше зниження відвідуваності відбулося з найбільш споживаних та наймолодших демографічних показників.

2. Скорочення випуску основних студійних вистав та перехід до режиму Direct-to-SVOD: Протягом багатьох років великі кіностудії постійно зменшували кількість фільмів, які вони випускають у кінотеатрах. П'ятнадцять років тому, наприклад, «велика шістка» випустила 20-25 великих фільмів. До 2019 року деякі випускали лише дев'ять. Хоча це було необхідною реакцією на зміну обсягів споживання та смаків у театрі, очевидно, що зменшення кількості основних фільмів, що виходять у театрі, а також їх різноманітність, лише погіршать відвідуваність. Однак це скорочення, мабуть, триватиме задовго до COVID-19,

оскільки великі студії продовжували переносити свою увагу на свої платформи SVOD. Наприклад, Дісней видалив Ноель із театрального випуску Різдва 2018 року до ексклюзиву Disney + у листопаді 2019 року. Зовсім недавно три театральної фільми зникли з театрального листа компанії 2023 року. Цілком ймовірно, що їх теж перенесли на Disney +. І після років скорочення щорічного випуску, багато кіностудій, таких як Warner Bros., зараз їх знову вирощують - але з наміром здійснити прем'єру цих фільмів на послугах SVOD своєї материнської компанії (наприклад, HBO). У міру зростання цих зусиль відвідування театрів, ймовірно, ще більше погіршиться.

3. Скорочення театральних вікон: основні студії роками скорочують вікна відеотеатрів до дому / SVOD. Спочатку метою було краще використовувати величезні театральні маркетингові кампанії для стимулювання все більш прибуткового ринку домашнього відео VHS, DVD, Blu-ray та Digital Downloads. Однак, оскільки каси стали більш нещадними, маркетингові бюджети - дорожчими, а доходи від домашнього відео - скромнішими, ця стратегія стає все більш необхідною. Відповідно, зараз вікна скорочуються швидше, ніж будь-коли, і відверті винятки продовжують траплятися. Наприклад, Disney випустив Avengers: Endgame на Disney + на місяць раніше у відповідь на "вимоги шанувальників" та допомогу в запуску служби. Це був розумний і справедливий виняток, але такі кроки складаються.

Тим часом Netflix отримав найкращий у історії фільм у 2019 році, включаючи двох з дев'яти номінантів на "Найкращий фільм". Однак обидва ці фільми по суті пропустили театральні випуски. І після багатьох років обіцянки захистити традиційне театральне вікно, Amazon Studios оголосили в 2019 році, що перенесуть деякі функції на прямі випуски до SVOD, тоді як інші матимуть лише кілька тижнів ексклюзивності в кінотеатрах, а не місяці. Наприклад, прем'єра "Аеронавтів" відбулася в кінотеатрах 6 грудня 2019 року, а "Prime Video" - лише через два тижні. Варто відзначити, що у фільмі знялися Едді Редмейн та Фелісіті Джонс у їх першій головній ролі після "Теорії всього" (що

призвело Редмейн до кращої чоловічої ролі на врученні премії "Оскар", а Джонса - до номінації "Найкраща актриса")

4. Основи занепаду експонентів: Незважаючи на значну та постійну консолідацію, основні експоненти протягом певного часу демонстрували ознаки занепаду та лиха. Наприклад, з 2015 року дохід АМС зріс з 3 млрд. Доларів до 5,5 млрд. Доларів, тоді як дохід знизився з + 100 млн. Доларів до (150 млн. Доларів США) із майже 500 млн. Доларів США у 2017 році. Крім того, загальні зобов'язання зросли з 3,6 млрд. Доларів США до 13 мільярдів доларів, значною мірою завдяки інвестиціям, спрямованим на покращення досвіду кінофільмів. Важко процвітати в бізнесі, де споживачі з кожним роком купують менше, а найважливіші постачальники стають дедалі сильнішими. Двадцять років тому кінопрокатник забирав би в середньому 55% квитка в кіно, а кінотеатр - 45%. Зараз Дісней командує 65% або більше за свої найвищі назви - і в нього було вісім із десяти найбільших фільмів 2019 року.

5. Несподівано ворожий касовий прокат: 2019 рік представив найбільший касовий прокат в історії (до інфляції) та найбільший фільм усіх часів (до інфляції) Однак це був також самий невблаганний рік в історії Голлівуду. Безпрецедентна кількість фільмів зазнала невдач у прокаті, деякі з них втратили більше 100 мільйонів доларів або 150 мільйонів доларів. Багато, багато інших мали слабкі результати, незважаючи на чудові відгуки, такі як Booksmart або Rocketman (які зібрали ледь чверть богемської рапсодії, незважаючи на набагато більшу оцінку). Інші технічні блокбастери все ще не виправдали очікувань, такі як детектив Пікачу (менше 450 мільйонів доларів, колись очікувалося, що він перевищить 1 мільярд доларів) та Fast & Furious Presents: Hobbs & Shaw, які за підсумками десяти років і шести фільмів франшиза. Студії роками дізналися, що поріг того, що може працювати в касах, продовжує зростати. 2019 рік дав зрозуміти, що цей поріг був набагато, набагато вищим, ніж вважали.

6. Акцент на вертикальній інтеграції та допоміжній експлуатації: Найсильніші кіностудії, як правило, були частиною набагато більших, багатокатегорійних / медіа-підприємств та мали франшизи, які найкраще

підходять для таких додатків. Це мало кілька взаємопов'язаних переваг, включаючи збільшення переваги хітового фільму, зменшення мінімально необхідної продуктивності для отримання беззбитковості.

