



DIRUT

•sustainability•creativity•

Практичне заняття № 2

«Диверсифікація сільського туризму в країнах Європи: бізнес-моделі та стратегії»

Викладач: к.е.н., доцент Венгерська Н.С.



Jean Monnet
Programme



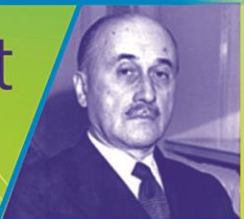
With the support of the
Erasmus+ Programme
of the European Union

План

1. Причини диверсифікації сільського туризму.
2. Концепція нового сільського середовища як необхідної умови формування креативної сільської економіки.
3. Бізнес-моделі в сфері сільського та креативного туризму.
4. Стратегії диверсифікації у сільському туризмі.



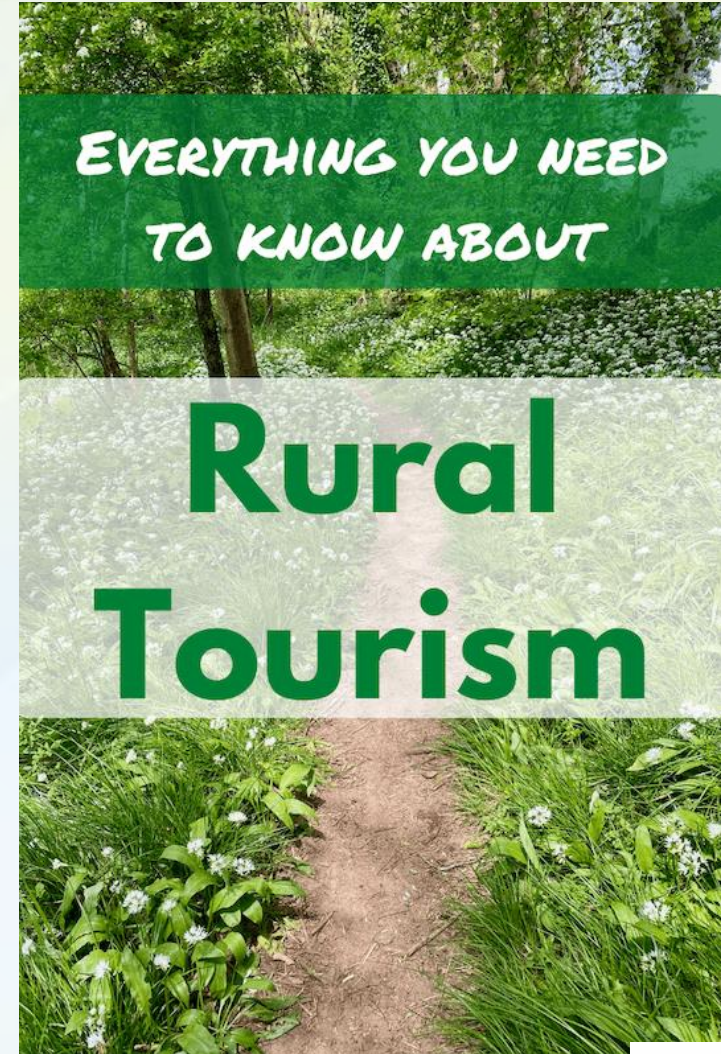
Jean Monnet
Programme



With the support of the
Erasmus+ Programme
of the European Union

1. Причини диверсифікації сільського туризму

- Дискусія:
- Чому виникла необхідність диверсифікувати сільську економіку?
- Які причини диверсифікації сільського туризму?



ІННОВАЦІЇ ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ СІЛЬСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ

New Rural Paradigm

Old approach		New approach
Objectives	Equalisation, farm income, farm competitiveness	Competitiveness of rural areas, valorisation of local assets, exploitation of unused resources
Key target sector	Agriculture	Various sectors of rural economies (e.g., rural tourism, manufacturing, ICT industry, etc.)
Main tools	Subsidies	Investments
Key actors	National governments, farmers	All levels of government (supra-national, national, regional and local), various local stakeholders (public, private, NGOs)

Source: : OECD (2006), *The New Rural Paradigm: Policies and Governance*, OECD Publishing, Paris, France.

Modernising a rural economy is the process of identifying and developing those sectors and firms which support its competitive situation relative to its neighbouring regions and to national and international peers.

Areas of opportunity

- Local foods
- Tourism
- Forestry
- Renewable energy

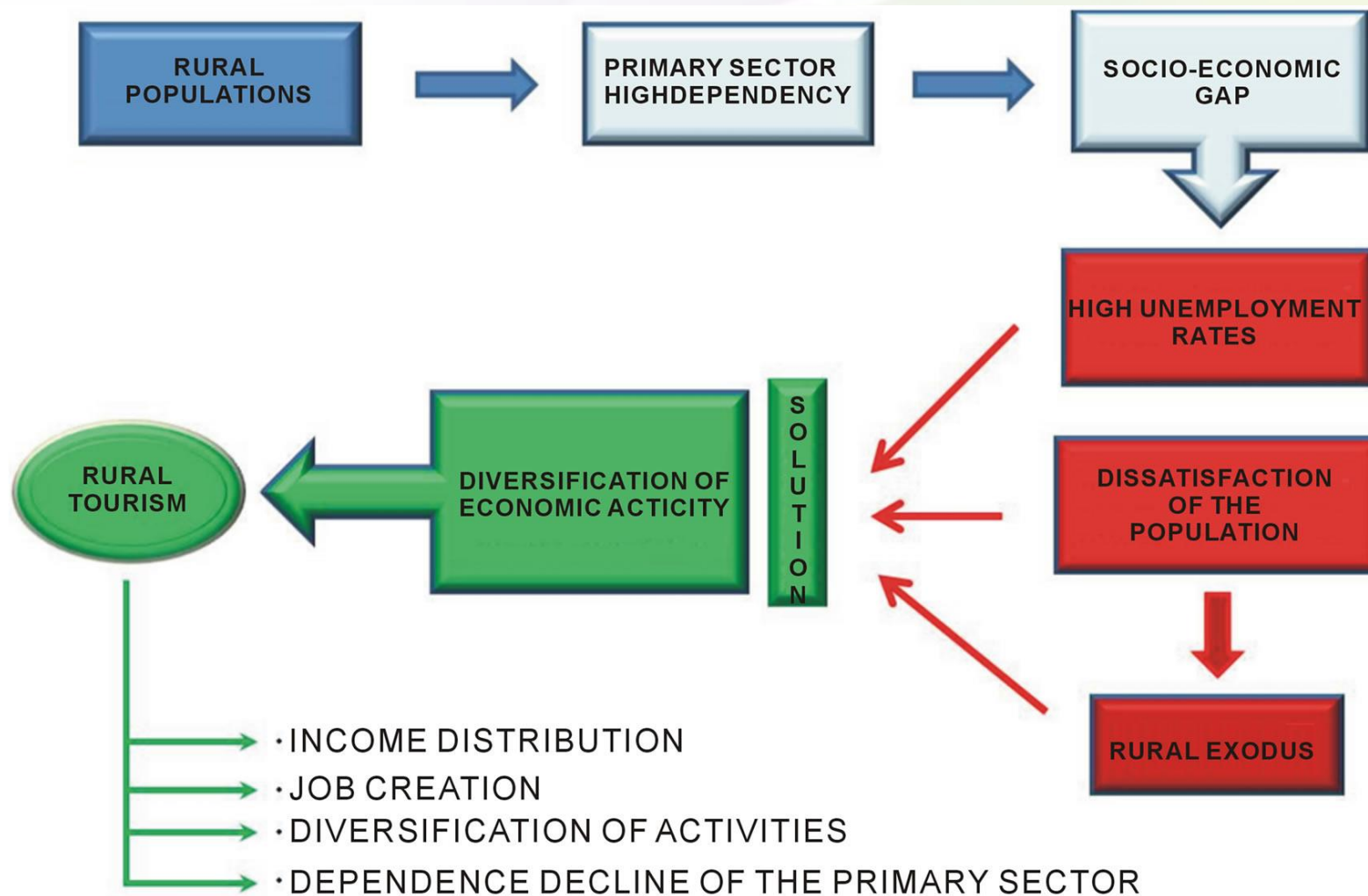
Threats to Rural Areas

- Declining local fiscal capacity
- Demographic change
- Climate change effects
- Single industry towns

Innovation policy refers to a set of policy actions that promote innovative activity in order to reach societal goals. While **Innovative activity** refers to the creation, adaptation and adoption of new or improved products, processes and services. Innovation can take different forms:

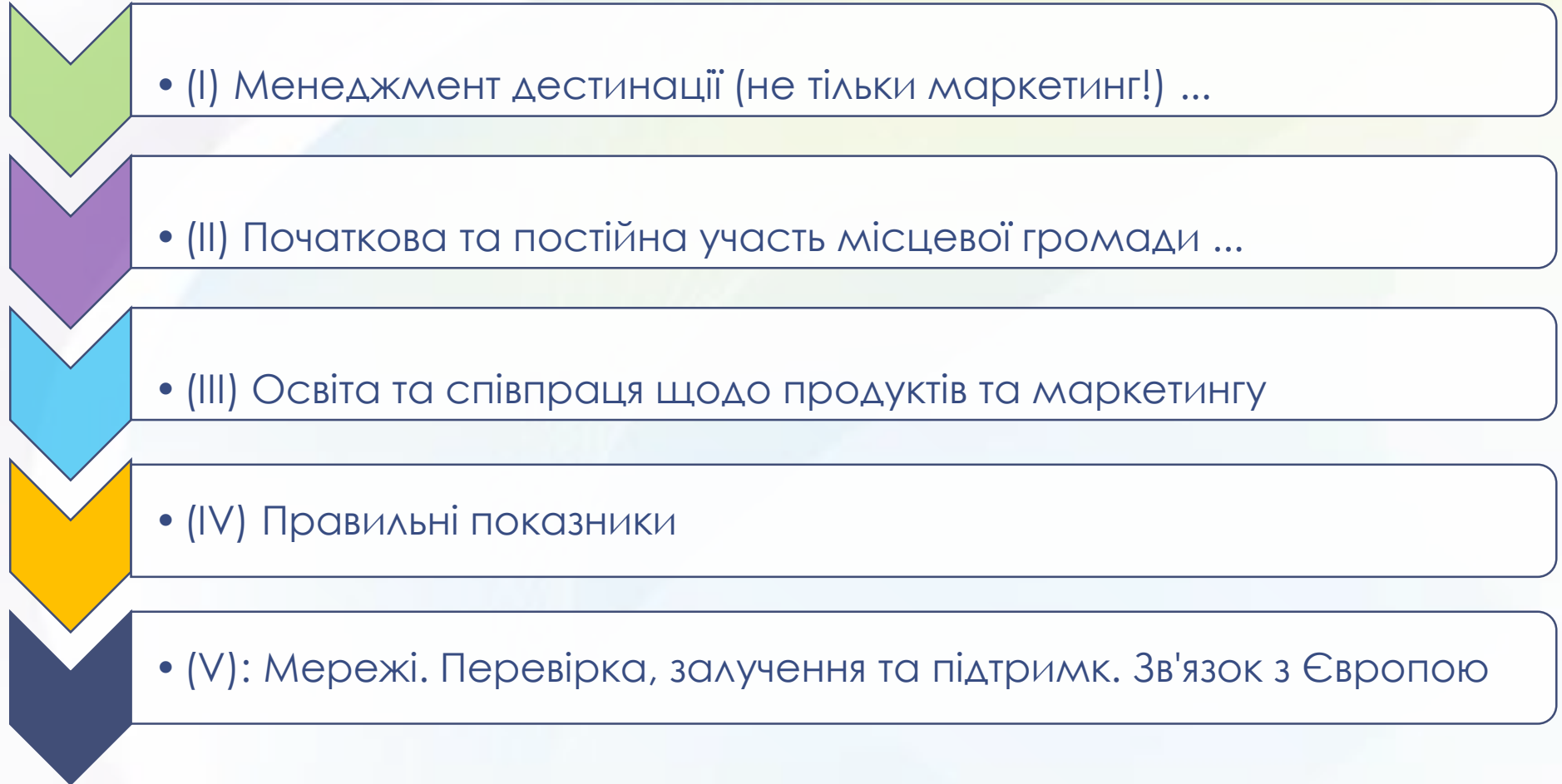
1. *Working in new ways:* this might involve rural development approaches that apply new ideas, using new techniques, focusing on alternative markets, bringing diverse sectors and stakeholders together via new networking methods, supporting new priority groups, or finding new solutions to social, economic and environmental challenges.
2. *Developing new products and services:* these often result from testing innovative ways of working and can be created through the application of new or novel techniques, partnerships, technology, processes, research and thinking.
3. *Adapting proven approaches to new circumstances:* is also recognised as an effective means of creating locally significant innovative rural developments. These types of innovative actions are often facilitated by knowledge transfer between regions.

Диверсифікація сільського туризму



Диверсифікація економічної діяльності у сільській місцевості в за допомогою сільського туризму

- Фактори успіху



Чому збалансованість стала КЛЮЧОВИМ ПИТАННЯМ туризму?

