



Modele biznesowe w świecie kultury

Publikacja podsumowująca, **cz. II**

Akademia
Doskonałego
Projektu **2017**



Kreatywna
Europa
Kultura

Spis treści

4	Słowo wstępne
5	Czym jest model biznesowy?
6	Przykłady produktów sektora kultury
7	Elementy modelu biznesowego
9	Szablon modelu biznesowego
10	Jak tworzyć model biznesowy?
11	Obszary mapy empatii
12	Materiały dodatkowe
13	Post scriptum – modele biznesowe a digitalizacja kultury
14	Informacje o autorze



Słowo wstępne

Szanowni Państwo,

w Państwa ręce przekazujemy publikację podsumowującą cykl warsztatów kompetencyjnych „Akademia Doskonałego Projektu” przeprowadzonych w 2017 roku przez Creative Europe Desk Polska. Podczas tegorocznej edycji skupiliśmy się na dwóch zagadnieniach związanych z nowatorskimi rozwiązaniami dla organizacji kulturalnych i kreatywnych:

- „Aplikacje i gry mobilne dla kultury. Narzędzia, trendy, inspiracje” (prowadzenie: Sylwia Żółkiewska),
- „Modele biznesowe w świecie kultury” (prowadzenie: Jan Strycharz).

Warsztaty adresowane są do profesjonalistów z sektorów kultury i kreatywnego, którzy planują realizację międzynarodowych projektów promujących europejską kulturę. Wybierana przez nas tematyka co roku jest inna, lecz zawsze blisko związana z założeniami programu Kreatywna Europa, co w naszym zamyśle ma zapewnić uczestnikom zdobycie wiedzy oraz kompetencji niezbędnych do stworzenia wartościowego projektu, a w konsekwencji – uzyskanie oferowanego przez program dofinansowania.

Druga część podsumowania warsztatów pt. „Modele biznesowe w świecie kultury” zawiera szczegółowe wyjaśnienie czym jest model biznesowy, opisując jego poszczególne elementy. Warto już na wstępie zaznaczyć, że na model biznesowy można patrzeć jako na konkretne narzędzie, które pomaga w bardziej precyzyjny sposób ułożyć myśli na temat danych przedsięwzięć. Autor przedstawia możliwy sposób użycia tego instrumentu – w jaki sposób pracować z nim, angażując cały zespół współpracowników i wykorzystując w pełni jego kreatywny potencjał. Na zakończenie opisano, jak można odnieść praktykę modelowania biznesowego do takiego fenomenu, jakim jest digitalizacja kultury, ukazując szereg możliwości kreowania innowacyjnej oferty kulturalnej bazującej na coraz lepiej dostępnych zasobach cyfrowych.

Obecność języka ekonomicznego czy biznesowego w świecie kultury budzi kontrowersje. Z jednej strony świat ten odczuwa potrzebę większej ekonomizacji działań – w szczególności, jeśli chodzi o zapewnianie przychodów finansowych na poziomie, który daje poczucie bezpieczeństwa i niezależności. Z drugiej, istnieje wiele obaw względem tego, czy kategorie ekonomiczne mogą opisać złożoną rzeczywistość powstawania unikatowych dzieł charakteryzujących się wysokimi walorami estetycznymi. Czy dzieła takie można nazywać produktami? Czy uzasadnione jest mówienie o konsumpcji dóbr kultury?

Publikacja ta nie jest poświęcona rozstrzygnięciu tej – skądinąd – złożonej kwestii. Niemniej treści, które w nim zaprezentowano, bazują na mocnym przekonaniu, iż precyzyjne myślenie biznesowe może pomóc osobom zaangażowanym w proces wytwarzania dóbr kultury działać skuteczniej – lepiej rozumieć rynek oraz odbiorców i trafniej odpowiadać na ich potrzeby kulturalne. W tekście przedstawione jest konkretne narzędzie, jakim jest model biznesowy – zachęcamy do użycia go w projektowaniu nowych przedsięwzięć w sektorze kultury.