## РОЗДІЛ 2.

### РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КІНОТЕАТРУ.

#### 2.1. Розробка інноваційної бізнес моделі кінотеатру.

Основою для виникнення бізнес ідеї став реалізований проект вуличний кінотеатр, який функціонує 4 роки, та має перспективу до створення мережі. В першу чергу саме цей проект дав розуміння та навички у цій сфері, та допоміг визначити проблематику на якій варто акцентувати увагу.

Варто зазначити, що індустрія кінопоказів є застарілою і незначні зміни в ній відбуваються дуже рідко та кожного разу створюють інформаційний шум навколо себе. Велика кількість кінотеатрів акцентують свою увагу на анонсуванні кінострічок та не здатні виділяти себе на фоні інших. Одним із основних факторів при виборі клієнтом певного кінотеатру являється асортимент фільмів які він пропонує, сам сервіс та формат надання послуги відходить на другий план. Отже ми можемо зробити висновок, що кінотеатр, як бізнес стає залежним від виробників фільмів, та має мінливий прибуток на який впливає якість прем'єрних фільмів які пропонуються кіно дистриб'юторами.

Основною ідеєю являється створення закритого кінотеатру, який буде надавати значно ширший спектр послуг ніж звичний кінотеатр, а саме дозволить людям скуштувати звичну їжу та напої під час перегляду фільму, орендувати окрему кімнату, де вони зможуть переглядати фільм лише в оточенні близької компанії, переглядати кінострічки які вже вийшли із прокату та відсутні у звичних кінотеатрах.

Враховуючи відсутність аналогічних проектів для аналізу ми будемо використовувати власний схожий за типом «кінотеатр під відкритим небом» на базі якого будемо формувати статистичні дані.

Перш ніж перейти до відповідей на 9 запитань та заповнення 9 блоків які передбачає собою Business model canvas, окреслимо загальні принципи бізнес інноваційної ідеї кінотеатру.

Отже, створення такого кінотеатру передбачає:

- Трансляцію кінострічок як прем'єр (новинок які транслюються усіма кінотеатрами) так і старших фільмів які являються популярними серед людей та регулярно переглядаються вдома перед телевізором за допомогою інтернет сервісів або звичайного телебачення. Статистика переглядів не прем'єрних фільмів у «кінотеатрі під відкритим небом».
- Забезпечення людей можливістю замовити звичну їжу як під час відвідування закладу харчування(кафе, ресторан), а не лише попкорн та вода.
- Створення атмосфери домашнього перегляду у кінотеатрі.

Окресливши основні характеристики та відмінності бізнес-ідеї створення кінотеатру, можна звернути увагу на таблицю відвідування «Кінотеатру під відкритим небом», за 2019 р. Із пропускнуою здатністю 80 люд на один фільм, та трансляцією фільмів щодня по 2 сеанси. На фільми від 1 до 50 річної давності за наявності функціонуючого кінотеатру, який регулярно транслює прем'єри.

Таблиця 2.1

Відвідуваність кінотеатру під відкритим небом по роках випуску фільмів.[7]

Джерело: сформовано автором за матеріалами [7]

Рік випуску фільму	Червень	Липень	Серпень
до 2000.	150	220	216
2001-2005	170	280	228
2006-2010	200	340	255
2011-2015	285	390	366
2016-2018	300	420	255

Відповідно до наведеної вище таблиці ми можемо зробити висновок, що є доречним акцентувати свою увагу при створенні кінотеатру не лише на прем'єрні

фільми, які регулярно транслює кожен кінотеатр, а також наповнювати свій асортимент кінострічками, які вже вийшли із прокату.

Наступним етапом, що буде створювати цінність для споживачів являється поєднання звичайного відпочинку в кафе та ресторані з якісним переглядом кінострічок у колі друзів. Завдяки цьому у нашій бізнес-моделі ми можемо отримати прибуток не тільки за рахунок оплати безпосередньо за перегляд фільму, але і залучати кошти від реалізації супутніх товарів та послуг, а кінострічку залишити як основний метод для залучення відвідувачів.

Останнім рішенням, яке буде важливим при створенні інноваційної бізнес-ідеї, це створення домашньої невимушеної атмосфери, яка у цьому форматі являється не просто елементом дизайну, а основою концепції та створення ціннісної пропозиції. Для цього нам важливо отримати невимушену атмосферу, де клієнти можуть відчувати себе легко та насолоджуватись не лише переглядом фільму, а саме часом проведення в нашому закладі.

Далі, ми окреслимо нашу бізнес-інноваційну ідею на основі Business model canvas. Для цього потрібно дати відповіді на 9 запитань які було окреслено в першому розділі.

#### 1. Ціннісні пропозиції:

Наші клієнти отримають можливість переглядати фільми які є не лише прем'єрними, а також їхні улюблені фільми які вже давно вийшли з прокату та екранів кінотеатрів. Наступна цінність яку ми будемо нести своїм клієнтам, будуть емоції, які будуть супроводжувати людину під час всього періоду перебування у нашому кінотеатрі.

#### 2. Сегменти клієнтів:

Наші клієнти поділяються на певні сегменти, а саме:

- Компанії молодих людей, які приходять провести свій час, під час перегляду фільму в хорошій атмосфері, та не занадто прискіпливо ставляться до вибору фільму.
- Кіномани, які звертають велику увагу на підбір фільму, що створює особливу цінність вечора.



- Пари закоханих людей, які приходять провести вечір зі своєю парою, та віддають перевагу романтичним фільми або комедії.

### 3. Канали

Наші клієнти отримуватимуть таргетингову рекламу залежно від сегментування, яке описано вище. Основними каналами зв'язку із клієнтами ми використаємо соціальні мережі, та телеграм канал, який буде давати можливість людям отримувати актуальні новини та анонси, що буде нагадувати клієнтам про наш заклад.