“The concept of true social sustainability is to **share the business** with the local community, not just the profits in form of pay / service jobs.”
 Dr. Taleb Rifai, UNWTO Secretary General 2010-2017 at the #ATWS2019 closing panel



Benidorm, Spain Photo: V. Crego



„The Venice Syndrome“, a film by A. Pichler, 2012
 Trailer: vimeo.com/52491214

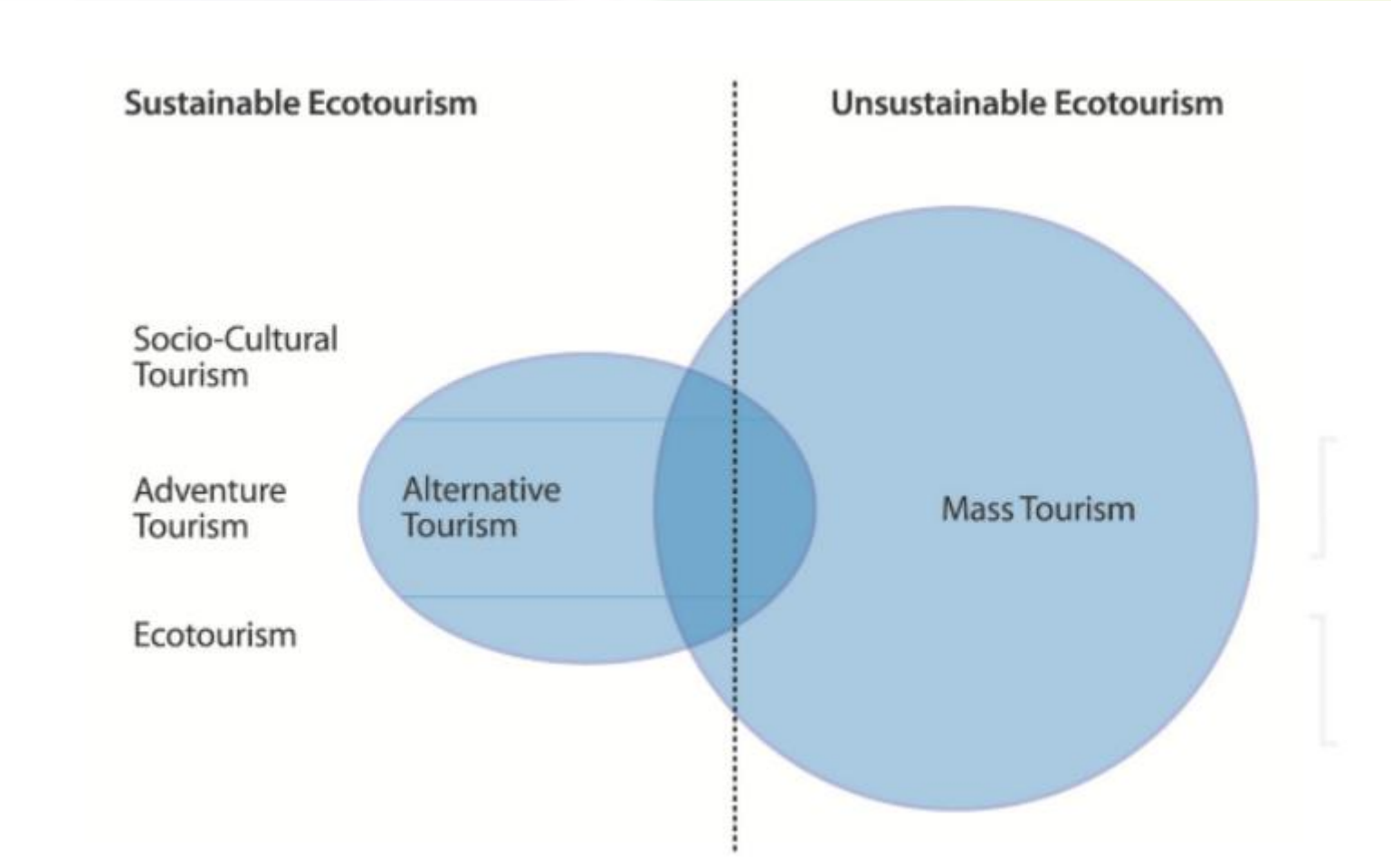


28 Budva, Montenegro



Our lakes, rivers & oceans

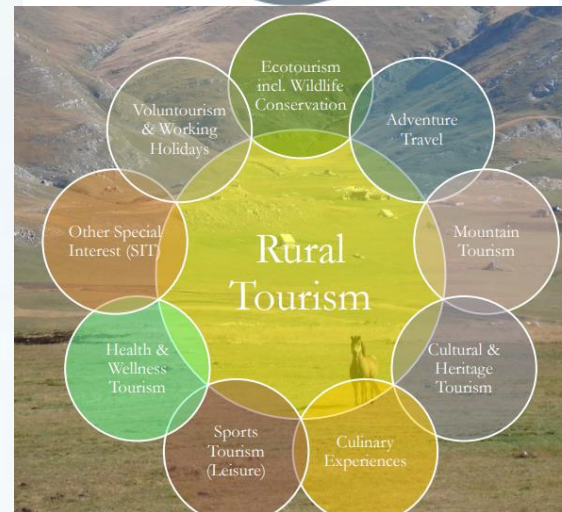
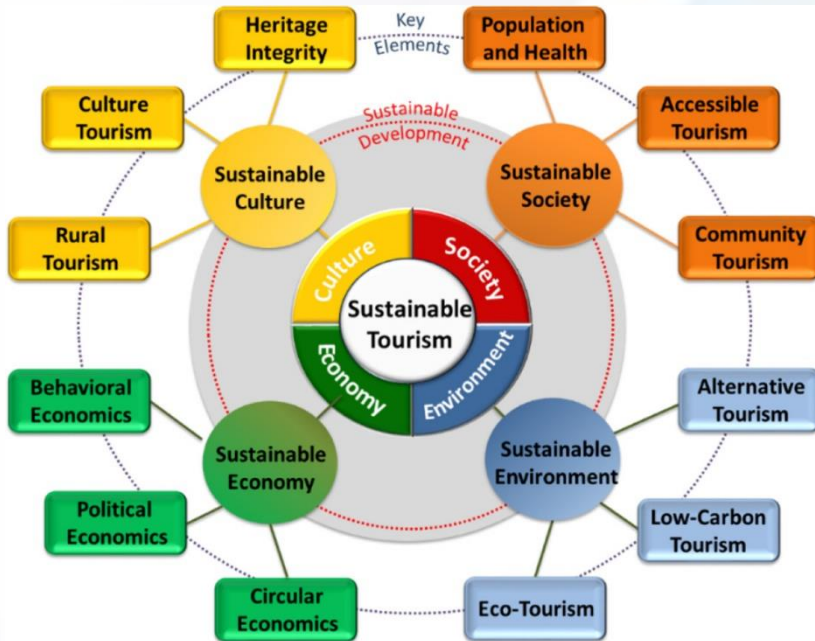
Концептуальна модель туризму



<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1091718.pdf>

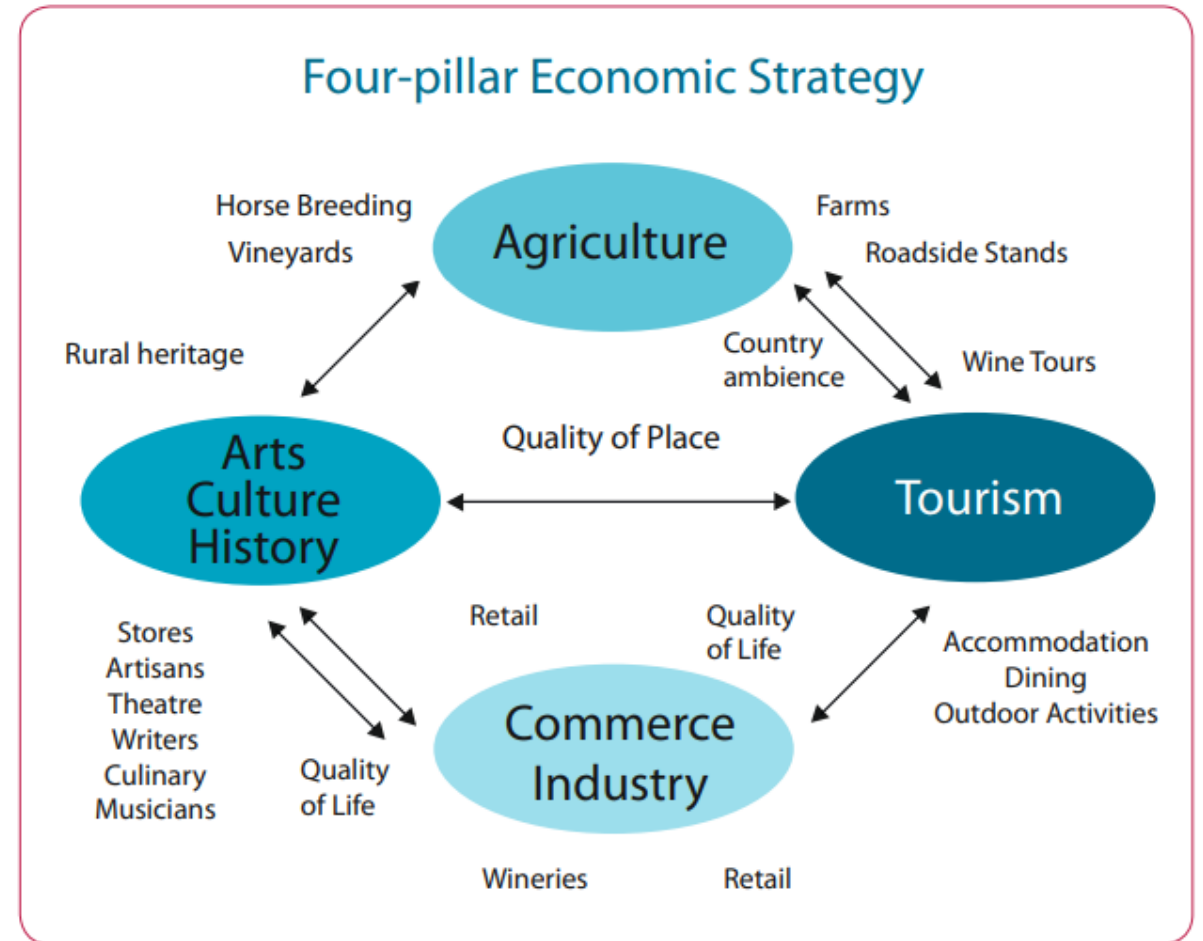
2. Концепція нового сільського середовища як необхідної умови формування креативної сільської економіки

Сільський туризм: креативність та збалансованість



Креативність та інновації у розвитку сільських територій ЄС

- Креативні сільські рішення та інноваційні методи заохочувалися через Пакет відновлення ЄС, який був введений для подолання світової економічної кризи.
- Для вирішення згаданих вище викликів, пакет сприяв "розумним інвестиціям" для подолання прогалів у широкосмуговій мережі в сільській місцевості.
- Політика розвитку сільських районів ЄС відіграла ключову роль у підтримці інновацій, пов'язаних із подоланням „цифрових розривів” у взаємодії та через нові партнерські стосунки з іншими політиками ЄС, що діють у сільській місцевості.



“ Rural policy can encourage innovation by creating flexible regulation that gives a place to territorial strategies and local actors. It seems also very important to reinforce the links between rural and urban areas; for sustainable development requires a global approach. ”

Lorraine Bertrand,
French spatial planning delegation (Délégation Interministérielle pour
l'Aménagement et la Compétitivité des Territoires - DIACT)

“ The objective of rural development is to create positive change for the future of communities and enterprises; unless this change is driven by innovation, we will simply go around in circles rather than breaking new ground and moving forward. ”

“ Rural dwellers and farmers have always been among the most creative innovators; this has been necessary in order to live and prosper in adverse and often isolated environments. The practical challenges faced by rural development now relate to environmental sustainability, technology adoption and livelihood security. Policy-makers must recognise that given the resources and the encouragement, innovation to create solutions to these problems can emerge from rural areas to the benefit of all. ”

Paul Keating,
Irish National Rural Network

“ Human thought processes tend to the linear solution more readily than to the lateral. Here I believe that networking between the rural areas of Europe – matching places and actors confronted by common challenges – can facilitate real break-throughs in innovation. Communities on islands in Greece and Sweden or in the mountains of Scotland or Slovenia will inevitably be faced by core similar problems but will tend to approach those problems in their own different linear ways. But if they are placed together, one location's 'linear' solution can provide the 'lateral' thinking inspiration for a truly innovative solution in the other location to the benefit of both. ”

Frank Gaskell:
Senator of Euromontana and their nominated expert on
Thematic Working Group 2 of the European Network for Rural Development

“ In Finnish Rural Development Policy, innovation is important. We have to engage in the promotion of new ideas and activities outside of the traditional so that we can have new sources of income in rural areas. ”

Mr Pentti Malinen,
rural development expert from
the Consortium of Finnish Universities

“ Innovation is a motor for development. Innovation is creativity. Innovation is knowledge. Innovation is courage. ”

“ Information and positive attitude to innovative ideas is needed to increase creativity and innovation in EU rural development. ”

Breda Kovačić,
Slovenian Rural Development Programme

“ Innovation is a product, service or process that is new for a certain locality and can serve better to satisfy the needs of the community and support sustainable development. ”

Valdis Kudins,
Latvian Rural Forum

“ Creativity and innovation can help decrease bureaucratic burden and increase bottom-up approaches. ”

Marie Trantinová,
Czech Republic, Member of EN RD Thematic Working Group 2

Диверсифікація туризму через креативність

- **Креативний розвиток туризму** може допомогти залучити відвідувачів, збільшити та урізноманітнити попит, охопити нові цільові групи та стимулювати зростання.
- **Креативні індустрії** відіграють важливу роль у залученні закордонних відвідувачів та пропонують значний потенціал для майбутнього зростання.
- **Креативні галузі** також допомагають розширити привабливість напрямків на нових ринках туризму
- **Значення креативності** для молодих туристів. Розвиток їх креативності є важливим мотиваційним фактором для третини молоді. Креативні туристи проводили менше часу у великих містах, наводячи на думку про можливість творчих форм туризму розповсюджувати відвідувачів в інші міста або у сільській місцевості, зміцнюючи регіональні ринки та менші міста.
- **Туристи**, яких приваблює креативний навчальний досвід, переважно професійні та високоосвічені та, як правило, залишаються в локації порівняно довгий час. Вони також взаємодіють з місцевими творцями та аудиторією, допомагаючи зміцнити культурну яскравість дестинації. Багато з цих туристів є постійними відвідувачами дестинацій, що підкреслює важливість креативності як потенційного мотиву повернення до місця призначення.

Культурний та креативний туризм

- Креативні індустрії були включені до фактору розвитку туризму. Вони все частіше використовуються для просування місць та підвищення їх конкурентоспроможності та привабливості (ОЕСД 2009). Їх роль у брендингу також дуже важлива для брендуювання країн для культурного та креативного туризму.
- Хоча існують відмінності між культурним та креативним туризмом, бізнес-модель для креативного туризму чітко показує, що будь-яке місце культурного туризму також може отримати прибуток від креативного туризму.
- Це злиття різних видів туризму знаходить дуже благодатний ґрунт завдяки креативній туристичній діяльності: креативний та пригодницький туризм, культурний та креативний туризм, археологічний туризм та креативний туризм, винний та гурманський туризм.