Organizatorem i pomysłodawcą warsztatów „Akademia Doskonałego Projektu” jest Creative Europe Desk Polska, czyli biuro programu Kreatywna Europa w Polsce. Program oferuje wsparcie finansowe na realizację międzynarodowych projektów z sektorów kultury, kreatywnego i audiowizualnego.

Modele biznesowe w świecie kultury

Czym jest model biznesowy?

Model biznesowy to odpowiednio uporządkowane myślenie na temat sposobu, w jaki organizacja wytwarza wartość, dostarcza ją odbiorcy oraz czerpie z tego tytułu zyski. Innymi słowy, dobry model biznesowy ma umożliwiać zrozumienie tego, jakie dobro wytwarza dana instytucja, dla kogo konkretnie, na czym polega jego unikatowość oraz w jaki sposób organizacja będzie dążyła do jego urynkwienia.

Warto przytoczyć formalną definicję opracowaną przez Alexandra Osterwaldera i Yvesa Pigneura (2012) – autorów praktycznego podejścia do modelowania biznesowego:

„Model biznesowy opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości”.

Zwracam uwagę, że kluczowym aspektem modelu biznesowego jest wartość. To ona jest (a przynajmniej powinna) być przyczyną istnienia danego podmiotu niezależnie od tego, czy jest to firma prywatna, organizacja pozarządowa czy instytucja publiczna. Każda z nich – aby uzasadnić swoje istnienie – wytwarza wartość i przekazuje ją zainteresowanym osobom, zwanymi klientami lub odbiorcami. Warto także zauważyć, że wartość nie jest tym samym, co produkt.

Wartość zawsze ma charakter niematerialny i jest powodem, dla którego ktoś może pragnąć danego produktu.

Sam produkt może przyjąć formę zarówno niematerialną – mówimy wtedy o usługach, jak i materialną w postaci konkretnego przedmiotu (towaru). Przykładowo usługę turystyczną możemy kupować, aby odpocząć, a odpowiednie biurko po to, by móc odczuwać komfort w pracy. Innymi słowy produkty są mediatorem – czy przekąźnikiem – wartości. Zdanie sobie sprawy z tego, jaką wartość¹ niesie ze sobą produkt, który dana organizacja chce wytwarzać, jest kluczem do zrozumienia tego, w jaki konkretnie sposób prowadzić produkcję, kampanie reklamowe czy – w końcu – sprzedaż. To właśnie może być efektem układania myślenia w kategorii modelu biznesowego. W świecie kultury również można mówić o produktach – ich przykłady podano na następnej stronie.

¹ Zrozumienie wartości nigdy nie jest proste. Wymaga pogłębionej relacji z odbiorcami, aby dowiedzieć się, dlaczego korzystają z danej oferty, co ich przekonuje. Prowadzenie badań odbiorców pomoże w zrozumieniu, czy istnieje potencjał, aby oferować coś wyjątkowego. Same badania nie muszą być skomplikowanym procesem – warto zacząć od prostej rozmowy z aktualnymi lub potencjalnymi odbiorcami.

Przykłady produktów sektora kultury

SEKTOR KULTURY		
KATEGORIA	SUBKATEGORIA	PRZYKŁAD PRODUKTU
Sztuki tradycyjne	Sztuki wizualne	Obraz, rzeźba
	Sztuki performatywne	Spektakl teatralny, performance
	Dziedzictwo	Wystawa w muzeum, odrestaurowany zabytek, szlak architektury drewnianej
Przemysły kultury	Film	DVD z filmem
	Telewizja i radio	Program telewizyjny, program radiowy
	Muzyka	Płyta winylowa z muzyką, CD z muzyką, plik MP3 z muzyką
	Książka i prasa	Książka, gazeta, portal internetowy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie publikacji *The Economy of Culture in Europe* wydanej prze KEA European Affairs w 2006 r.