### 4. Відносини із клієнтами:

Наші клієнти, є творцями нашого кінотеатру. Сам кінопоказ базується навколо самого клієнта, тому ми даємо право нашим клієнтам пропонувати фільми які будуть транслюватись у нас. Це дозволить нам створити довірливі відносини, та дозволить відчутти кожному із клієнтів себе особливим. Важливими також є акційні пропозиції та бонусні програми, які дозволять створити лояльність клієнтів до нашої компанії. Важливим також, є те що ми часто організуємо спільно з нашими партнерами івенти, які дозволять нам створити наш кінотеатр не лише місцем для перегляду фільмів, а і атмосферою, затишною локацією для проведення свого часу.

### 5. Потоки доходів

Доходи в нашій бізнес моделі планується отримувати за рахунок оренди пуфів, які надаються для перегляду фільмів та маржі на продуктах харчування та напоях які будуть продаватись в додаток.

### 6. Основні види діяльності

Трансляція кінострічок, та надання послуг харчування.

### 7. Основні ресурси

Для реалізації цього проекту нам потрібно, оформлене приміщення, професійна апаратура та підібраний персонал для забезпечення операційного функціонування кінотеатру. Важливим являється наявність сформованого

бренду, який створюватиме асоціацію відпочинку та хорошого настрою із назвою нашої компанії.

#### 8. Ключові партнерства

Ми співпрацюватиме із інвесторами, дистриб'юторами фільмів, поставщиками продуктів, іт компанією.

#### 9. Структура витрат

Основні витрати будуть включати в себе маркетинг, плата за дистрибуцію фільмів, витрати на операційну складову.

## РОЗДІЛ 3. ВАЛІДАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КІНОТЕАТРУ

Мною було проведено ряд робіт, які дали змогу розробити цінність бізнес-інноваційного проекту.

1. Виявлення інновативності в проекті
2. Управління проектом та визначення цілей
3. Розробка продукту та сервісу
4. Проведення опитування для формування ціннісної пропозиції

### **Виявлення інновативності в проекті**

В першу чергу розроблено інновативну стратегію розвитку бізнес проекту та виділено місію та візію проекту:

Візія проекту - це зміна кіноіндустрії та популяризація, збільшення продаж на кінострічок які вийшли з моди.

Місія – це створення кінотеатру який стане початком до змін у індустрії кіно та кінотеатрів.

Основа інновативності полягає у створенні сервісу, де люди можуть проводити свій час переглядаючи фільми в абсолютно новій для них атмосфері та форматі.

Наступним етапом стало розроблення етапів подальшої роботи над проектом для впровадження його в дійсність, для цього було проведено в декілька етапів:

### **Управління проектом та визначення цілей**

Після визначення цілей та роботи проекту, було виділено чотири основних пункти та дії які потрібно з ними впровадити

- 1 Персонал
  - 1.1 Визначити вимоги до персоналу
  - 1.2 Знайти кандидатів
  - 1.3 Відібрати кандидатів
- 2 Зміст
  - 2.1 Описати процеси





1.1	<i>1ос x 1500 x 1</i>	<i>150 0</i>					
1.2	<i>1ос x 1500 x 3</i>	<i>450 0</i>					
1.3	<i>1ос x 1500 x 1</i>	<i>150 0</i>					
2.1	<i>1ос x 1000 x 1</i>	<i>100 0</i>					
2.2	<i>1ос x 1000 x 2</i>	<i>200 0</i>					
2.3	<i>1ос x 1000 x 2</i>	<i>200 0</i>					
3.1	<i>1ос x 1500 x 5</i>	<i>750 0</i>					
3.2	<i>1ос x 1500 x 4</i>	<i>600 0</i>	<i>Оренда Приміщен ня</i>	<i>10 000</i>			<i>16 000</i>
3.3	<i>1ос x 1000 x 4</i>	<i>400 0</i>	<i>Закупівля обладнанн я</i>	<i>150 000</i>			<i>154 000</i>
4.1	<i>1ос x 1000 x 2</i>	<i>200 0</i>			<i>Таргетинг</i>	<i>500 0</i>	<i>7 000</i>
4.2	<i>1ос x 1000 x 2</i>	<i>200 0</i>			<i>Розробка+дом ени</i>	<i>800 0</i>	<i>10 000</i>
4.3	<i>1ос x 1000 x 2</i>	<i>200 0</i>			<i>Борди, друк</i>	<i>400 0</i>	<i>6 000</i>
<i>Всього для кожного виду ресурсу</i>				<i>160 000</i>		<i>17 000</i>	

	360					
	00					
<i>Всього за проектом</i>						213 000

Після проведення розрахунків фінансової складової проекту та розміру інвестицій які потребує наш проект для його реалізації, було розроблені певні елементи продукту який ми створюємо та основи сервісних складових для забезпечення ефективного розвитку бренду.

В першу чергу було створено певний цикл досвіду клієнта.