Поняття креативності - новий напрямок у сільському туризмі

- Згідно з дослідженнями «**розвиток креативного туризму** є очевидним у сільській місцевості (де креативність необхідна для боротьби з нестачею альтернатив економіки)»(2010, с. 26).
- «**Креативність** дозволяє відносно швидко інноваційно розробляти нові продукти, надаючи їм конкурентну перевагу над іншими місцями» (Richards and Wilson, 2006, p. 1215)
- **Креативний турист** не поділяє тих самих характеристик, як той, хто практикує масовий туризм. За словами Річардса, "турист також перетворюється з нечутливого індивіда, який не знає про місцеву культуру, в учня та колегу, який буде там отримувати та обмінюватися знаннями зі своїми господарями"



Поняття креативності та автентичності - новий напрямок у сільському туризмі

- Два виміри автентичності:
- **автентичність «передньої» сцени** - це перша зустріч туристів з новою культурою. Це штучна автентичність, сформована місцевими жителями для того, щоб залучити допитливих туристів, які визначили стереотипні образи цього місця. В основному вона представлений фізичними предметами, такими як прикраси магазинів або репродукції історичних подій. За Вангом, «речі виглядають автентичними не тому, що вони є автентичними за своєю суттю, а тому, що вони будуються як такі з точки зору точок зору, переконань, перспектив чи влади». Крім того, «справжність чи істина все ще визначається тим, наскільки щось схоже на уявлення людей про це. Щоб сільське життя було справжнім, воно повинно відповідати тому, як хто думає про сільське життя». Автентичність передньої сцени може не мати нічого спільного з культурою, яку вона представляє, і з цієї причини учасників представляють переважно масові туристи.
- **автентичність «задньої» сцени** - вона представляє справжню автентичність і вона менш помітна для туристів; це відкриває доступ до нетуристичного життя місцевих жителів

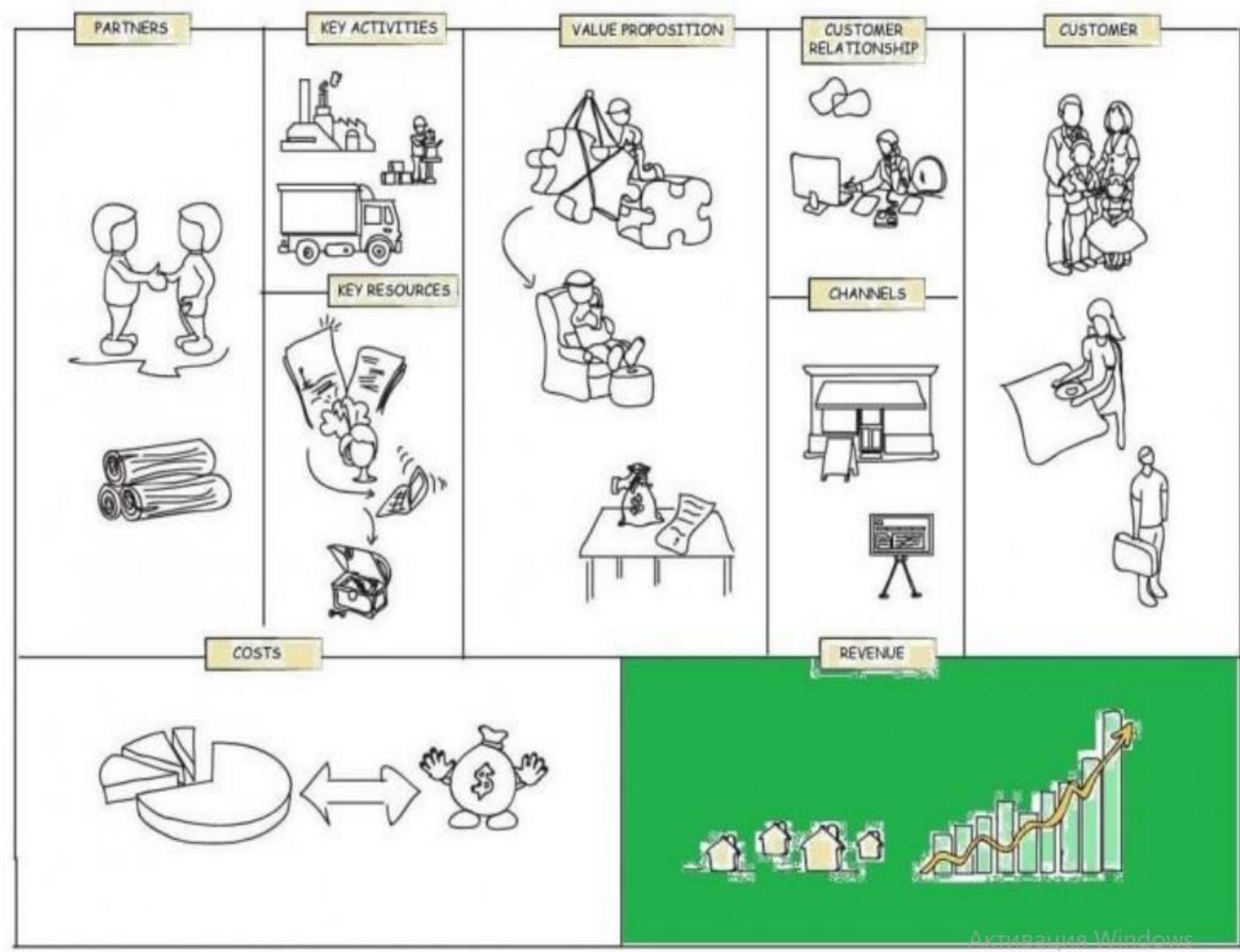
3. Бізнес-моделі в сфері сільського та креативного туризму

- **Бізнес-модель** – це певне спрощене уявлення реального або майбутнього бізнесу. Модель повинна відображати основні бізнес-процеси в компанії і створюється для вирішення різних прикладних бізнес-задач
- Основні бізнес-процеси створюють основний потік доходів для фірми і мають стратегічне значення. Вони можуть змінюватися в залежності від вимоги ринку і стратегії компанії.
- **Бізнес-модель відрізняється від стратегії двома ключовими пунктами:**
- бізнес-модель фокусується на створенні цінності і отриманні прибутку, а стратегія створена під вироблення стійкої конкурентної переваги;
- розробка бізнес-моделі не вимагає значних знань бізнес-середовища (принаймні, на початкових етапах), а в питаннях стратегії без складного аналізу зовнішніх чинників не обійтися.

Бізнес-модель Canvas

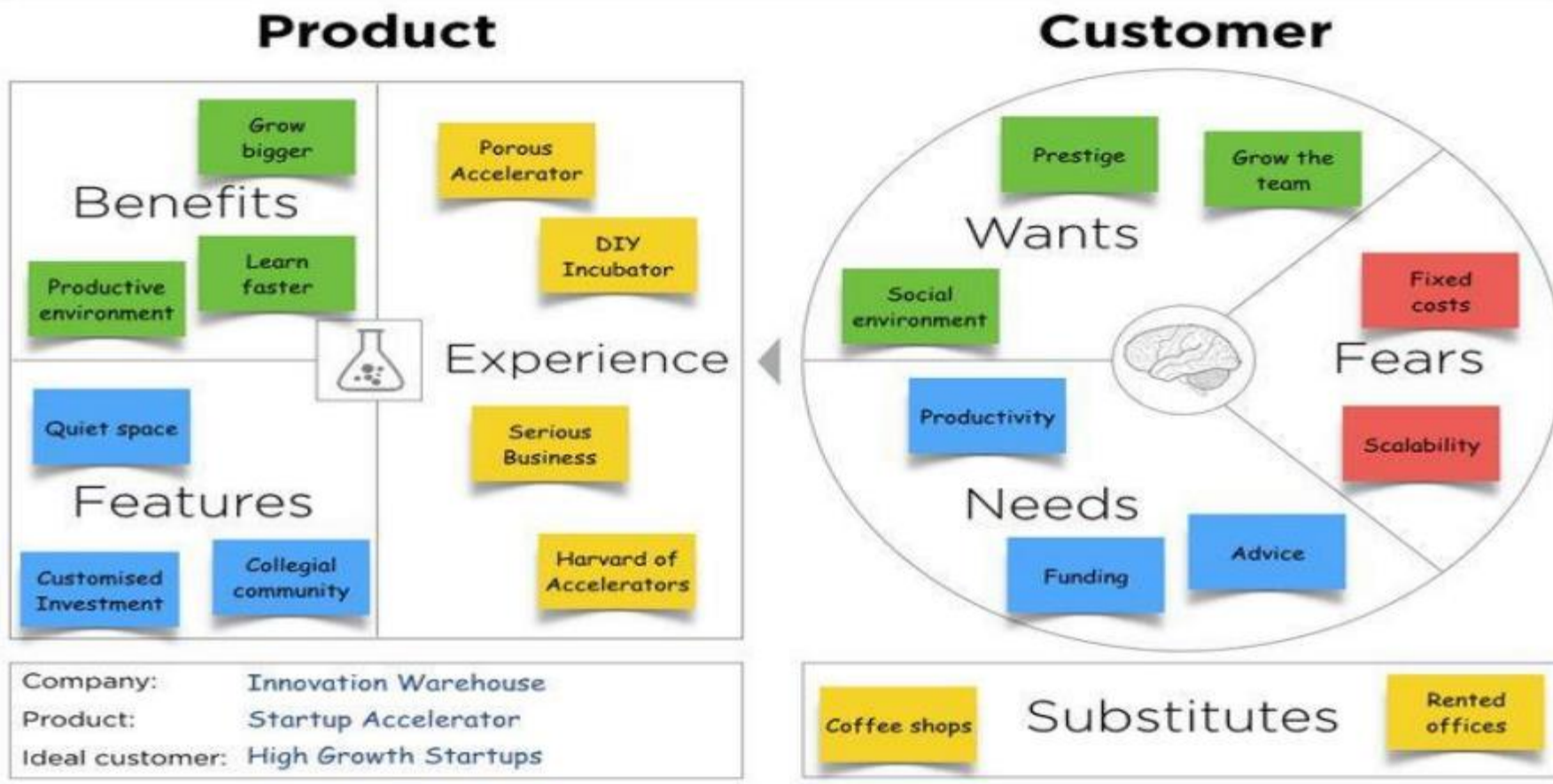
- **Бізнес-модель Canvas** – один з інструментів стратегічного управління для підприємців, який дозволяє зробити опис запропонованого проекту або проаналізувати модель бізнесу, яка використовується, з позицій її ефективності та можливостей розвитку. Бізнес-модель Canvas бізнес-моделі, авторами якої є Олександр Остервальдер та Ів Піньє містить 9 структурних блоків





https://www.salto-youth.net/downloads/toolbox_tool_download-file-1826/Module%20%20-%20Getting%20started%20your%20first%20business%20model%20CANVAS.pdf

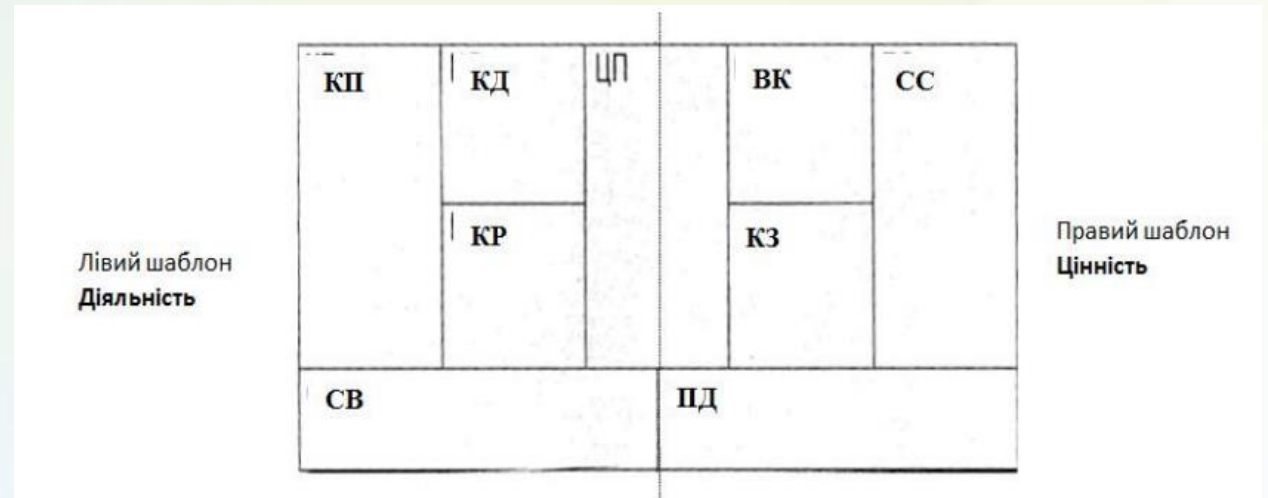
Value Proposition Canvas



Based on the work of Steve Blank, Clayton Christensen, Seth Godin, Yves Pigneur and Alex Osterwalder. Released under creative commons license to encourage adaption and iteration. No rights asserted.

Дві частини шаблону бізнес-моделі

- Відповідно зазначені компоненти бізнес-моделі утворюють її структуру (шаблон). Подібно роботі головного мозку, де **ліва півкуля** відповідає за логіку, а праве – за емоції, ліва частина шаблону відповідає за діяльність, **а права** - за цінність



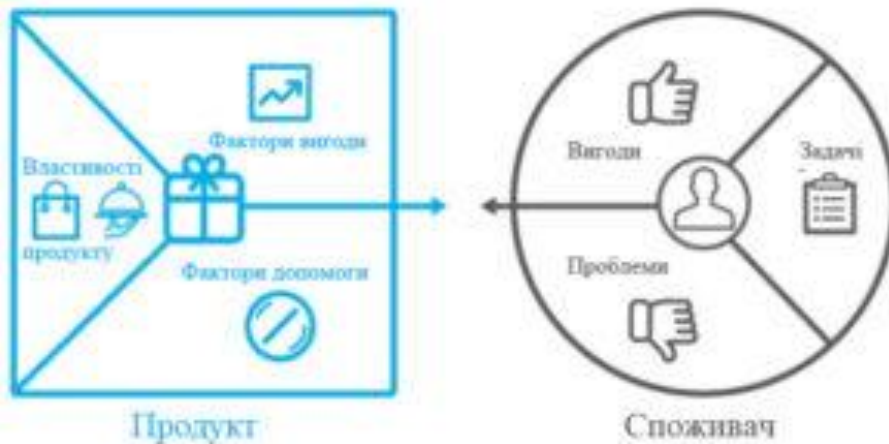
Споживчі сегменти



- **Споживчі сегменти** – одна або декілька груп клієнтів, що охоплюється бізнес-моделлю. Групи клієнтів представляють різні сегменти, якщо:
- відмінності в їх запитах обумовлюють відмінності в пропозиціях; взаємодія здійснюється по різних каналах збуту; взаємовідносини з ними потрібно будувати по-різному; їх вигідність істотно розрізняється; їх приваблюють різні аспекти пропозиції.
- Можна виділити наступні споживчі сегменти: масовий ринок, нішовий ринок, дробове сегментування, багатопрофільне підприємство, багатосторонні платформи (наприклад, підприємство, яке пропонує безкоштовну пресу, потребує великого числа читачів, щоб привабити рекламодавців, і зацікавлене в рекламодавцях, щоб фінансувати виробництво і розповсюдження)

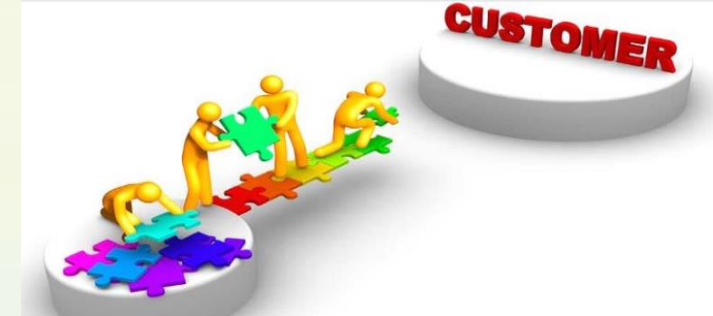
Ціннісна пропозиція

- ціннісна пропозиція – сукупність переваг, які компанія готова запропонувати споживачеві. Наприклад, новизна, продуктивність, виготовлення на замовлення, дизайн, бренд / статус, ціна, економія на витратах, зниження ризику, доступність, зручність / застосовність.