Ponadto definicja modelu biznesowego mówi o przesłankach stojących za sposobem wytwarzania wartości. W tym duchu autorzy koncepcji typują dziewięć elementów, które uporządkowane w sposób logiczny i przemyślane zwiększają szansę na sukces danego modelu biznesowego po jego wdrożeniu w świecie rzeczywistym. Te dziewięć elementów – przedstawionych na sąsiedniej stronie – należy postrzegać właśnie jako przesłanki, które będą determinować sukces danego przedsięwzięcia.

Elementy modelu biznesowego:

1. Grupa docelowa/klienci

Każda organizacja działa na rzecz jakiejś grupy docelowej. W przypadku prywatnego przedsiębiorstwa mówimy o klientach, w przypadku fundacji – o beneficjentach. Jednak zawsze ktoś korzysta z działalności danego podmiotu. Przyczyną powstania i funkcjonowania organizacji jest istnienie grupy docelowej, dlatego jest to najważniejszy element modelu biznesowego.
2. Propozycja wartości

Propozycję wartości należy rozumieć jako ofertę skierowaną do grupy docelowej. Oferta to nic innego jak towar lub usługa – ich przekazanie odbiorcy jest następstwem wejścia w relację, której celem jest otrzymanie wartości. Weryfikacją skuteczności tego zabiegu jest poczucie satysfakcji odbiorcy.
3. Kanały dotarcia

Istnieją trzy funkcje kanałów dotarcia do grupy docelowej: informacyjna, dystrybucyjna i sprzedażowa. Funkcja informacyjna wiąże się z podniesieniem świadomości oraz z wyrobieniem sobie przez klienta opinii dotyczącej propozycji wartości, dystrybucja zwraca uwagę na konieczność dostarczenia oferty „do rąk” klienta, a sprzedaż odnosi się bezpośrednio do okoliczności zawierania transakcji. Z każdą z tych funkcji mogą się wiązać inne działania, których identyfikacja jest ważna, jeśli zależy nam na skuteczności.
4. Relacje z klientem

Organizacji musi zależeć na zbudowaniu relacji z grupą docelową. Chodzi tu o wszelkie działania, które nie są bezpośrednio nastawione na cele realizowane poprzez kanały. Można tu zaliczać kwestie związane z budowaniem marki lub pewnego pożądanego wizerunku. Kluczowe jest tutaj zaufanie – należy się zastanowić, jakie działania można prowadzić, aby wzbudzić zaufanie odbiorców do instytucji.
5. Źródła przychodów

Aby zapewnić sobie możliwość przetrwania, organizacja musi pozyskiwać przychód z prowadzonej działalności. Jest wiele możliwych źródeł przychodu. Należy podkreślić, że nie wszystkie oferty muszą być monetyzowane. Przykładem jest firma Google (czy Alphabet Inc.) – z szerokiej gamy oferty produktów tylko przestrzeń reklamowa w postaci usług AdWords i AdSense są spieniężane, a pozostałe usługi, jak wyszukiwarka Google, przeglądarka Chrome, mapy, poczta internetowa, dokumenty. Google i wiele innych, są udostępniane nieodpłatnie. Ich celem jest przyciągnięcie użytkowników, których obecność jest atrakcyjna dla potencjalnych reklamodawców.
6. Kluczowe działania

Wskazują na aktywności, które są absolutnie konieczne do realizacji wszystkich powyższych elementów modelu biznesowego.
7. Kluczowe zasoby

Bez nich realizacja modelu biznesowego nie byłaby możliwa. Należy podkreślić, że zasoby te mogą być zarówno materialne, jak i niematerialne. Można dodać, że organizacje działające w sektorze kultury zwykle będą polegać na kreatywności twórców lub producentów – stąd kreatywne jednostki będą zwykle wchodzić w skład kluczowych zasobów takich organizacji.