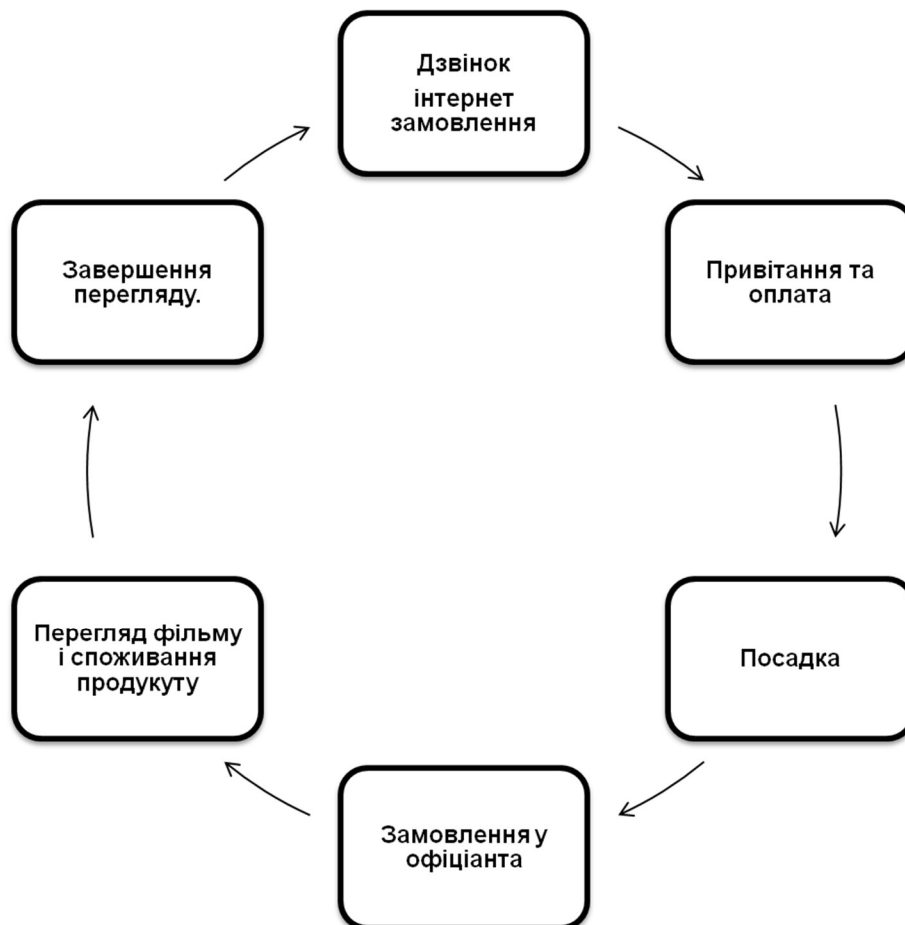


Рис. 3.1 Цикл досвіду клієнта [15]

Джерело: Сформовано автором за матеріалами [15]

Наступним кроком ми поетапно розпишемо зони відповідальності, опишемо процеси та окреслимо сервіс який передбачає наша компанія.

### Етап 1 Дзвінок/Інтернет замовлення

- Хто виконує зі сторони компанії?

Менеджер

- Хто клієнт?

Кіномани/молодь яка хоче провести вечір/Хлопець з дівчиною які прийшли на романтичний вечір

- Тривалість:

5хв

3-

- Що відбувається? (опис процесу)

У випадку дзвінка менеджер уточнює який саме фільм цікавить людину яка к-сть місць, та попереджає за скільки часу до фільму потрібно бути.

- Потенційні проблеми, які можуть виникнути у клієнта/ з клієнтом:

Відсутність вільних місць, некоректна інформація щодо фільму.

### **Дефекти сервісу**

- Менеджер не підняв телефон;
- Не від телефонував людині в разі пропущеного виклику;
- Розмовляв у обурливому тоні, клієнт не відчув себе потрібним

### **Операційні стандарти**

- Розмовляти гарно побудованими реченнями;
- Розповісти про акції та розклад сеансів на день;
- Оформити бронь та попередити людину за скільки часу потрібно прийти;

### **Стандарти досвіду**

- Фіксувати ім'я клієнта;
- Запропонувати перетелефонувати у разі звільнення місць;

### **Перевищення очікування**

- Надіслати смс із усіма деталями сенсу та годинаю на яку потрібно прийти;
- Телеграм бот із можливістю онлайн оплати та бронювання;



## Етап 2 Привітання та оплата

- Хто виконує зі сторони компанії?

Касир

- Хто клієнт?

Кіномани/молодь яка хоче провести вечір/Хлопець з дівчиною які прийшли на романтичний вечір

- Тривалість: 5-  
7 хв2

- Що відбувається? (опис процесу)

Клієнт оплачує заброньоване місце, та по бажанні купує продукти харчування

- Потенційні проблеми, які можуть виникнути у клієнта/ з клієнтом:

Великий наплив людей, неспроможність двом касирам справитись із ним. Непорозуміння із резервуванням.

### Дефекти сервісу

- Відсутність фірмового одягу у офіціанта;
- Збій у програмі бронювання, нехватка місць;
- Велике скупчення людей;
- Зламаний термінал для оплати картою;

### Операційні стандарти

- Привітний персонал;
- Швидке оформлення замовлення та оплата квитків;
- Можливість безконтактної оплати;

### Стандарти досвіду

- Наявність їжі яка не властива кінотеатрам;
- Попередження про наявність офіціанта, який зможе взяти замовлення прямо під час перегляду фільму;

### Перевищення очікування

- Бонус карта для накопичення балів

### **Етап 3 Посадка**

- Хто виконує зі сторони компанії?

Менеджер який проводить людей до їхнього місця

- Хто клієнт?

Кіномани/молодь яка хоче провести вечір/Хлопець з дівчиною які прийшли на романтичний вечір

- Тривалість: 2-  
3 хв

- Що відбувається? (опис процесу)

Менеджер з усмішкою зустрічає людей з їх білетами та проводить їх на вільні місця.

- Потенційні проблеми, які можуть виникнути у клієнта/ з клієнтом:

Великий одночасний наплив людей, що не дасть змоги впоратись з своєчасною посадкою усіх людей.