Канали Взаємовідносини з клієнтами

- **Канали збуту**, що виконують ряд функцій, зокрема: підвищують ступінь поінформованості споживача про товари і послуги компанії; допомагають оцінити ціннісні пропозиції компанії; дозволяють споживачеві купувати певні товари та послуги; знайомлять споживача з ціннісними пропозиціями; забезпечують післяпродажне обслуговування



- **Взаємовідносини з клієнтами.** Такі взаємовідносини передбачають персональна підтримка, самообслуговування, автоматизоване обслуговування, спільноти, спільне створення;

Потоки надходження доходу

- Потоки надходження доходу. До таких потоків включають продаж активів (товарів), плата за використання, оплата підписки, оренда / лізинг / рента, ліцензії, брокерські відсотки, реклама



Ключові ресурси

- **Ключові ресурси.** Ключовими можуть бути і такі ресурси як: матеріальні, інтелектуальні, людські, фінансові;
- Ключові ресурси (КР) компанії – це активи (людські, матеріальні, інтелектуальні і фінансові), які необхідні компанії для створення, підтримки, реалізації, доставки та обслуговування її ціннісних пропозицій для конкретних споживчих сегментів



Ключові види діяльності

- Ключові види діяльності можна класифікувати наступним чином: виробництво, вирішення проблем, платформи / мережі.
- **Ключові види діяльності** (КД) – це всі види діяльності компанії, які необхідні для створення, підтримки, реалізації та обслуговування ціннісної пропозиції компанії для конкретних споживчих сегментів з метою отримання прибутку

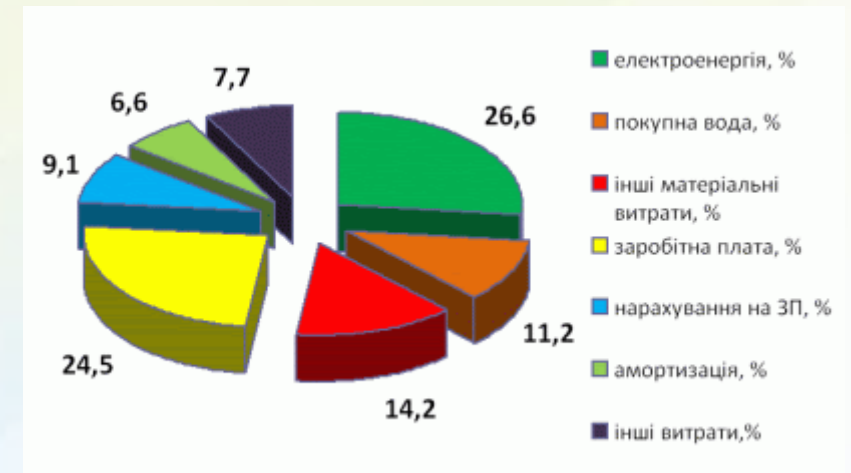


Ключові партнери

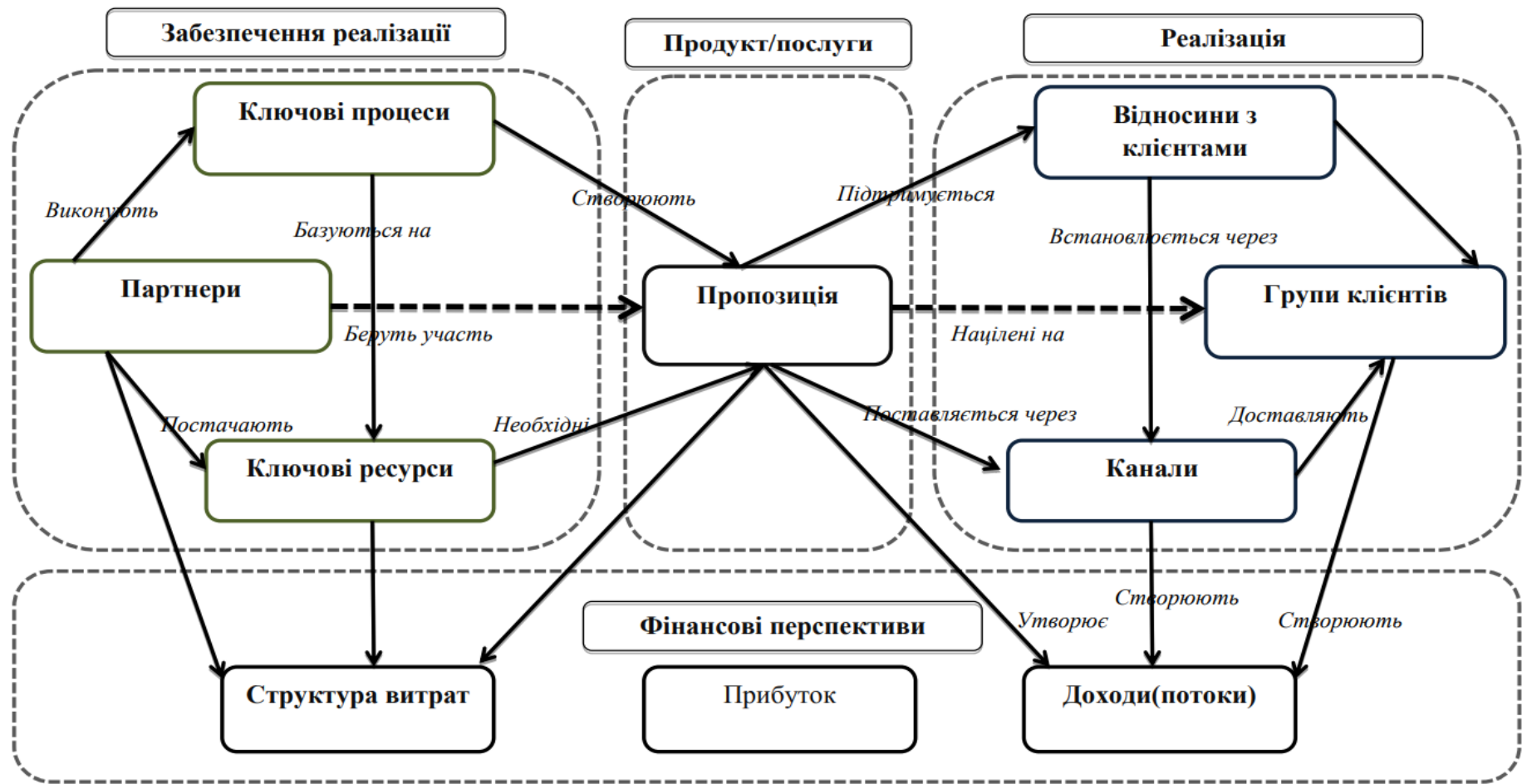
- **Ключові партнери.** Для реалізації бізнес-моделі, особливо стартапу ключові партнери є вкрай необхідними, які забезпечать підтримку, організацію певних робіт, а також у разі можливості менторство.
- **Ключові партнери (КП)** – це сторонні компанії або індивідуальні підприємці (постачальники, посередники, партнери і т. ін.), побудова взаємовигідних відносин з якими грає ключову роль в досягненні успіху компанії на ринку, необхідних для створення, 70 підтримки, реалізації та обслуговування ціннісної пропозиції компанії для конкретних споживчих сегментів.
- Можна виділити **чотири типи партнерських відносин** до яких спонукають оптимізація і економія в сфері виробництва, зниження ризику та невизначеності, поставка ресурсів і спільна діяльність:
 - 1) стратегічне співробітництво між не конкуруючими компаніями;
 - 2) стратегічне партнерство між конкурентами;
 - 3) спільні підприємства для запуску нових бізнес-проектів;
 - 4) відносини виробника з постачальниками для гарантії отримання якісних комплектуючих;

Структура витрат

- **Структура витрат.** За цією ознакою бізнес-моделі можна розділити на два класи:
- 1) з переважною увагою до витрат;
- 2) з переважною увагою до цінності. За структурою витрати можна розділити на наступні категорії: фіксовані витрати, змінні витрати, економія на масштабі, ефект диверсифікації.



Взаємозв'язок та взаємодія компонентів шаблону бізнес-моделі



Структура бізнес-моделі

Назва блоку 1	Характеристика 2	Елементи 3	Основні питання 4
Ключові партнери	Блок описує ймовірних постачальників і партнерів, без яких бізнес-модель не може існувати	<p><i>Чотири основні типи партнерських відносин</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Співпраця з не конкуруючі компаніями. - Стратегічне партнерство з компанією-конкурентом. - Спільне підприємство для запуску нових бізнес-проектів. - Відносини типу "постачальники-виробник". <p><i>Основні цілі організації партнерських відносин:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Оптимізація виробництва. - Зниження ризику і невизначеності. - Постачання ресурсів і спільна діяльність 	<ul style="list-style-type: none"> - Хто є ключовими партнерами? - Хто є ключовими постачальниками? - Які ключові ресурси будуть купуватись у партнерів? - Які основні активності проводять партнери?
Ключові дії	Блок описує дії, які необхідні для реалізації бізнес-моделі	<p><i>Основними видами діяльності є:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Виробництво. - Вирішення проблем (консалтинг). - Формування мережі / платформи. 	<ul style="list-style-type: none"> - Які дії потрібні для розкриття цінності пропозиції? - Які канали продажів? - Які взаємини з клієнтами? - Звідки повинні надходити доходи?
Ключові цінності	Пункт є ключовим в процесі вибору моделі і подальшого позиціонування продукту або послуги. Необхідно дуже чітко сформулювати переваги продукту перед конкурентами. Також важливо пам'ятати, що абсолютно унікальних продуктів не буває. В більшості випадків будь-який бізнес має конкурентів, як прямих, так і непрямих	<p>Цінність продукту визначається такими складовими як:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Новизна. - Продуктивність. - Виготовлення на замовлення (індивідуальність). - Покращення умов праці. - Дизайн. - Статус. - Ціна. - Зниження витрат. - Зниження ризику. - Доступність, раніше недоступних речей. - Зручність 	<ul style="list-style-type: none"> - Яка цінність пропонується клієнту? - Яка з проблем клієнта буде вирішуватись? - Які пакети продуктів і послуг пропонуються кожному сегменту споживачів? - Які потреби клієнтів задовольняються?

1	2	3	4
Відносини з клієнтами	Блок описує типи відносин, які компанія встановлює з окремими сегментами покупців. В цьому пункті відображають ступінь відповідності пропонованого продукту або послуги очікуванням клієнтів. Якщо якість не відповідає очікуванням клієнтів, то, крім роботи над його підвищенням, можна проводити альтернативну політику, наприклад, коригувати цінову політику або позиціонування	Типи відносин: - Персональна підтримка. - VIP персональна підтримка. - Самообслуговування. - Автоматизоване обслуговування. - Спільноти. - Спільне створення цінності.	- Які відносини потрібно вибудувати з кожним сегментом покупців (або чого можна чекати покупців) так, щоб підтримувати їх? - Які взаємини ви вже побудували? - Як вони інтегровані з іншою частиною вашої бізнес-моделі? - Наскільки вони дорогі?
Сегменти клієнтів	Один з ключових елементів бізнес-моделі. Від вибору цільової аудиторії залежать інші аспекти проектування моделі. Необхідно чітко визначити для кого розробляється / продається продукт	Існують такі типи проектів, цільову аудиторію яких не можна зрозуміти відразу, а в деяких випадках робити це навіть недоречно, тому що можуть виникнути межі, що обмежують розвиток проекту. Сегментація клієнтів працює більшою мірою на розвинених ринках ніж на нових	- Для кого створюється цінність? - Хто найбільш важливі клієнти?
Ключові ресурси	Цей блок включає в себе найбільш важливі активи, необхідні для функціонування бізнес-моделі. Крім усього іншого, важливо вказати ті ресурси, які допомагають просувати продукт. Ними можуть бути бренд, технологія і т. ін.	Основні види ресурсів: - Матеріальні ресурси. - Інтелектуальні ресурси. - Персонал. - Фінанси	- Яких ключових ресурсів вимагає пропозиція цінності? - Які канали розповсюдження? - Які взаємовідносини з клієнтами? - Які джерела доходу?
Канали збуту	Необхідно описати план донесення до споживача пропозиції цінності, продажу продукцію або послуги, як відбуватиметься зворотний зв'язок від клієнтів		- По засобом яких каналів планується налагодження взаємодії з клієнтами. - Як здійснюється взаємодія з клієнтами натепер? - Як канали інтегровані в бізнес-модель? - Які з каналів працюють краще за все? - Які з каналів вимагають найменших витрат?