8. Kluczowe partnerstwa

Aby zrealizować jakąś ofertę, organizacja często musi nawiązać współpracę z innymi podmiotami. Kluczowi partnerzy to tacy, bez których modelu nie można zrealizować – są oni absolutnie konieczni. Przykładem może być sklep internetowy iTunes oferujący muzykę w postaci cyfrowej. Jego kluczowymi partnerami są wydawnictwa fonograficzne. Ponieważ iTunes nie produkuje muzyki, a jest tylko jej pośrednikiem, cała zasadność istnienia tego serwisu opiera się na założeniu, że wydawcy muzyczni będą dostarczać muzykę w postaci cyfrowej, aby mogła ona wejść w skład oferty platformy iTunes.

9. Struktura kosztów

Ten element modelu biznesowego skupia uwagę na kosztach związanych z pozyskiwaniem kluczowych zasobów, kluczowych partnerów i prowadzeniem kluczowych działań. W przypadku tworzenia modelu biznesowego nie chodzi o dokładne wyliczanie kosztów, a raczej o zdanie sobie sprawy z jej struktury – czyli z tego, jakie elementy działalności danego modelu będą najbardziej kosztochłonne.

Źródło: Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera, Helion, 2012.

Pierwsze pięć elementów modelu biznesowego nazywa się – w nawiązaniu do działalności teatralnej – sceną główną danego przedsięwzięcia. Innymi słowy, to tutaj rozgrywa się „spektakl”, który jest widziany i doświadczany przez odbiorców. Są oni bowiem w stanie dokładnie zaobserwować, co dana organizacja oferuje, w jaki sposób opowiada o tych produktach, gdzie są sprzedawane, ile kosztują oraz jakie działania relacyjne prowadzi dana marka. Co ważne, to na podstawie tych obserwacji odbiorca dokonuje decyzji konsumenckiej – a zatem decyduje, czy poświęcić swój czas i zasoby finansowe na wejście w relację z daną marką.

Podejmowanie decyzji konsumenckiej jest procesem złożonym dla każdego człowieka – jednak warto pamiętać, że wszystko, co klient widzi na „scenie głównej” biznesu, ocenia przez pryzmat swoich potrzeb, oczekiwań i ambicji. Stąd, im więcej dana organizacja wie o swoich odbiorcach, tym bardziej zwiększa szansę na odpowiednie dostosowanie się do nich w swojej działalności².

Z kolei elementy 6–9, to tzw. *backstage* – czyli zaplecze produkcyjne. To tutaj gromadzone są odpowiednie zasoby oraz odbywają się wszelkie prace, które powodują, że spektakl może być odgrywany.

² Specjaliści jednej z większych firm doradczych (np. McKinsey) – zwracają uwagę, że niewielki procent osób, które dowiadują się o danej marce i jej produktach, rzeczywiście decydują się na zakup oferty. Aby zwiększać ten odsetek ważne jest zachowanie spójności między produktem, charakterem kanałów i przekazem.

Szablon modelu biznesowego



Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera, Helion, 2012, s.48.

Jak tworzyć model biznesowy?

Opracowanie modelu biznesowego ma pomóc w dokładnym przemyśleniu wszystkich kluczowych aspektów związanych z planowanym przedsięwzięciem. Innymi słowy, gdy posiadasz pomysł na inicjatywę biznesową, zwykle jest to dopiero punkt wyjścia do opracowania takiej koncepcji, która będzie miała jakiekolwiek szanse powodzenia na rynku nasyconym ofertą różnego rodzaju i dlatego też bardzo konkurencyjnym.