### **Дефекти сервісу**

- Непривітне ставлення до клієнта;
- Проблеми із посадкою людей на вільні місця;
- Відсутність орендованої уні форми;
- Неохайний вигляд менеджера як представника компанії;

### **Операційні стандарти**

- Проведення людини до її місця посадки;

### **Стандарти досвіду**

- Звертання до клієнта, як тільки він отримав квиток із пропозицією провести її до місця перегляду фільму;

- Допомога у підборі місця яка буде ідеально підходити під її особливості (вади зору, слуху, наявність домашніх тварин);

### **Перевищення очікування**

- Можливість замовити їжу у офіціанта безпосередньо перед початком фільму прямо до вас у місце;

#### **Етап 4. Замовлення у офіціанта**

- Хто виконує зі сторони компанії?

Офіціант

- Хто клієнт?

Кіномани/молодь яка хоче провести вечір/Хлопець з дівчиною які прийшли на романтичний вечір

- Тривалість: 4  
хв

- Що відбувається? (опис процесу)

Офіціант бере замовлення на кальян та супутні товари

- Потенційні проблеми, які можуть виникнути у клієнта/ з клієнтом:

Офіціант не встигає обробити всі замовлення, та забув точне місце посадки для винесення замовлення клієнту

#### **Дефекти сервісу**

- Несвоєчасне оформлення замовлення;
- Забуте місце де сидить саме клієнт;
- Перевищено час очікування на замовлення або чек;

#### **Операційні стандарти**

- Вчасне обслуговування;
- Єдиний дрес код;

#### **Стандарти досвіду**

- Привітне і щире обслуговування;
- Ніколи не відмовляти клієнту, а намагатись вирішити будь-яку потребу;

#### **Перевищення очікування**

- Оформлення замовлення через соц.мережі;

#### **Етап 5 Перегляд фільму та споживання продукту**

- Хто виконує зі сторони компанії?  
Персонал який відповідає за обладнання
- Хто клієнт?  
Кіномани/молодь яка хоче провести вечір/Хлопець з дівчиною які прийшли на романтичний вечір
- Тривалість:  
1.5-2 год
- Що відбувається? (опис процесу)  
Безпосередній перегляд фільму
- Потенційні проблеми, які можуть виникнути у клієнта/ з клієнтом:  
Проблеми із сторонніми звуками, що створює дискомфорт під час перегляду фільму, та обладнанням.

### **Дефекти сервісу**

- Поломка обладнання;
- Погана якість продукту;
- Погана якість перекладу фільму;
- Природні умови які унеможливають показ фільму;

### **Операційні стандарти**

- Якісна трансляція;

### **Стандарти досвіду**

- Відкрите повітря що додає атмосфери під час перегляду;

### **Етап 6 Завершення перегляду**

- Хто виконує зі сторони компанії?  
Менеджер який проводив посадку
- Хто клієнт?  
Кіномани/молодь яка хоче провести вечір/Хлопець з дівчиною які прийшли на романтичний вечір
- Тривалість:  
7 хв

- Що відбувається? (опис процесу)

Люди закінчують процес перегляду встають, менеджер усміхається і прощається із людьми бажаючи гарного вечора.

- Потенційні проблеми, які можуть виникнути у клієнта/ з клієнтом:

Великий наплив людей, які хочуть сісти на наступний фільм що може створити дискомфорт для тих хто тільки закінчив перегляд. Неспроможність менеджера впоратись із напливом людей які закінчили перегляд.

### **Дефекти сервісу**

- Менеджер не встигає справитись з напливом людей;
- У зв'язку із поганим настроєм або іншими причинами менеджер не

вірно прощається із клієнтами;

### **Операційні стандарти**

- Забрати пледи у клієнтів;

### **Стандарти досвіду**

- Побажання менеджером хорошого вечора та наголосити, що чекаємо на повернення клієнта до нас;

### **Перевищення очікування**

- Запропонувати «сорі карту» яка дасть знижку на наступний сеанс у випадку виникнення будь-яких незручностей.

### **Опитування**

Наступним етапом було проведення опитування із потенційними клієнтами, для отримання розуміння, наскільки потрібний їм цей продукт. Мною було обрано кілька найголовніших питань:

- Як часто ви відвідуєте кінотеатри?

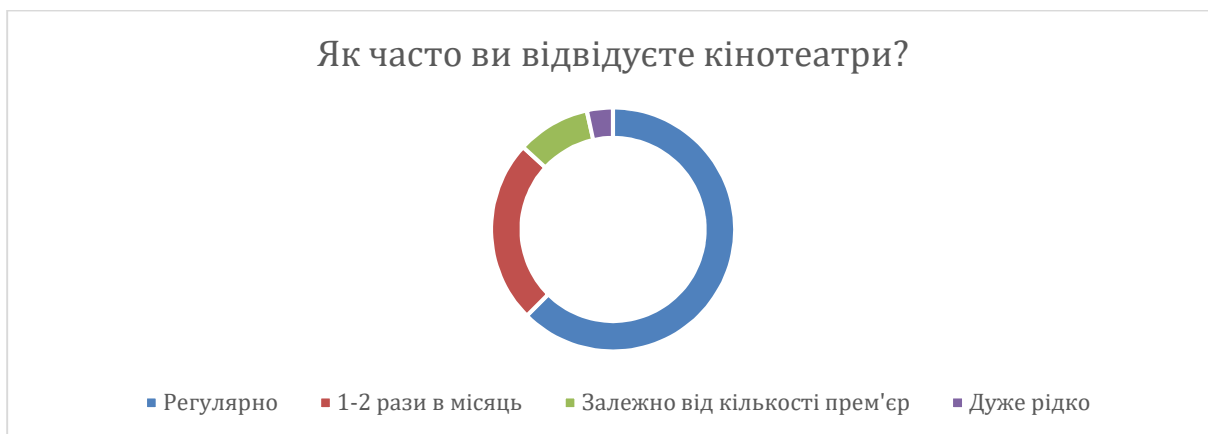


Рис. 3.1. Розподіл відповідей на питання «Як часто ви відвідуєте кінотеатри?»