1	2	3	4
Структура витрат	Цей блок описує витрати, пов'язані з функціонуванням бізнес-моделі. Доцільно порівняти за рівнем витрат обрані раніше компоненти бізнес-моделі з можливими альтернативними варіантами	<p><i>Структура витрат компанії може мати такі характеристики:</i></p> <p>1. Постійні витрати – це витрати, які залишаються незмінними незалежно від обсягу випуску продукції або виконання послуг (заробітна плата співробітників, вартість оренди офісного або складського приміщення, відрахування за амортизацію обладнання або відрахування в різні фонди тощо);</p> <p>2. Змінні витрати – це витрати, величина яких змінюється залежно від обсягу випуску продукції або виконання послуг (витрати на мобільний зв'язок, логістику, залучення фахівців на аутсорсинг, вартість витратних матеріалів тощо)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Які основні витрати властиві бізнес-моделі? - Які ключові ресурси є найдорожчими? - Які основні активності є найдорожчими?
Потік доходів	Цей блок описує потік доходу	<p>У бізнес-моделі можуть існувати два потоки доходів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Дохід від разових угод. - Регулярний дохід від періодичних платежів. - Поширені способи потоків надходження доходів: - Продаж продуктів та / або послуг (компанія продає продукти та / або послуги споживачам); - Плата за використання (чим більше споживачі користуються послугою, тим більше вони за неї заплатять, наприклад, мобільний зв'язок); - Оплата передплати (споживачам надається доступ до конкретної послуги на певний час за певну вартість, наприклад, онлайн бібліотека); - Оренда / рента / лізинг (споживачам надається в тимчасове користування продукти за певну плату на певних умовах, наприклад, оренда автомобіля); - Ліцензії (споживачів передається право на використання інтелектуальної власності на певний час, на певних умовах і за певну вартість, наприклад, ліцензія на книги); - Комісійні відсотки (споживачам певні відсотки від угоди, укладеної за допомогою компанії-посередника, наприклад, купівля-продаж нерухомості); - Реклама (споживачі платять за створення і / або покази реклами своїх продуктів і / або послуг компанії, яка проводить підготовку і організацію показів даної реклами в певних місцях (онлайн або оффлайн) для конкретної цільової аудиторії). 	<ul style="list-style-type: none"> - За яку цінність клієнти дійсно готові платити? - За що вже платять споживачі? - Як клієнти платять в даний час? - Як клієнти вважають за краще платити? - Який внесок доходу від кожного окремого напрямку діяльності в загальну структуру доходів?

Поради для дизайну бізнес-моделі

- Використовуйте різні кольори, щоб виділити певні аспекти вашої бізнес-моделі
- Поєднання зображень та слів для опису будівельних блоків бізнес-моделі є більш потужним, ніж просто використання слів. Наш мозок обробляє зображення швидше, ніж слова. Отже, зображення дозволять глядачам вашого полотна швидше зрозуміти загальну картину вашої моделі
- Не додайте занадто багато штатів, коли ви намічаєте стратегічний огляд бізнес-моделі. Занадто багато деталей приховують загальну картину. З іншого боку, додавання деталей доречно, коли ви працюєте над удосконаленням вашої бізнес-моделі, щоб перевірити її та розглянути питання про розвиток клієнтів



Кольорове
КОДУВАННЯ



Образи та слова



Гранулярність
або деталізація

<p>КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ</p> <p>Хто ваші ключові партнери/постачальники?</p>	<p>КЛЮЧОВА ДІЯЛЬНІСТЬ</p> <p>Які ключові дії потрібні для реалізації нашої ціннісної пропозиції та отримання прибутку?</p>	<p>ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ</p> <p>У чому цінність продукту для покупця? Яку проблему нашого покупця ми допомагаємо розв'язати, які потреби покупців ми задовольняємо?</p>	<p>ВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ</p> <p>Якого типу стосунків і підтримки очікує від нас кожен сегмент клієнтів?</p>	<p>СЕГМЕНТИ КОРИСТУВАЧІВ</p> <p>Для кого ми створюємо цінність? Хто наші найважливіші клієнти?</p>
	<p>КЛЮЧОВІ РЕСУРСИ</p> <p>Яких ключових ресурсів вимагає ваша ціннісна пропозиція для отримання прибутку?</p>		<p>КАНАЛИ</p> <p>Через які канали ваш сегмент користувачів хоче, щоб ви з ними контактували? Який канал працює найкраще, який економічно ефективний?</p>	
<p>СТРУКТУРА ВИТРАТ</p> <p>Які найбільш значні витрати в нашій бізнес-моделі? Які ключові ресурси/діяльність найбільш витратні?</p>		<p>ДЖЕРЕЛА ДОХОДІВ</p> <p>За яку цінність наші покупці справді хочуть платити? Яку частку приносить у загальний прибуток кожне з джерел доходів?</p>		

Від культурного туризму до креативного туризму

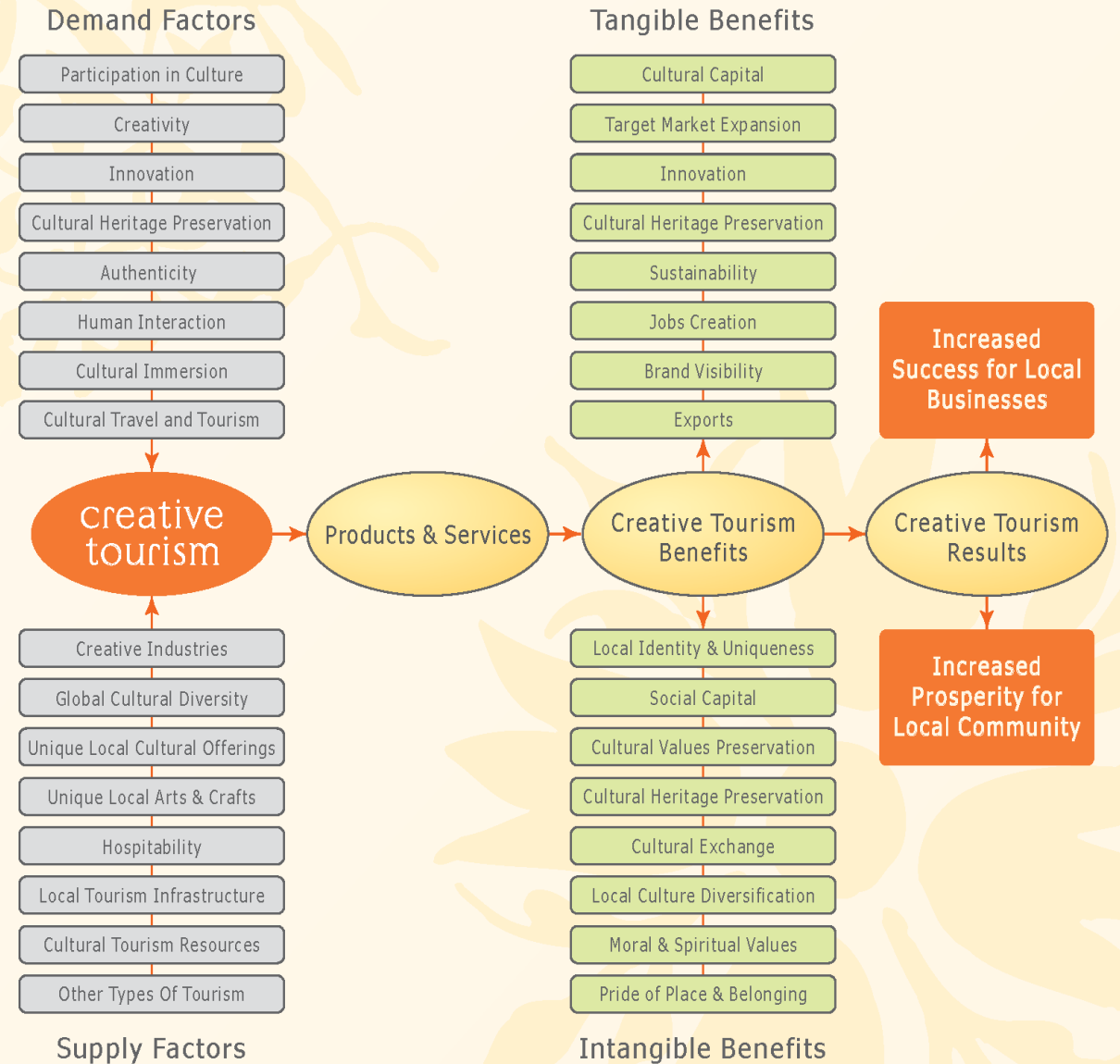
Іспанія: Невелика спроба виміряти внесок креативного туризму в креативні індустрії була зроблена в Барселоні в 2010 році. Опитування керативних підприємств Barcelona Turisme Creatiu (2010) показало, що культурні організації міста приймали майже 14 000 креативних туристів у 2010 році, з розрахунковими витратами 2,8 млн. євро.

	Cultural tourism	Creative tourism
Orientation	Past	Future
Externalities	Conservation	Innovation
Structure	Products	Platforms and content
Process	Interpretation	Co-creation
Value creation	Value chains	Value networks
Value focus	Upstream	Downstream
Funding	Public	Commercial

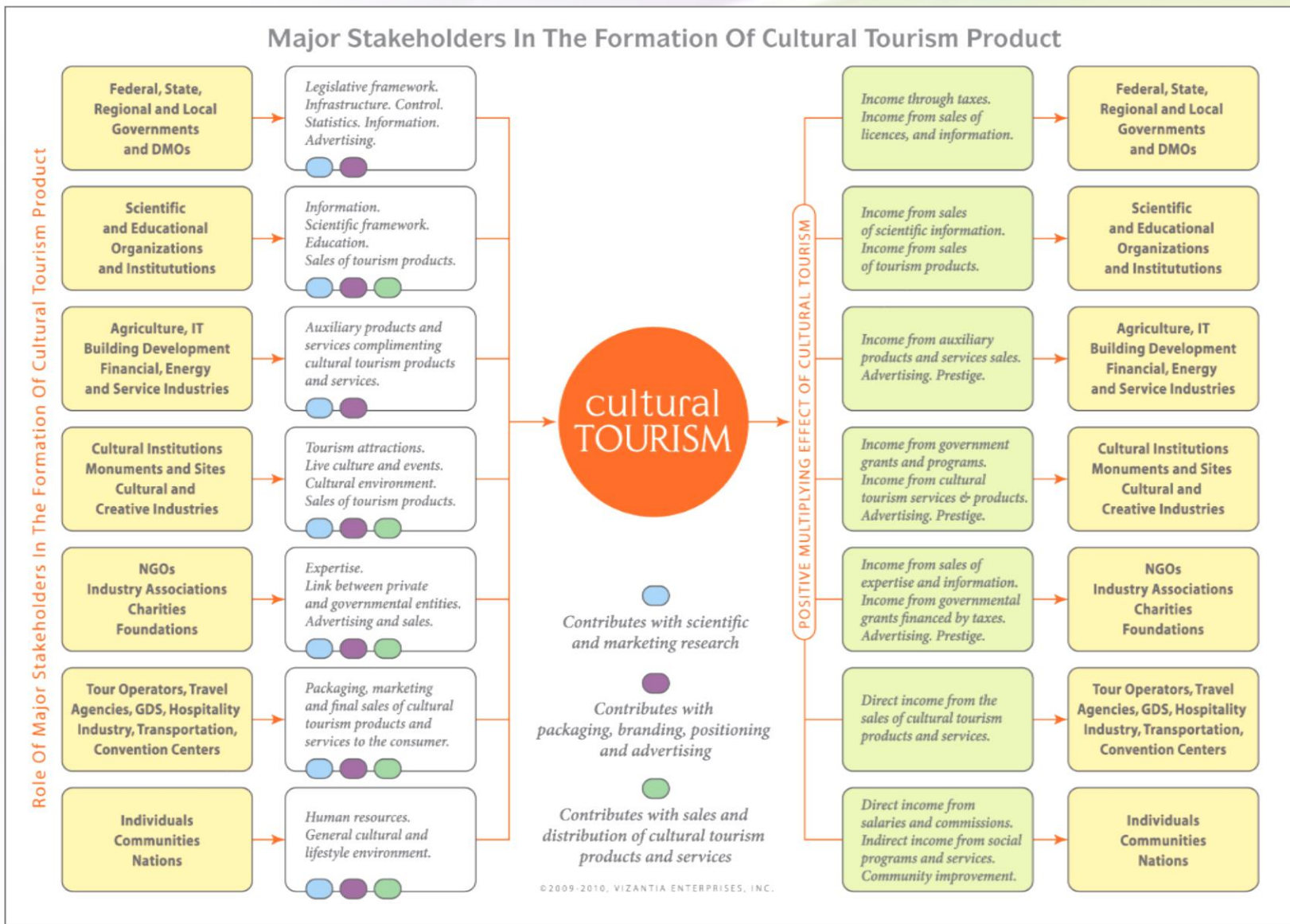
Креативний туризм

- **Креативний туризм** розраховує на культурні ресурси, щоб привернути мандрівників до місця призначення. Це також форма розвитку творчої громади - стимулюючи творчі галузі ззовні, місцева економіка покращує прибутки від туризму.
- Креативний туризм є формою культурного туризму. Більш конкретно це «подорожі, спрямовані на зацікавлений та справжній досвід, з участю в мистецтві, спадщини чи особливому характері місця, і забезпечують зв'язок з тими, хто проживає в цьому місці і створити цю культуру життя» (ЮНЕСКО, 2006).
- Він «пропонує відвідувачам можливість розвивати свій творчий потенціал шляхом активної участі в курсах та навчальних заняттях, характерних для святкової дестинації, де вони проводяться» (Richards and Raymond, 2000).

Creative Tourism Business Model



Культурний туризм: основні зацікавлені сторони у формуванні продукту культурного туризму



Креативний туризм та культурний туризм – порівняння між бізнес-моделями

Креативна туристична бізнес-модель	Традиційний культурний туризм
<p>Набір ресурсів: На основі місцевого креативу капітал у постійному розвитку. Будь-який художній або творчий процес може бути джерелом для туризму: від плетіння кошиків до занять з виготовлення гітари до металообробки.</p>	<p>Набір ресурсів: на основі існуючих ресурси культурної спадщини із заздалегідь визначеними характеристиками: знакові будівлі, мегакультурні події, історично встановлені марки впливу: Світова спадщина ЮНЕСКО, списки національних пам'яток тощо.</p>
<p>Цільові ринки: маленькі групи і особи з вузькими нішевими інтересами</p>	<p>Цільові ринки: великі групи і особи, що мають загальні інтереси до культури</p>
<p>Переваги для культурної спадщини: неруйнівна участь, відповідальність відвідувачів, створення культурної спадщини</p>	<p>Переваги для культурної спадщини: нова масовий культурний туризм вже становить небезпеку для багатьох об'єктів культурної спадщини</p>
<p>Стійкість: дуже висока, оскільки креативний туризм базується на безперервному процесі творення</p>	<p>Стійкість: обмежений, оскільки ресурси для культурного туризму в багатьох випадках не можна поновлювати</p>



КРЕАТИВНИЙ ПРОСТІР

ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ

У чому цінність продукту для покупця? Яку проблему нашого покупця ми допомагаємо розв'язати, які потреби покупців ми задовольняємо?

