

Wstęp

Waszym klientem jest polski startup o nazwie Meehau, który w zeszłym miesiącu otrzymał 6 mln PLN finansowania od inwestora. Na swojej stronie internetowej Meehau określa swoją działalność następująco: „Pomagamy znajdować rzetelnych i zaufanych fotografów, ekipy filmowe i niezależnych dziennikarzy do szybkich zleceń na całym świecie”.

Usługa Meehau

Wasz klient ułatwia zlecenie krótkoterminowych zadań kreatywnych freelancerom, także tym za granicą, poprzez platformę Meehau, która działa następująco:

1. Zamawiający wrzuca na platformę internetową ofertę zlecenia, w której opisuje wymagania, oczekiwania, proponowane wynagrodzenie, resztę specyfikacji i warunki umowy.
2. Pracownik Meehau, zwany „opiekunem klienta”, przeszukuje bazę kilkunastu tysięcy zarejestrowanych fotografów, ekip filmowych i dziennikarzy. Pomagają mu w tym zaawansowane filtry i regularnie aktualizowane dostępności potencjalnych zleceniobiorców, dzięki którym znajduje 2-3 najbardziej odpowiednich wykonawców dla danego zlecenia.
3. Firma, która wrzuciła daną ofertę wybiera wykonawcę spośród zasugerowanych przez opiekuna klienta.
4. Opiekun klienta interweniuje także w trakcie realizacji zlecenia w razie problemów komunikacyjnych oraz zbiera feedback od obu stron po zakończeniu realizacji. System ratingowy opierający się to feedback jest ważnym elementem platformy - chwaleni zamawiający dostają chwalonych wykonawców (i w drugą stronę), jeżeli jest to oczywiście możliwe. Dzięki temu nierzetelni zamawiający i wykonawcy szybko spadają w rankingu lub są usuwani z platformy.

Problem

Część zamawiających na platformie Meehau po pierwszym lub paru zleceniach od danego wykonawcy - jeżeli się sprawdził - zaczyna zatrudniać go poza Meehau, na własną rękę. CEO Meehau powiedział Wam, że z jego obserwacji wynika, że problem ten nie dotyczy największych firm zamawiających przez Meehau, a na omijanie platformy decydują się głównie mniejsze firmy.

Zadania dla Waszego zespołu:

1. Zaproponujcie 2-4 hipotezy dlaczego zamawiający zatrudniają zleceniobiorców poza platformą Meehau po paru pierwszych zleceniach.
 - o Do każdej z Waszych hipotez zaproponujcie możliwe sposoby jej weryfikacji – jak sprawdzić, czy macie rację?
2. Zaproponujcie 2-4 rozwiązania, które mogą zatrzymać zamawiających na platformie (możecie podać przykłady rozwiązań stosowanych przez podobne firmy w rzeczywistości).
 - o Oszacujcie skuteczność każdego rozwiązania i jego potencjalne wady.
3. Poza ww. problemem, jakie inne strategiczne wyzwania może napotkać Meehau ze względu na swój model biznesowy?
 - o Biorąc pod uwagę potencjalne wyzwania, jakie dodatkowe analizy pozwoliłyby Wam zasugerować możliwe kierunki rozwoju firmy?

Informacje przydatne do rozwiązania case'a

W trakcie projektu doradczego przeprowadziliście już część research'u w różnej formie, poniżej znajdują się jego efekty:

Research rynkowy – strona popytu

Z raportu dużej organizacji branżowej dowiedzieliście się, że 14% agencji kreatywnych w Europie okazjonalnie korzysta ze zdjęć i filmów nakręconych na zlecenie za granicą, z czego ponad połowa wskazuje jako główną przyczynę opóźnień realizowanych przez siebie projektów wskazuje problem szybkiego znalezienia kontraktora.

W prezentacji Meehau dla potencjalnych inwestorów przeczytaliście jako uzasadnienie dużego potencjału popytu na usługi spółki: „Media nieustannie potrzebują angażujących emocjonalnie zdjęć, filmów i reportaży z bardzo różnych krajów i miast, ale nie zawsze łatwo im znaleźć rzetelnych zleceniobiorców. Meehau przyspiesza poszukiwania odpowiednich kontraktorów dla swoich klientów o ponad połowę”.

W niedawnym czasie Wasz klient zyskał rozgłos w branży dzięki wpisowi, który umieściła na swoim blogu CEO firmy Roots, Nicole Taymur. Roots pozwala ludziom na całym świecie zbadać swoje korzenie dzięki analizie DNA w atrakcyjnej cenie. Firma ta okazjonalnie aranżuje spotkania nieznajomych, którzy mają praktycznie identyczne DNA, a nagrania ze spotkań stanowią ważny materiał promocyjny. Spotkania odbywają się w przeróżnych miejscach na świecie, więc za każdym razem powstaje potrzeba znalezienia lokalnych filmowców.