Model biznesowy, którego koncepcja omawiana jest w tej publikacji, jest rekomendowany również jako tzw. wspólny język – zatem użycie tych konkretnych dziewięciu elementów jako pomocy w myśleniu pozwala prowadzić proces zespołowego kreowania modelu biznesowego. Odnosząc się do konkretnych elementów, łatwo bowiem utrzymać porządek w dyskusji prowadzonej przez wiele osób dzięki umiejscowieniu rozmowy w konkretnym miejscu schematu. Nad modelem biznesowym warto pracować zespołowo. Warto także pilnować porządku dyskusji dzięki odniesieniom do konkretnych elementów modelu i sprowadzać ją do konkretnych pomysłów na wartość, działania relacyjne, kanały informacyjne itd.

Od strony praktycznej cała zabawa polega na rozrysowaniu szablonu modelu biznesowego według rysunku zamieszczonego na stronie 9. Następnie można przystąpić do dzielenia się pomysłami i wypełniania modelu konkretnymi treściami. Na tym etapie warto posługiwać się karteczkami *post-it*. Jest to bowiem proces dynamiczny i kreatywny – wymagający wielu zmian. Karteczki *post-it* pozwalają na zachowanie klarowności modelu. Szczególnie w przypadkach, gdy w toku dyskusji rezygnujemy ze wcześniejszych pomysłów.

Podczas kreowania modelu biznesowego warto zacząć od elementu „Segmenty klientów”. Rekomendacja ta wynika z obserwacji: zwykle osoby, które chcą rozpocząć aktywność rynkową, kładą nacisk na sam pomysł na produkt. Jednak dla powodzenia danej inicjatywy kluczowe jest, jak mówią ekonomiści, określenie rynku, czyli nic innego jak odpowiedzenie sobie na pytanie, kto konkretnie będzie zainteresowany takim produktem i z jakiego powodu.

Dobre zrozumienie klientów może nie tylko pomóc zweryfikować rzeczywistą zasadność naszego pomysłu, lecz także dać nam wiele konkretnych informacji na temat tego, jak – w sposób szczegółowy – produkt stworzyć. Inaczej będziemy projektować wydarzenie kulturalne skierowane do grup seniorskich, inaczej do młodych rodziców, a jeszcze inaczej dla młodzieży gimnazjalnej. Autorzy tego podejścia zwracają uwagę na to, że „klienci stanowią oś każdego modelu biznesowego. Bez (rentownych) klientów żadna firma nie jest w stanie utrzymać się na rynku przez dłuższy czas”³. Dalej piszą:

„Żeby lepiej zaspokajać potrzeby klientów, firma może pogrupować ich na segmenty na podstawie pewnych wspólnych cech charakterystycznych, podobieństwa zachowań lub innych właściwości. W ramach modelu biznesowego zdefiniować można jeden lub kilka segmentów klientów. Mogą być one duże lub małe. Organizacja musi podjąć świadomą decyzję co do tego, które segmenty rynku obsługuje, a których nie. Po rozstrzygnięciu tej kwestii można przystąpić do opracowywania przemyślane-go modelu biznesowego, opierającego się na pełnym zrozumieniu konkretnych potrzeb danej grupy klientów”.

Przy określaniu konkretnych segmentów warto także pamiętać, że „daną grupę klientów należy uznać za odrębny segment, jeżeli:

- jej potrzeby wymagają sformułowania szczególnego rodzaju oferty i uzasadniają powstanie takiej oferty;
- dociera się do niej za pośrednictwem osobnych kanałów dystrybucji;
- konieczne jest ustanowienie odmiennego rodzaju relacji;
- grupa wyróżnia się w zakresie struktury rentowności; jej członkowie są skłonni płacić za inne aspekty oferty”⁴.

³ Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, 2012, s. 24.

⁴ Tamże.