Креативний простір формує середовище, сприятливе для інноваційного розвитку, створення та втілення креативних ідей, допомагає знаходити односторонні і партнерів для співпраці.

Точки диференціації:

- Наявність власної комбінації форматів членства (вільний доступ до формального членства) та форм проведення часу (музика, мейкерство, навчання або робота)
- Тип спільноти – тип людей у спільноті (вільні фахівці, митці, креативники певної галузі / інтересів) і тип їхньої взаємодії (стиль спілкування, формати та форми проведення часу у просторі); розмір спільноти та охоплення певного сегмента
- функціональне та комфортне місце – визначальний дизайн фізичного простору

ПОРАДИ З ПРАКТИКИ

- Якщо ваш простір орієнтований на роботу – до найменших деталей продумайте дизайн та архітектурні рішення. Простір має відповідати потребам комфортного місця для роботи. Підберіть тепле світло, переважно нейтральні кольори стін, незначні контрастні акценти в меблях і зображеннях. Це суттєво розширить візуальне сприйняття приміщення. Важливо утримати баланс між оригінальністю та комфортом.
- Розробіть чітку цінову політику та дотримуйтеся її щодо всіх клієнтів. Якщо у вартість коворкінгу входять напої чи їжа, встановіть мінімальний їх перелік, адже вони можуть становити велику частку ваших витрат.
- Вибудуйте свою корпоративну відповідальність і впроваджуйте соціальні ініціативи (допомога стартапам, сортування сміття, можливість прийти з домашнім улюбленцем у День захисту тварин тощо) для відвідувачів і резидентів. Це формуватиме їхню лояльність і відчуття важливості.
- Навчіться швидко реалізовувати ухвалені рішення, постійно досліджуйте і прогнозуйте тенденції щодо глобальних і національних змін у формах зайнятості, розвитку креативних індустрій, інноваціях, щоб розуміти, що буде популярним завтра, і зберегти свою актуальність.
- Не встановлюйте великий горизонт планування, оптимальним буде один рік, оскільки ви не зможете об'єктивно та точно прогнозувати свої доходи на триваліший період.
- Навчіться оптимізувати свої витрати через різні моделі стратегічної співпраці з партнерами. Наприклад, запропонуйте блогерам і відомим фрілансерам публікувати дописи про вас в обмін на місце для коворкінгу чи знижки на оренду залів під їхні майстер-класи, воркшопи. Для органів місцевої влади запропонуйте знижки на оренду залів для конференцій у разі обрання вас партнером для організації та проведення заходів, що їх вони ініціюють. Особливо інвесторам можна запропонувати участь у прибутку в обмін на надання знань та інших інтелектуальних ресурсів.

КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ

Хто ваші ключові партнери/постачальники?

- Власники приміщення
- Спонсори та інвестори
- Заклади харчування, кейтерінг
- Агенції з організації подій
- Служби доставки, кур'єри
- Клінінгові й охоронні компанії
- Лідери думок
- Блогери, ЗМІ
- Простори-партнери в інших містах
- Органи місцевої влади
- Організації підтримки бізнесу, учасники місцевої бізнес-еко-системи

Ключові клієнтські сегменти є також партнерами

КЛЮЧОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Які ключові дії потрібні для реалізації нашої ціннісної пропозиції та отримання прибутку?

- Співпраця з власниками приміщення та місцевою владою
- Бізнес-планування і залучення інвесторів, операційне управління відповідно до плану
- Планування та облаштування простору, підтримка відносин з постачальниками
- Пошук і залучення резидентів, укладання угод, виставлення рахунків
- Робота з наявними резидентами – проведення заходів спільноти, вивчення потреб, обговорення ідей резидентів та їх операціоналізація
- Організація подій
- Надання консультаційних послуг та іншого супроводу відвідувача
- Комунікації про простір у соціальних мережах і через партнерів
- Робота з партнерами
- Онлайн-бронювання приміщень, робочих місць, командних місць тощо.
- Ведення баз даних резидентів, зацікавлених і партнерів

КЛЮЧОВІ РЕСУРСИ

Яких ключових ресурсів вимагає ваша ціннісна пропозиція для отримання прибутку?

- Приміщення простору, об'єкти облаштування та інтер'єру
- Команда простору
- Відносини з власниками
- Відносини з партнерами
- Відносини з підрядниками
- Відносини з медіа
- Відносини з орендарями
- Обігові кошти
- Потужне та стабільне підключення до інтернету
- Технічне оснащення приміщення та конференц-залів
- Розташування в районі високої ділової та культурної активності
- Присутність бренду у соцмережах
- База контактів резидентів, організаторів подій, тощо

ВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ

Якого типу стосунків і підтримки очікує від нас кожен сегмент клієнтів?

- Створення спільноти – наявність персоналу (host, адміністратор спільноти), який знає резидентів і організовує для них заходи, фактично професійні знайомства та контакти
- Індивідуальний підхід до резидентів: розуміння потреб конкретних резидентів, наявність відповідних сервісів у просторі, консультаційні послуги (рекомендації відповідних консультантів)
- Культивування лояльності через програми лояльності (продаж абонементів коворкінгу, які дають право відвідати простори-партнери в інших містах), додаткові бонуси та запрошення на партнерські заходи
- Знижки для орендарів командних офісів і коворкінгу на тривалий термін (від 3-х місяців), можливість участі в подіях, які організовує простір

КАНАЛИ

Через які канали ваш сегмент користувачів хоче, щоб ви з ними контактували? Який канал працює найкраще, який економічно ефективний?

- Власна повноцінна (резервація місць) або лендингова сторінка (можливість зв'язатися з простором)
- Сторінки в соціальних мережах (Facebook, Instagram, Telegram)
- Рекомендації від партнерів
- Власна розсилка
- Розміщення інформації під час рекламування подій партнерів (у разі її відповідності концепції та цінностям простору)

СЕГМЕНТИ КОРИСТУВАЧІВ

Для кого ми створюємо цінність? Хто наші найважливіші клієнти?

Сектор фахових інтересів – візуальне мистецтво, комунікації, маркетингові комунікації тощо

Вид зайнятості відвідувачів: фрілансери креативних індустрій, IT-фахівці, команди стартапів, менеджери та власники малого бізнесу, студенти

Соціальний клас відвідувачів: креативна молодь, фахівці середнього віку з високими доходами, прихильники інновацій

Мотиви відвідування: робота, переговори, навчання, дозвілля, отримання консультацій, налагодження зв'язків

Кількість відвідувань: разові, періодичні відвідувачі, постійні резиденти

Географія відвідувачів: мешканці та гості міста

СТРУКТУРА ВИТРАТ

Які найбільш значні витрати в нашій бізнес-моделі? Які ключові ресурси/діяльність найбільш витратні?

- Оренда приміщення та комунальні послуги
- Облаштування та обслуговування приміщення:
 - дизайн і будівельні роботи
 - умеблювання та оздоблення
 - технічне оснащення
 - зв'язок
 - охоронні послуги
 - клінінг
- Оплата праці:
 - адміністративної команди простору
 - управлінської команди
- Витратні матеріали
- Корпоративні представницькі витрати
- Маркетингове просування простору:
 - реклама на спеціалізованих онлайн-платформах
 - контент у соціальних мережах
 - виплати блогерам і відомим особистостям за просування
- Витрати на організацію заходів
- Податки

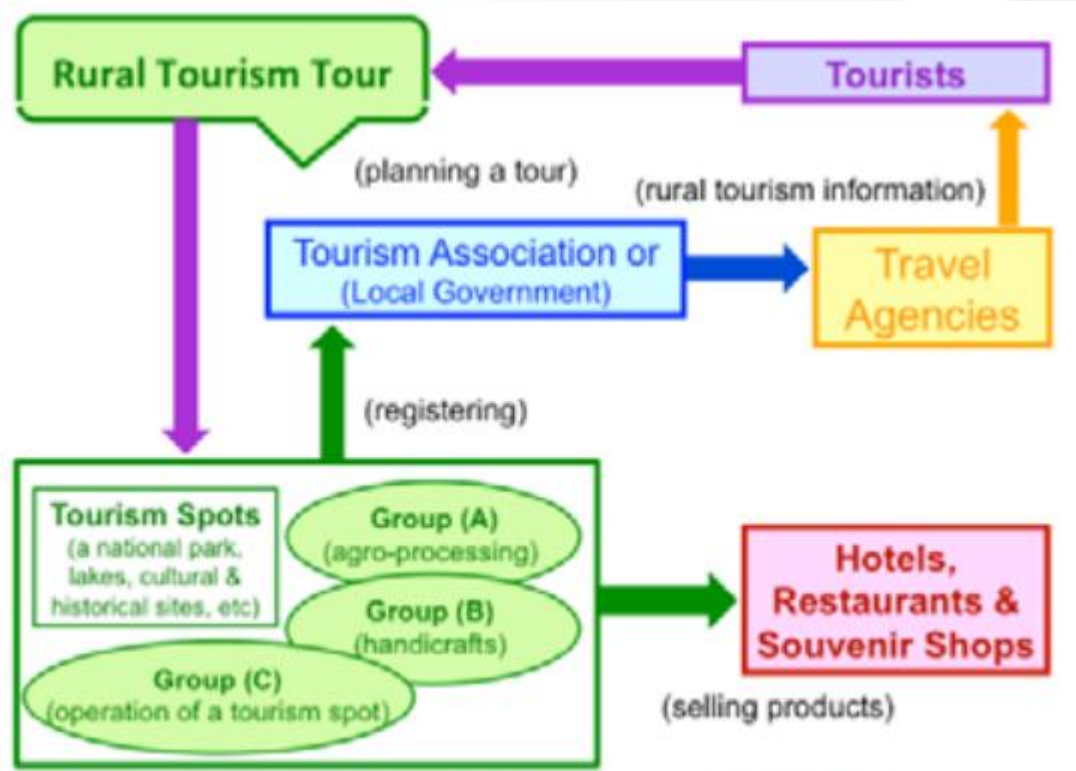
ДЖЕРЕЛА ДОХОДІВ

За яку цінність наші покупці справді хочуть платити?

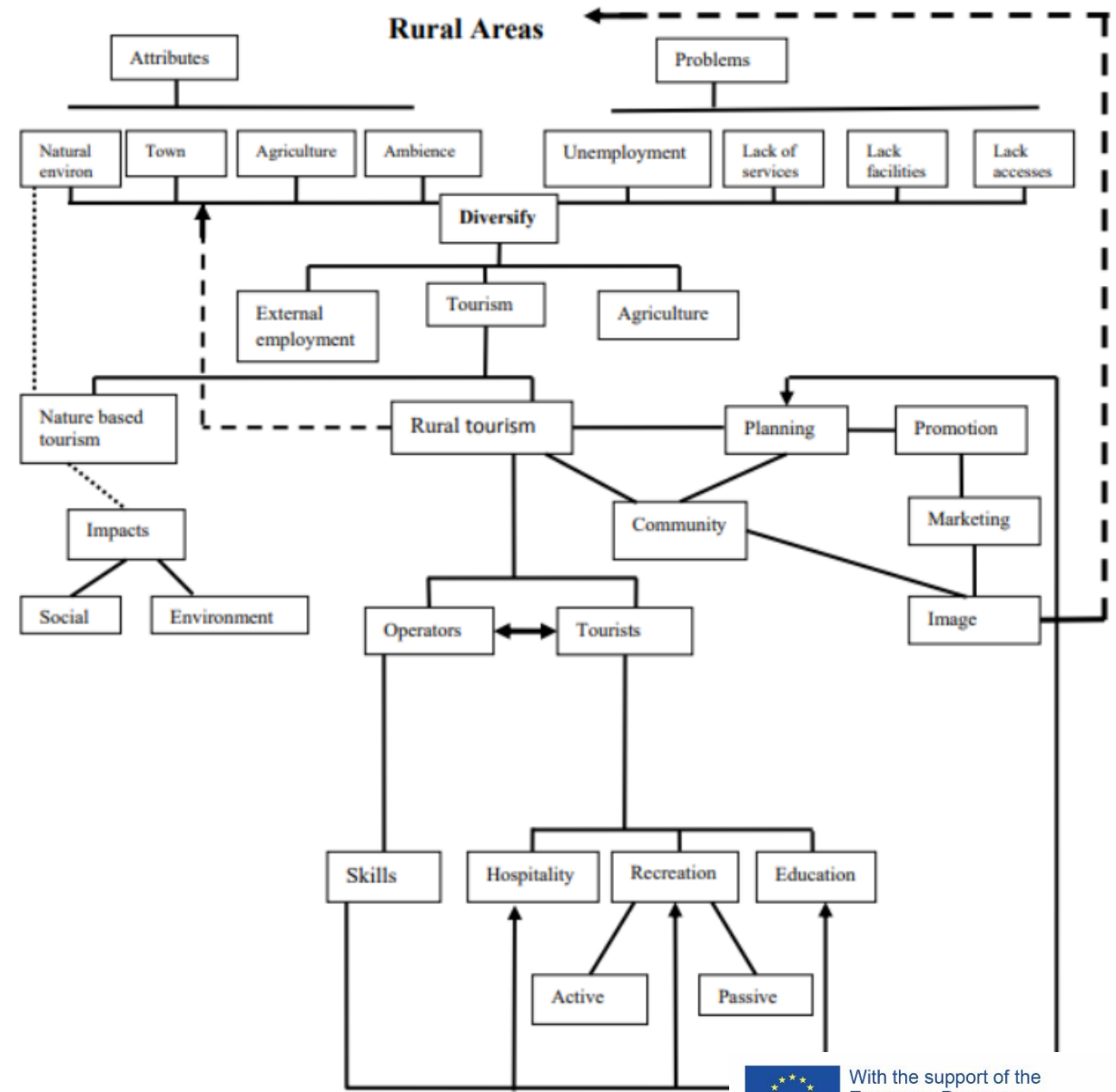
Яку частку приносить у загальний прибуток кожне з джерел доходів?