- Чи задоволені ви тим сервісом який надає кінотеатр у вашому місті?



Рис. 3.2. Розподіл відповідей на питання «Чи задоволені ви тим сервісом який надає кінотеатр у вашому місті?»

- Як часто ви переглядаєте фільми які вже вийшли із прокату?

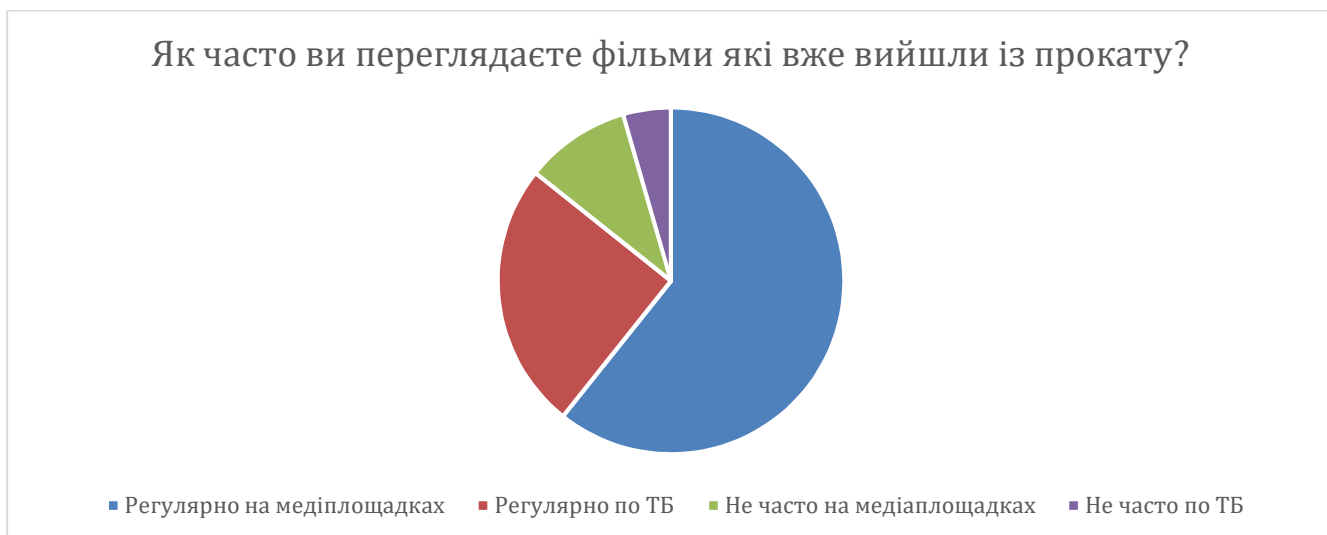


Рис. 3.3. Розподіл відповідей на питання «Як часто ви переглядаєте фільми які вже вийшли із прокату?»

- Чи бували ви хоча б раз на кінотеатрі під відкритим небом у Тернополі?



Рис. 3.4. Розподіл відповідей на питання «Чи бували ви хоча б раз на кінотеатрі під відкритим небом у Тернополі?»

Якщо так, наскільки вам сподобався такий формат перегляду фільму?

- Чудова альтернатива звичайному кінотеатру.
- Великий асортимент улюблених фільмів, та неймовірна атмосфера.
- Приємний сервіс та невимушена атмосфера.

- Надаєте перевагу перегляду фільму у двох чи із сім'єю?

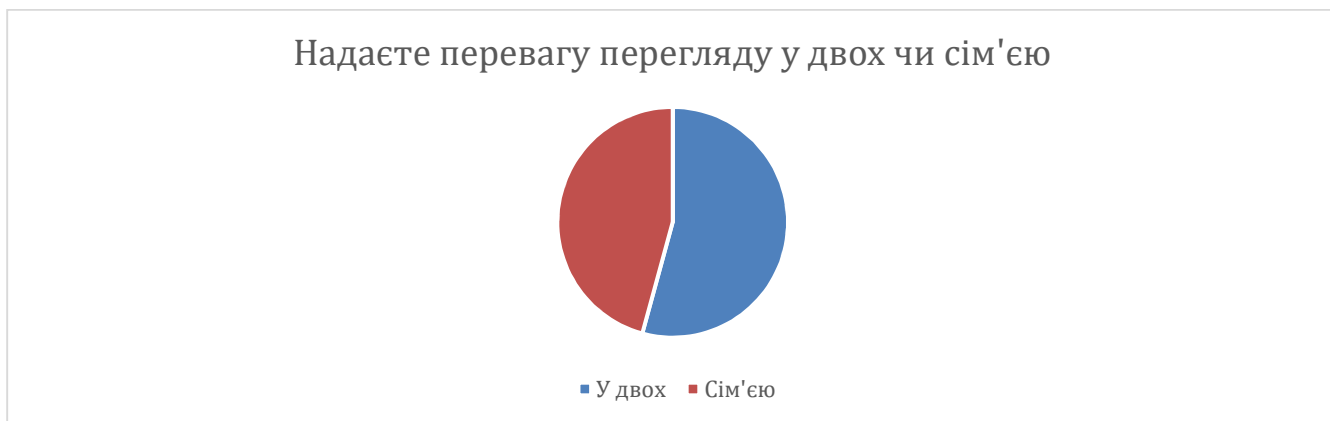


Рис. 3.5. Розподіл відповідей на питання «Надаєте перевагу перегляду фільму у двох чи із сім'єю?»

- Який жанр фільму найбільш цікавий для вас?



Рис. 3.6. Розподіл відповідей на питання «Який жанр фільму найбільш цікавий для вас?»