Obszary mapy empatii

	OBSZAR	PYTANIA OGÓLNE	PYTANIA SZCZEGÓŁOWE
1.	Myśli i odczucia	Co myśli, co czuje?	• Co dzieje się w umyśle twojego przyszłego klienta? • Co jest naprawdę dla niego ważne (nie zawsze mówi to na głos)? • Co go porusza w sensie emocjonalnym? • Co nie pozwala mu spać w nocy? • Jakie są jego marzenia i aspiracje?
2.	Bodźce słuchowe	Co słyszy?	• Jaki wpływ ma środowisko na klienta? • Co mówią jego przyjaciele? Jego partner? • Kto ma na niego prawdziwy wpływ? Jakiego rodzaju jest to wpływ? • Z jakich mediów przekazu korzysta i jak na niego wpływają?
3.	Bodźce wzrokowe	Co widzi?	• Co klient może zaobserwować w swoim otoczeniu? • Co go otacza? • Kim są jego przyjaciele? • Na jakie oferty jest wystawiony (w kontekście wszystkich ofert rynkowych)?
4.	Słowa i czyny	Co robi, co mówi?	• Wyobraź sobie, co klient mówi lub jak się zachowuje w przestrzeni publicznej. • Jakiego rodzaju nastawienie przejawia? Jakie są jego postawy? • Co mówi do innych? W jaki sposób? • UWAGA: Zwróć uwagę na potencjalne konflikty, jakie można zaobserwować u klienta między tym, co mówi, a tym, co naprawdę myśli.
5.	Lęki, frustracje, ograniczenia	Czego się obawia, co go frustruje?	• Jakie są jego największe frustracje? • Co stoi na przeszkodzie między klientem, a tym, co chce osiągnąć / mieć? • Czego się obawia?
6.	Ambicje i miary sukcesu	Co chce osiągnąć? Kiedy będzie usatysfakcjonowany?	• Co tak naprawdę chce osiągnąć? • Jakie są jego ambicje? • Jak mierzy sukces? • UWAGA: Pomyśl o strategiach, jakie stosuje klient, aby osiągać wyznaczone przez siebie cele.

Źródło: Empathy Map. Understand your customer, *The Toolkit Project*, <http://thetoolkitproject.com/tool/empathy-map#sthash.TZjhRXED.dpbs>, dostęp 1.09.2017.

Proces segmentacji rynku bywa zwykle trudny, ponieważ wymaga pogłębionej wiedzy na temat poszczególnych grup społecznych, a tej zwykle brakuje pomysłodawcom, którzy bazują na własnych intuicjach i przeświadczeniach. Aby uzupełnić luki w wiedzy na temat konkretnych grup docelowych, można posłużyć się dodatkowym narzędziem, jakim jest mapa empatii (strona 11). Taka przykładowa mapa została opracowana przez firmę Xplane. Tradycyjne podejście w kwestii zobrazowania klienta sprowadzało się do określenia podstawowych informacji demograficznych, jak wiek, płeć, status majątkowy, wykształcenie czy miejsce zamieszkania. Korzystanie z mapy empatii klienta pozwala pogłębić zrozumienie danej osoby oraz kontekstu jej funkcjonowania o takie elementy, jak trudności, myśli, sposób wypowiadania się, postawy, ambicje czy miary sukcesu, przez co możemy odczuć jej potrzeby, a nie tylko zdać sobie z nich sprawę na poziomie intelektualnym. Przeprowadzenie we własnym zespole ćwiczenia polegającego na odtworzeniu świata potencjalnego klienta pozwala także wyjść poza stereotypy i obalić inne błędne założenia.

Odtworzenie mapy empatii klienta polega na opisanu prostych charakterystyk społeczno-demograficznych potencjalnego klienta (np. wiek, płeć, miejsce zamieszkania), a następnie wypełnieniu treścią sześciu obszarów definiujących jego świat: myśli i odczucia; bodźce słuchowe; bodźce wzrokowe; słowa i czyny; lęki, frustracje, ograniczenia; ambicje i miary sukcesu.