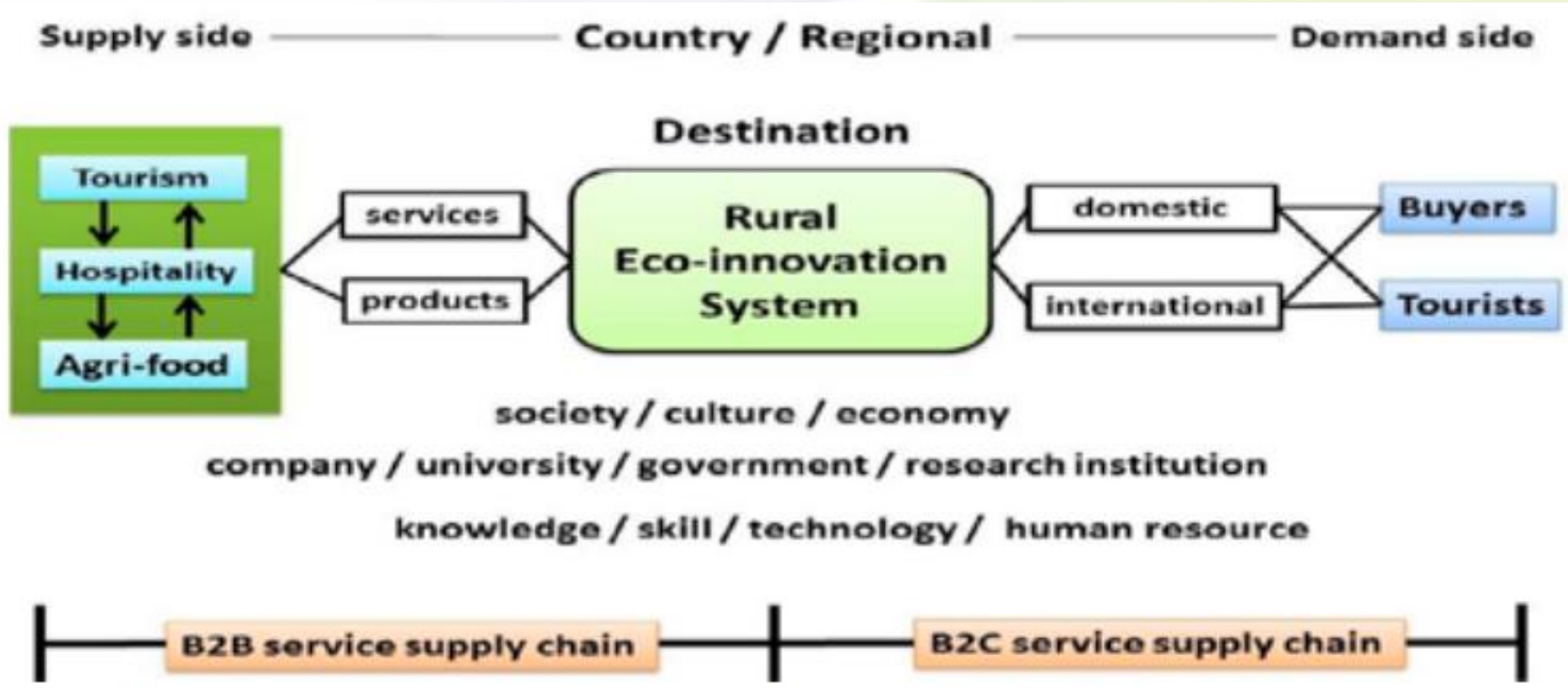
- Продаж командних офісів
- Доходи від коворкінгу:
 - кількогадинні абонементи
 - односторонні абонементи
 - тижневі абонементи
 - місячні абонементи
- Доходи від консультаційного, менторського супроводу резидентів
- Доходи від бухгалтерського та юридичного консалтингу
- Доходи від оренди приміщень та обладнання для переговорів
- Доходи від проведення та супроводу заходів (воркшопів, майстер-класів, лекцій)
- Орендна плата від кафе
- Спонсорські й інвесторські внески

Бізнес-модель для сільського туризму



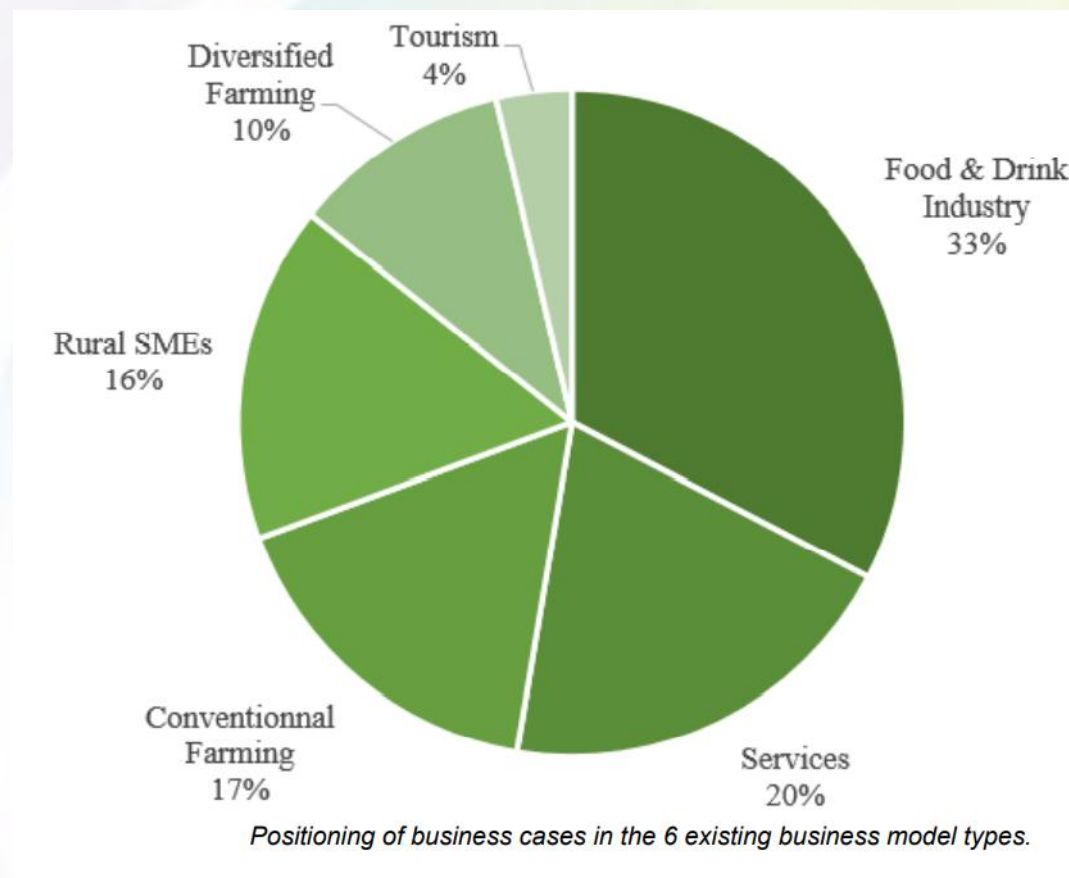
Tourism promotion business model





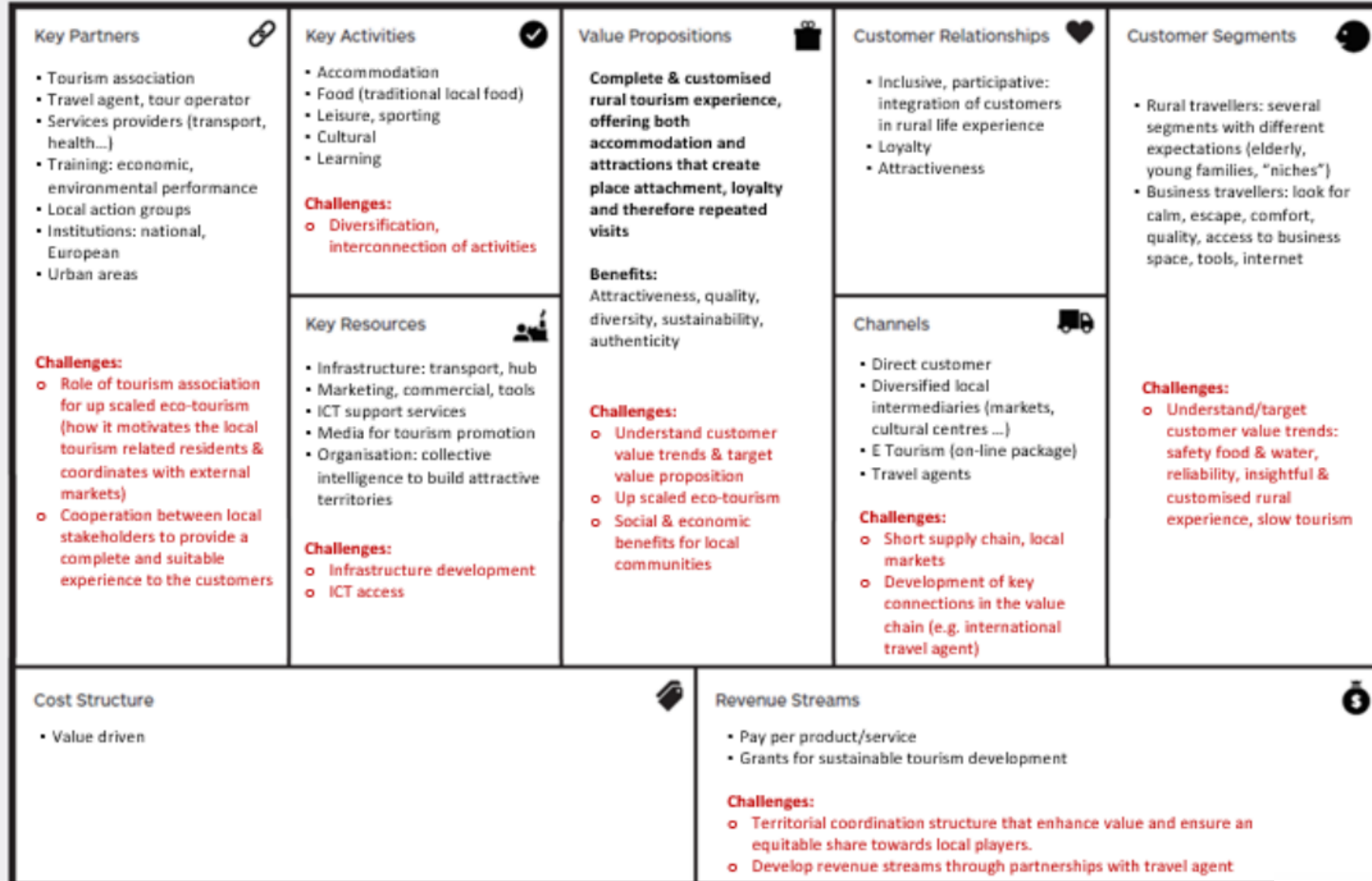
A proposed conceptual framework for agri-food tourism as eco-innovation strategy.

- **Позиції бізнес-кейсів у 6 існуючих типах бізнес-моделей відповідно до бази даних проектів LIVERUR**



The Business Model Canvas

Rural Tourism



Business Model Canvas for Rural Tourism.



Examples:

Erlebnisparadies Südburgenland https://www.erlebnisparadies.at/erlebnisparadies/	
Country	Austria
Date of beginning	2003
Legal status	Non profit corporation
Workforce	2
Activities	Culinary, wine, wellness, sports, landscape and culture
Value proposition	"Come experience and enjoy Adventure paradise Southern Burgenland."
Value chain	Coordination of 50 companies (producers, direct markets, farmers, leisure facilities, hosts) in 4 region; Marketing, Promotion towards general public.



"Ever wanted to make your own chocolate, work on roasting coffee or even be a farmer for a whole day? Then you are exactly right with us! "

Finca El Campillo http://www.fincacampillo.com/	
Country	Spain
Date of beginning	18
Legal status	Limited Liability Company
Workforce	2
Activities	Rural accommodation
Value proposition	Comfortable and high quality rural accommodation combined with regional attractive activities.
Value chain	Tourism office makes coordination, marketing and promotion of regional tourism activities through.



4. Стратегії диверсифікації у сільському туризмі

THE FUTURE OF WORK IN THE RURAL ECONOMY
More decent work to revitalize rural economies

2 in 5 workers today work in the rural economy • By 2050, 9.7 billion people in the world •
By 2030, 520 million new jobs to be created, especially in rural areas • By 2050, the world will need to produce about 70% more food • Rural areas are exposed to climate change, but they are key to the transition to a green economy

Stepping up
Improve & intensify
Making agro-food systems more sustainable; rejuvenating agriculture; promoting agro-enterprises; skills development for improved production methods and productivity; crop diversification; digital technologies; improving working conditions in agriculture.

Stepping out
Diversify
Rural economic diversification, income-generating activities and employment beyond agriculture and including other economic sectors; skills development and employment services for diverse local economies; harnessing the potential of the circular economy in rural areas.

Stepping ahead
Catch up & leap forward
Well-connected and dynamic rural economies, attractive to investments; turning rural areas into rural innovation hubs through improved services, infrastructure and connectivity; empowering women and youth; participation and social cohesion.