Nicole na swoim blogu opisała 3 najważniejsze zasady, dzięki którym jej firma dynamicznie się rozwija. Trzecią zasadą było „Outsource everything that is not your core business”. Nicole w bardzo pozytywnym świetle opisała współpracę z Meehau, a sam wpis na blogu zdobył >120 000 wyświetleń.

Research rynkowy – strona podaży

Przeprowadziliście wywiad z byłym członkiem zarządu jednej z TOP 10 największych agencji kreatywnych w środkowej Europie, od którego usłyszeliście: „(...) mniejsi wykonawcy są tańsi z powodu ich słabszej pozycji negocjacyjnej, często zaniżają ceny w nadziei na dłuższą współpracę. Jednocześnie dobrze radzą sobie z niestandardowymi zleceniami i oryginalnymi pomysłami marketingowymi. W ostatnich latach widać na rynku, że presja czasowa ze strony największych klientów zmusza agencje kreatywne do poszukiwania nowych sposobów na przyspieszenie realizacji projektów, bez szkody dla ich jakości”

Z przeprowadzonego przez Was desk researchu wynika, że 79% agencji kreatywnych zatrudniających 10-50 pracowników (FTE) ma siedziby w miastach powyżej 100 tys. mieszkańców. W przypadku agencji zatrudniających poniżej 10 pracowników odsetek ten sięga 94%.

Przeprowadziliście wywiad z dyrektorem agencji specjalizującej się w promocji w social media, która zatrudnia 12 pracowników i od 5 miesięcy korzysta z Meehau. Usłyszeliście od niego: „Przez ostatni rok współpracowaliśmy z dwoma markami, dla których egzotyka jest ważną częścią wizerunku. Początkowo korzystaliśmy ze stockowych zdjęć, ale szybko okazało się, że nie są wystarczające do naszych celów. Chcieliśmy zlecać tworzenie materiałów lokalnym firmom w Ameryce Południowej i w Afryce, ale nasi ludzie nie potrafili znaleźć odpowiedniej firmy, zaczęliśmy korzystać z Fiverr i Upwork, byliśmy zadowoleni, ale poszukiwanie odpowiednich freelancerów zajmowało naszym ludziom dużo czasu. Potem ktoś znalazł Meehau i spodobało nam się, że to rozwiązanie wymaga od nas mniej zachodu. Nie wiem czy w najbliższym czasie będziemy jeszcze potrzebowali zdjęć i filmów z innych kontynentów, w takiej sytuacji Meehau to dla nas oczywisty wybór.”

Z raportu „Freelance in Europe. Growth of the gig economy and its barriers” opracowanego przez konkurencyjną dla Waszej firmę doradcą w 2014 roku wyczytaliście, że 19% freelancerów kreatywnych stawia znaczące opóźnienia w terminach płatności od klientów na pierwszym miejscu jako najważniejszy problem w ich biznesie, kolejne 24% stawia ten problem na drugim miejscu, a 14% wymienia go jako trzecią lub czwartą najważniejszą przeszkodę.

Dane, które otrzymaliście od Meehau

Tabela 1. Zatrudnienie (liczone jako FTE) w Meehau w podziale zakres obowiązków:

Stanowisko / kwartał	2017 Q4	2018 Q1	2018 Q2	2018 Q3	2018 Q4
Kadra zarządzająca	2	2	3	3	3
Administracja, HR i reszta backoffice	1	1	1	2	3
Marketing i PR	1	1	2	2	2
Opiekunowie klienta	2	2	3	3	5
IT i utrzymanie platformy	2	5	6	7	7

Tabela 2. Dane sprzedażowe Meehau:

Stanowisko / kwartał	2017 Q4	2018 Q1	2018 Q2	2018 Q3	2018 Q4
Przychody w EUR	70 000	110 000	320 000	560 000	770 000
Liczba zleceń zrealizowanych przez platformę	42	56	166	290	410
Wysokość prowizji Meehau w EUR (to jedyne źródło przychodów)	35 00	5 500	16 000	28 000	38 500

Tabela 3. Przychody według branży zamawiającego (dane dotyczą 2018 Q4):

Agencje kreatywne	63%
Media	28%
Inne	9%

Tabela 4. Przychody wg. nowych / powracających klientów (dane dotyczą 2018 Q3):

Nowi klienci	37%
Klienci powracający	54%
Brak danych	9%

Tabela 5. Przychody według kategorii zlecenia (dane dotyczą 2018 Q4):

Tworzenie filmów (z bardzo różnym poziomem postprodukcji)	63%
Zdjęcia	33%
Inne niż filmy i zdjęcia	4%