На основі отриманих відповідей можна визначити, що в першу чергу кінотеатр, тобто безпосередній конкурент у цій сфері не відповідає тим вимогам які до них ставить клієнт, що дозволяє мені зайняти цю нішу. Важливим



фактором стало те, що стало відомо наскільки часто люди переглядають кінострічки які вже вийшли із прокату і не презентуються у кінозалах, це дозволяє визначити нішу в якій є попит, але відсутня пропозиція.

Окремо варто виділити середню частоту переглядів не прем'єрних фільмів вдома, яка є відносно великою. Запропонувавши людям відповідний сервіс та створивши площадку де можна буде поєднати похід в кафе та кінотеатр в одне ціле, ми можемо створити комфортні умови задовольнивши потребу клієнта!

Основний етап валідації проекту планувався втілюватись 2020 році, були проведені пошуки для залучення інвестицій в проект. Також було проведена велика кількість досліджень та опитувань реальних клієнтів під час чергового сезону літнього кінотеатру під відкритим небом. Нажаль пандемія Covid 19 внесла корективи в можливість реалізації цього проекту тому втілити його в реальність до закінчення написання цієї роботи можливості не було.

Останні три місяці перед введенням карантинних обмежень велась активна робота із дослідження ринку та потенційних споживачів. Було проведено десятки опитувань у реальних та потенційних клієнтів, які наведені вище.

Одною із основних коректив, які внесла пандемія у ринок кінострічок став великий темп набуття популярності онлайн медіа сервісів у зв'язку із закриттям всіх кінотеатрів на карантин.

Для прикладу візьмемо одну із найбільш популярних медіа площадок у східній Європі Megogo.

Це медіасервіс в Східній Європі для перегляду відео, ТВ і прослуховування аудіо. Щомісячна аудиторія - понад 55 млн унікальних користувачів. Каталог ресурсу - понад 90 тис. Годин контенту. Медіасервіс співпрацює з відомими студіями: FOX, BBC, Sony, Walt Disney, Universal, Warner Brothers, Paramount Pictures і іншими. Всього на MEGOGO більше 10 000 одиниць безкоштовного контенту, з них понад 4500 фільмів і 1500 мультфільмів.

Така вражаюча статистика дозволяє зробити висновок, що попит на перегляд кінострічок які вже не є прем'єрними, та не транслюються у кінотеатрах є достатнім, та не перестає зростати. Що дозволяє нам зробити

висновок, що саме акцент на перегляд кінострічок які вже давно вийшли із прокату кінотеатрів може дати той результат який необхідний для прибутковості проекту, та дозволить вийти у діаметрально протилежні конкурентні сфери. Враховуючи наявність великих мереж кінотеатрів та їх фінансові можливості – це дозволить значно зекономити фінансові ресурси, та бути новаторами у цій сфері.

Важливим фактором після закінчення карантину також стала відсутність нових прем'єрних фільмів, що також значно ускладнює роботу кінотеатрів.

Аналітики IBISWorld постійно відстежують вплив карантинних обмежень на галузь кіно ось висновки, як на цю галузь, вплинули результати пандемії COVID-19:

Дохід галузі кінотеатрів зменшився на 62,6% у 2020 році завдяки пандемії COVID-19 (коронавірусу) та соціальним дистанціям, які залишають кінотеатри з порожніми місяцями.[15]

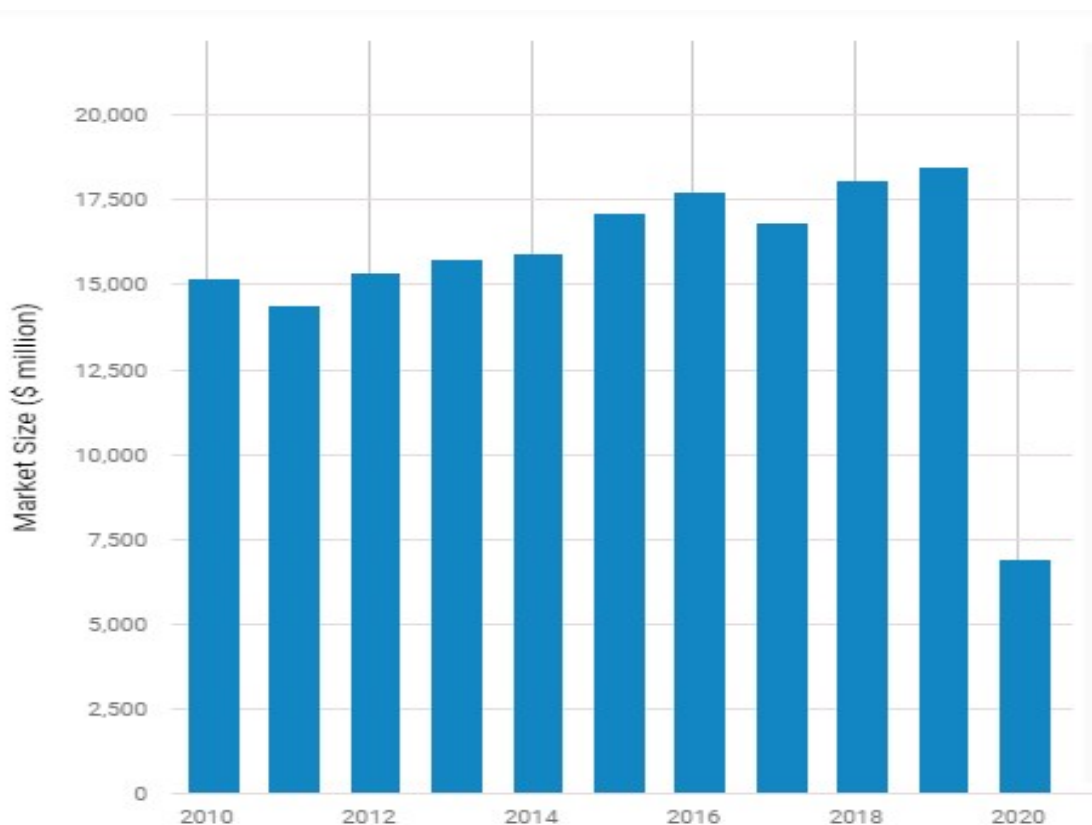


Рис 3.7. Динаміка ринку кінотеатрів

Джерело: [15]