Shaping an inclusive future of work

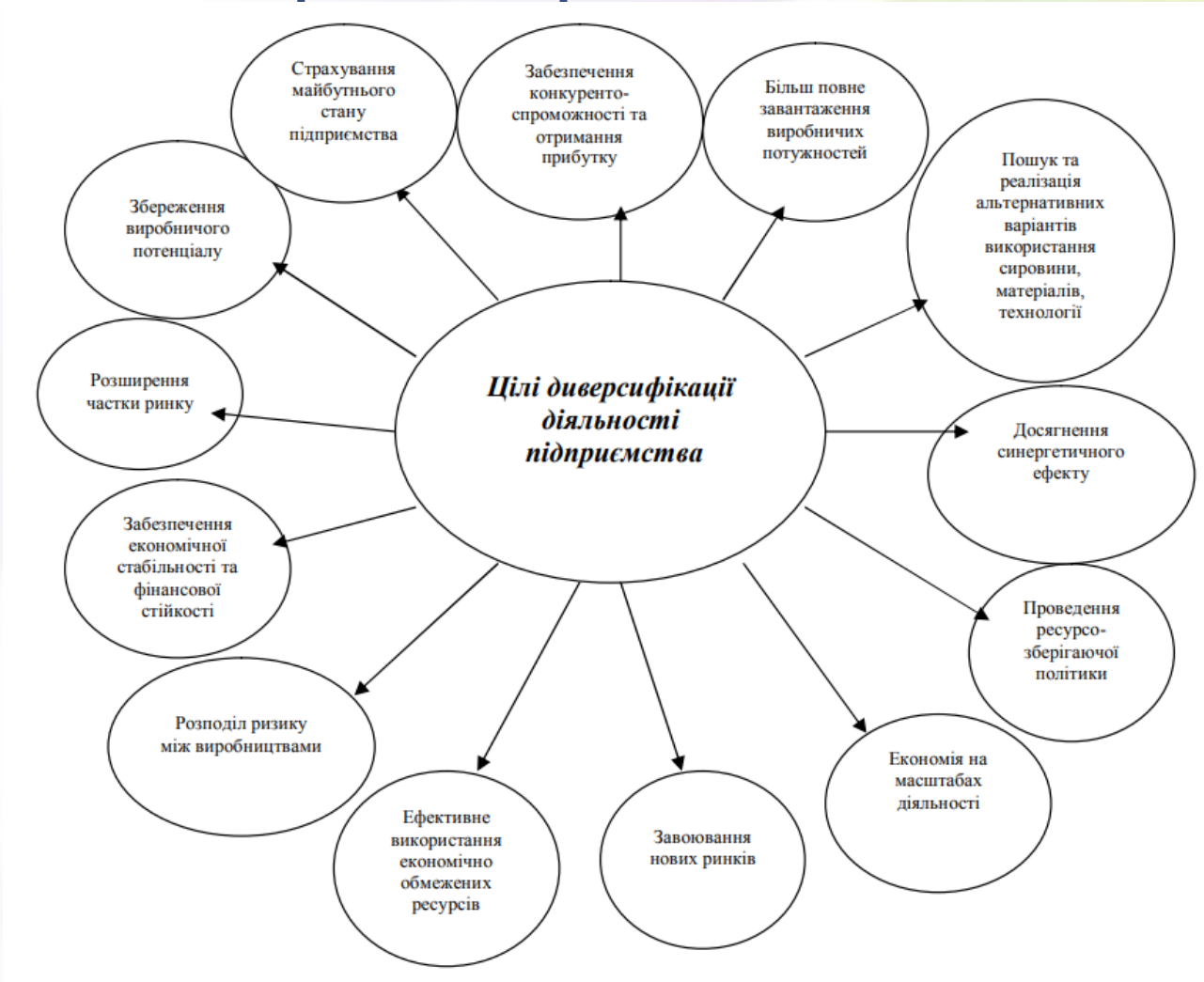
- Embrace the transformation of rural economies
- Revitalizing rural economies to make them more dynamic and attractive
- Decent work at the forefront for a sustainable and inclusive future of work in rural economies



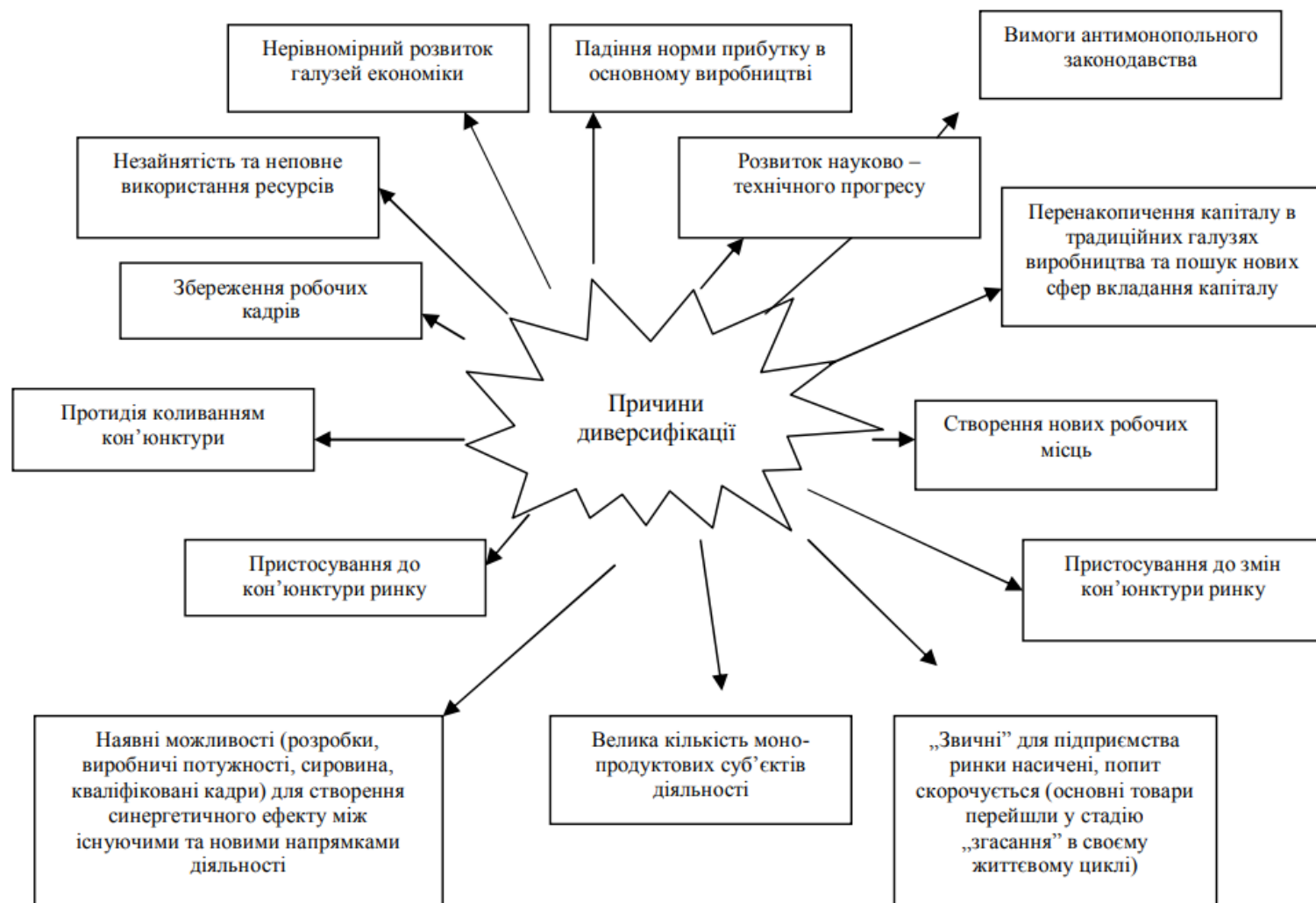
Різноманітність поглядів на диверсифікацію



Цілі диверсифікації діяльності



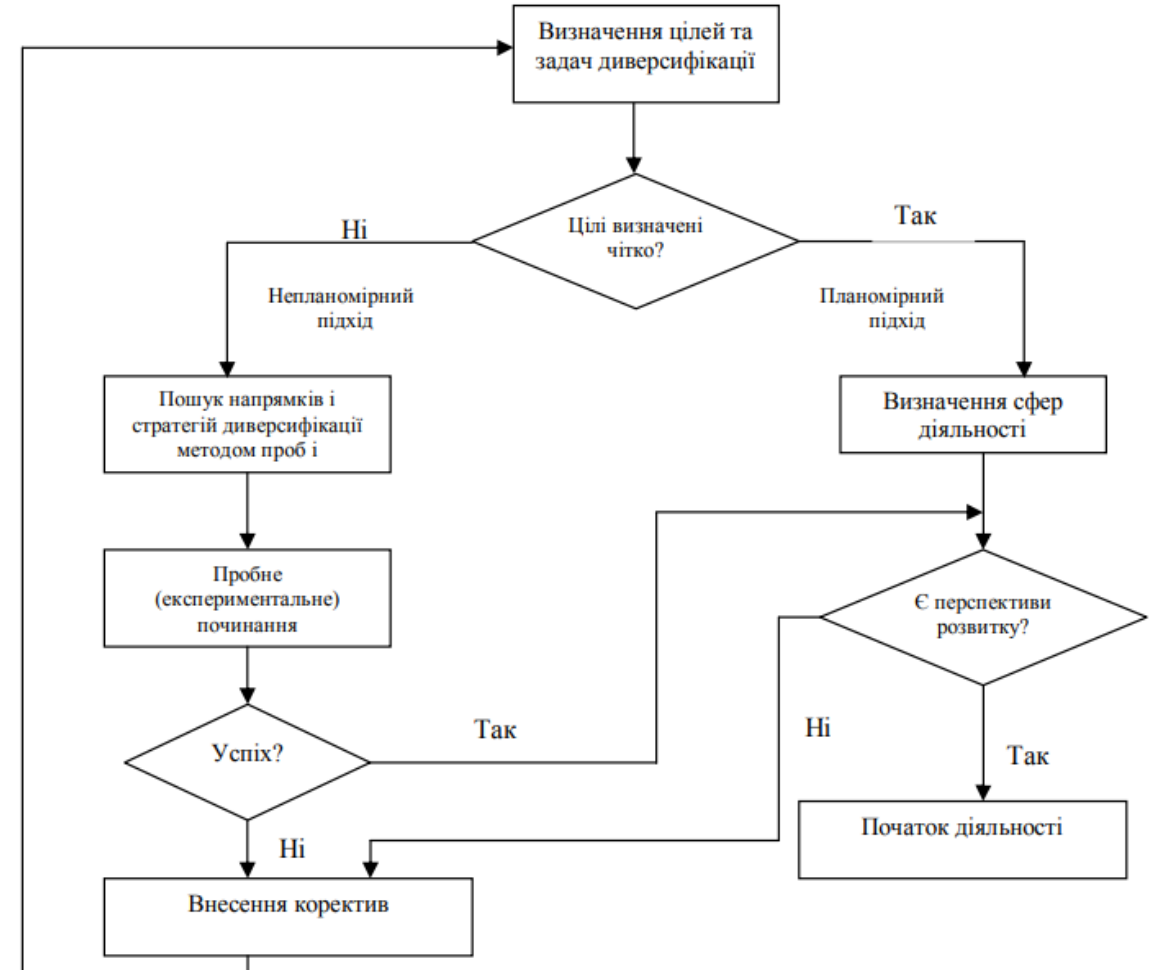
Причини прийняття рішення про диверсифікацію



Диверсифікація – це стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу

- Види диверсифікації:
- концентрична (вертикальна) – підприємство починає виробляти нові товари, які в технологічному та/або маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами;
- горизонтальна, що передбачає випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих клієнтів (споживачів) підприємства;
- конгломеративна диверсифікація, яка являє собою стратегію, націлену на розроблення й виробництво нових товарів, які жодним чином не пов'язані ні з існуючою діяльністю підприємства, ні з його ринками збуту.

- «Диверсифікація не означає, що фірмі слід братися за будь – яку можливість. Компанія повинна виявити для себе напрямок, де знайде застосування накопичений нею досвід, або напрямок, який буде сприяти усуненню недоліків на сьогоднішній день». Ф. Котлер

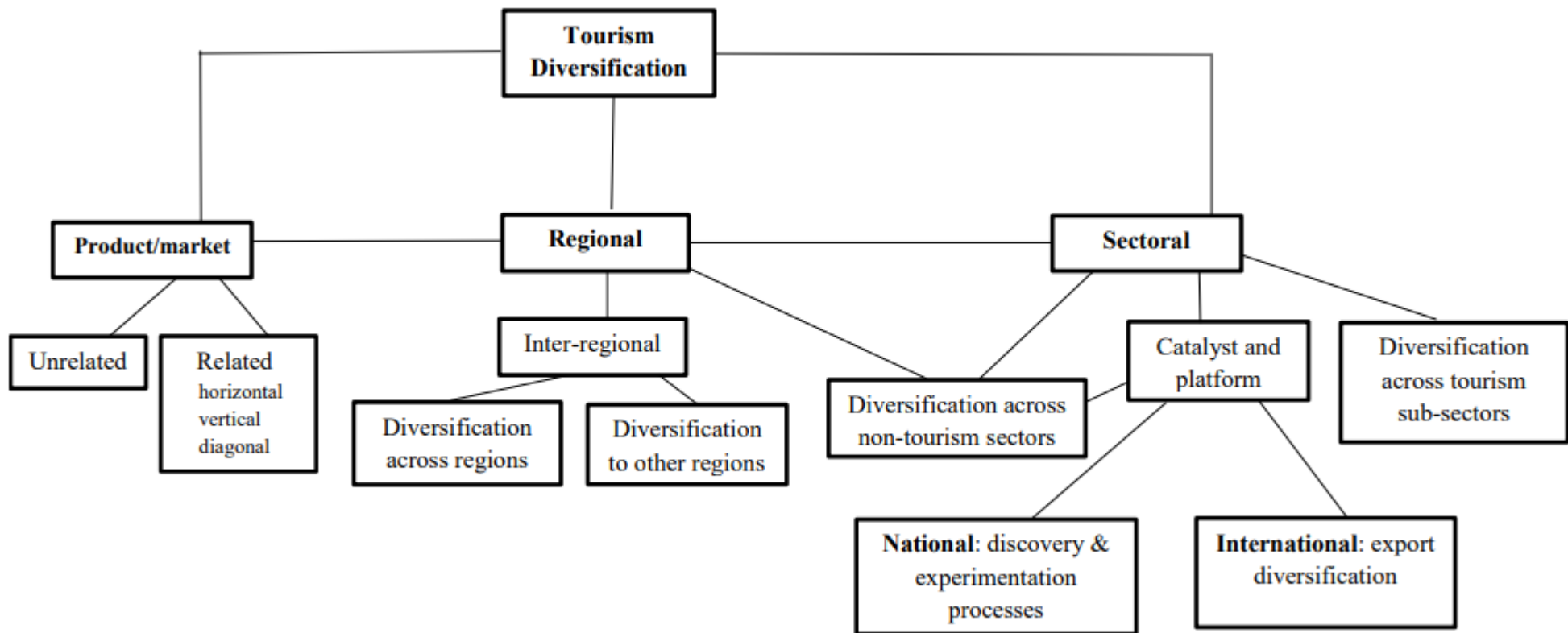


Укрупнений блок – схема алгоритму диверсифікації

Стратегії диверсифікації туризму

- У туризмі диверсифікація пропонує різноманітні та індивідуальні продукти, гнучкість у плануванні та розробці досвіду призначення та конкурентоспроможність шляхом створення більшої кількості взаємодоповнювачів, синергії та економії обсягу.
- Стратегії диверсифікації туризму можна розглядати на товарному / ринковому, регіональному та галузевому рівнях.
- Стратегії диверсифікації ведуть до більш стійкого розвитку туризму з точки зору захисту природних ресурсів та продуктів і послуг із доданою вартістю, а також посилення зв'язків між туризмом та іншими регіональними промисловими секторами

Продуктова / ринкова, регіональна та галузева диверсифікація туризму





Дякуємо за увагу!



With the support of the
Erasmus+ Programme
of the European Union