W trakcie opisywania obszarów członkowie zespołu dyskutują ze sobą nad swoimi propozycjami, precyzując tym samym swoje myśli oraz internalizując odtwarzany świat klienta. W szkicowaniu tego świata pomagają pytania pomocnicze przedstawione w tabeli na stronie 11. Po uzgodnieniu odpowiedzi warto zbudować krótki fabularyzowany opis danego klienta, do którego będzie się można odwoływać, a także modyfikować go w miarę pozyskiwania nowych danych z otoczenia.

Podczas pracy z mapą empatii warto ze szczególną uwagą przyrzeć się obszarowi związanemu z ambicjami i miarami sukcesu. Potencjalny odbiorca ma bowiem pewne konkretne oczekiwania względem produktu, a oczekiwania te wywodzą się właśnie z jego ambicji – z tego, co chce osiągnąć, do czego doprowadzić. Jeśli poznamy ambicje, dostrzeżemy także miary sukcesu – a te powinny nam wiele powiedzieć o tym, w jaki sposób tworzyć naszą ofertę.

Zdobycie informacji na temat naszych klientów pozwala inaczej spojrzeć na pomysł i produkt, a także umożliwia bardziej adekwatne (rynkowe) zaprojektowanie pozostałych elementów modelu biznesowego.

Materiały dodatkowe

- *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera* Alexandra Osterwaldera i Yvesa Pigneura – książka przedstawia koncepcję modelu biznesowego w sposób pogłębiony, a jednocześnie przystępny dla czytelnika, <http://helion.pl/ksiazki/tworzenie-modeli-biznesowych-podrecznik-wizjonera-alexander-osterwalder-yves-pigneur,twmobi.htm>.
- *Strategizer.com* – serwis edukacyjny prowadzony przez autorów powyższej książki zawierających wiele materiałów pozwalających lepiej przyswoić i stosować koncepcję modelu biznesowego, www.straegyzer.com.
- *How to Design a Winning Business Model* – artykuł opublikowany w „Harvard Business Review” w 2011 roku przedstawiający różnice między modelem biznesowym, strategią a innymi elementami działalności organizacyjnej, https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model?referral=03758&cm_vc=rr_item_page.top_right.
- *What Is a Business Model?* – artykuł opublikowany w „Harvard Business Review” wprowadzający tematykę modelowania biznesowego oraz traktujący o modelach biznesowych w gospodarce cyfrowej, <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>.

Post scriptum – modele biznesowe a digitalizacja kultury

Na wstępie tej publikacji zaznaczono, że język biznesowy wzbudza w świecie kultury kontrowersje. Niewiele organizacji ma świadomość tego, jakim konkretnie modelem biznesowym się posługuje i bazuje niejednokrotnie na pewnych historycznych zależnościach w odniesieniu do swojej działalności. Nie należy przy tym twierdzić, że posługiwanie się takim narzędziem jak model biznesowy jest warte zastosowania w każdym przypadku. Warto świadomie zdecydować, czy narzędzie to może usprawnić działanie danego podmiotu, i nie stosować go, gdyby odpowiedź była przecząca. Kluczową wartością wynikającą z jego stosowania jest mocne sprowadzenie oferty w stronę nieco bardziej złożonego ekosystemu biznesowego, w którym wiedza o kliencie (czy odbiorcy) ma zasadnicze znaczenie.

Warto zaznaczyć, że narzędzie to nabiera szczególnego znaczenia, kiedy mowa jest o digitalizacji kultury. Funkcjonujemy bowiem w czasach, w których coraz więcej dzieł i dóbr kultury zostało – bądź zostanie – bardzo wiernie odtworzonych w świecie cyfrowym. Funkcją takiej cyfryzacji jest, z jednej strony, zachowanie wiedzy o ważnych artefaktach. Jednak warto zwrócić uwagę, że to cyfrowe dziedzictwo staje się także konkretnym zasobem, który można wykorzystać do kreowania i oferowania nowej oferty kulturalnej⁵. Oferta taka powinna być budowana właśnie w oparciu o rzetelne modele biznesowe, które zapewnią jej stabilne finansowanie i – co za tym idzie – przetrwanie. Innymi słowy: wykorzystanie przedstawionego tutaj narzędzia może również wspierać powstawanie kreatywnych rozwiązań w sektorze kultury bazujących (w całości lub do pewnego stopnia) na cyfrowych dziełach. Warto wykorzystać te ciągle niezagospodarowane zasoby, aby realizować misje kulturalne w sposób adekwatny dla czasów gospodarki cyfrowej i w sposób ekonomicznie uzasadniony.