Згідно із графіком ми можемо визначити наскільки впав попит у зв'язку із карантинном на перегляди фільмів у кінотеатрах. Це значно вдарить по темпам розвитку, та іновацій у кінотеатрах. Тому на нашу думку саме зараз найкраща ситуація для впровадження нового формату кінотеатрів. Саме тому враховуючи всі наведені вище фактори, саме після наслідків Covid 19 один із найсприятливіших моментів для реалізації цього проекту.

## ВИСНОВКИ

В сучасних ринкових умовах стрімко зростаючої конкуренції важливо забезпечити підприємство конкурентними перевагами. Інновації – прямий шлях до забезпечення лідируючих позицій в своїх галузі. Інновація – поєднання технології і бізнес-моделі. Найкраще поєднання цих двох компонентів надає найбільші конкурентні переваги. Підприємства, які не мають чіткої бізнес-моделі, не можуть бути конкурентоспроможними.

Метою даного дослідження було розроблення інноваційної бізнес-моделі кінотеатру для вирішення проблем сучасних кінотеатрів, та створення сервісу, де перегляд буде повністю відрізнитись від звичного перегляду кінострічок. Для вирішення цієї мети було поставлено декілька завдань які були успішно виконані. Для виконання цього завдання було пройдено наступні етапи:

Проведено теоретичний аналіз багатьох бізнес-моделей та відібрано ту яка найбільш точно описує всі потреби клієнта та дозволяє найбільш точно описати ідею нашого проекту, що дозволить створити більш точний портрет потенційного покупця та зменшити витрати при виході на ринок.

Було обрано «Канву» моделі, розроблена О. Остервальдером, вона складається з дев'яти структурних блоків: ціннісні пропозиції, сегменти клієнтів, канали, відносини з клієнтами, потоки доходів, основні види діяльності, основні ресурси, ключові партнерства, структура витрат.

Відповідно до отриманих теоретичних аспектів та вивчених матеріалів, було окреслено основні характеристики проекту кінотеатру нового формату та розроблено бізнес інноваційну модель. А саме створення кінотеатру, який буде поєднувати в собі ресторан, кінотеатр з можливістю переглядати не лише прем'єри фільмів, окремими кімнатами для перегляду фільмів та ін.

На основі вже існуючої бази клієнтів було проведено опитування, та отримано результати, це дозволило нам зробити висновки, чи є актуальною наша ідея для різних верств населення зараз, та підкреслити певні нюанси, які варто врахувати при реалізації проекту.

Наступним етапом була валідація бізнес ідеї яка включила в себе опис бізнес процесів, які будуть відбуватись у цьому проекті, а саме:

- описання стандартів та вимог до сервісу,
- створення фінансового плану підприємства
- створено цикл досвіду клієнта.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Business Model Generation (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur) — Summaries EP21 Website. URL:  
<http://www.entrepreneur.com/article/218160>
2. Mark W. Johnson. Seizing the White Space:  
Business Model Innovation for Growth and Renewal – 2009
3. Lingyun Wang, Päivi Jaring, Arto Wallin. Developing a Conceptual Framework for Business Model Innovation in the Context of Open Innovation. Website. URL:  
[https://www.researchgate.net/publication/224599060\\_Developing\\_a\\_conceptual\\_framework\\_for\\_business\\_model\\_innovation\\_in\\_the\\_context\\_of\\_open\\_innovation](https://www.researchgate.net/publication/224599060_Developing_a_conceptual_framework_for_business_model_innovation_in_the_context_of_open_innovation)
4. Наукова та інноваційна діяльність України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/express/exsp2017/10/183pdf.zip>
5. Wakelin, K. Innovation and Export Behavior at the Firm Level / K. Wakelin // Research Policy, 26. — 1998. — 829—841 p.
6. Юрьев В.М., Чекулина Т.А. Формирование концепции инновационного развития экономики с позиций практико-ориентированного подхода // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки, 2011. №
7. Офіційний сайт "Outside cinema" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [outsidecinema.com.ua](http://outsidecinema.com.ua)
8. Snieska V., Valodkiene G. Impact of innovations upon economic growth during recession // Technological and Economic Development of Economy
9. Business Model Analysis with the Business Model Canvas [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://bizzdesign.com/blog/business-model-analysis-with-the-business-model-canvas/>
10. 5 Ways to Improve Your Brand Awareness on Social Media. GeekChicago Blog URL: <https://www.geekchicago.com/blog-categories/5-ways-to-improve-brand-awareness-on-social-media-smm.html>

11. Understanding the importance of innovation. – Режим доступу до ресурсу: <https://studydriver.com/understanding-the-importance-of-an-innovation/>
12. Алфьорова І. Дослідження економічної сутності бюджетування та фінансового планування / І.Алфьорова, М.Колесникова // Схід. – 2010. – № 3 (103).
13. Гриньова В. М. Фінанси підприємств: навч. посіб. : 2-ге вид., перероб. і доп. / В.М. Гриньова, В.О. Коюда. – К: Знання – Прес, 2004.
14. Конспект лекцій з курсу “Розробка продукту та сервісу” Анастасія Владичинська.
15. Movie Theaters in the US - Market Size 2001–2026 – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ibisworld.com/industry-statistics/market-size/movie-theaters-united-states/>