⁵ Jeśli Twoja organizacja jest w posiadaniu cyfrowych dóbr (lub dóbr, które możesz zdigitalizować), zadaj sobie pytanie, jaką unikatową wartość możesz stworzyć, korzystając z tych zasobów, i wypracuj dla tej wartości model biznesowy!



Jan Strycharz

Autor tekstu publikacji, prowadzący warsztaty „Modele biznesowe w świecie kultury”

Ekonomista. Doktorant Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, gdzie zajmuje się problemem zmiany instytucjonalnej sektora kultury w okresie transformacji wolnorynkowej w Polsce oraz rozwija zainteresowania naukowe związane z innowacjami, sektorem kreatywnym, zarządzaniem i przedsiębiorczością. Współautor programu i kierownik studiów podyplomowych dla menedżerów kultury Akademia Liderów Kultury, realizowanych przez Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie przy współpracy Narodowego Centrum Kultury i miasta Wrocław. Koordynator merytoryczny w projekcie badawczym *Kompetencje kadr kultury a zmiana społeczna* Małopolskiego Instytutu Kultury z 2013 roku. W latach 2014–2016 koordynator merytoryczny projektu *Ekultura.org – cyfrowe dziedzictwo dla obywateli* realizowanego w ramach współpracy z Fundacją im. Stefana Batorego, oraz członek zespołu badawczego w projekcie *Społeczny wpływ grafików i wzorników przemysłowych* realizowanego w ramach programu „Obserwatorium kultury”.

Kierował ponadto projektem badawczym zleconym przez Krakowski Park Technologiczny, którego celem było wypracowanie rekomendacji w zakresie społecznego dopasowania innowacji technologicznej *Civil Hub*. Autor analizy determinantów popytu wykonanej w 2013 roku na zlecenie Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zabytków, której funkcją było określenie zapotrzebowania na e-usługę kulturalną rozwijaną w ramach projektu *E-muzea – udostępnianie zbiorów muzeów*. Fundator i dyrektor programowy Fundacji Warsztat Innowacji Społecznych odpowiedzialny za realizowanie działań badawczych i szkoleniowych. Autor, kierownik i wykonawca wielu projektów badawczo-analitycznych w obszarach polityk publicznych, innowacji, sektorów kreatywnych, sektora edukacji i kultury.

Publikacja została sfinansowana przy wsparciu Komisji Europejskiej oraz Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Wyraża ona jedynie opinie jej autorów, a Komisja oraz MKiDN nie mogą zostać pociągnięte do odpowiedzialności w zakresie wykorzystania informacji w niej zawartych.

Tekst: Jan Strycharz

Koncepcja i opracowanie: Katarzyna Zalewska

Korekta: Urszula Drabińska

Projekt: Lotne Studio

Warszawa, 2017

Creative Europe Desk Polska

Al. Ujazdowskie 41

00-540 Warszawa

+48 22 44 76 173



www.kreatywna-europa.eu



www.facebook.com/kreatywnaeuropa



www.instagram.com/creative_europe_desk_polska



Kreatywna
Europa
Kultura

Ministerstwo
Kultury
i Dziedzictwa
Narodowego ■

Publikacja została sfinansowana przy wsparciu Komisji Europejskiej oraz Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Wyraża ona jedynie opinie jej autorów, a Komisja oraz MKiDN nie mogą zostać pociągnięte do odpowiedzialności w zakresie wykorzystania informacji w niej zawartych.