

Magdalena PICHLAK
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
magdalena.pichlak@polsl.pl

PROJEKTOWANIE MODELI BIZNESOWYCH W BRANŻACH TWÓRCZYCH

Streszczenie. W artykule zidentyfikowano kluczowe źródła tworzenia wartości w organizacjach funkcjonujących w branżach twórczych, które należy uwzględnić w procesie projektowania modeli biznesowych. Zaproponowana autorska konceptualizacja twórczej architektury organizacji wynika ze specyficznych cech branż twórczych, a w szczególności z unikalnego charakteru generowanych w tych branżach twórczych produktów (usług), specyfiki treści wykonywanej w nich pracy, interaktywnego zaangażowania klientów w tworzenie dóbr twórczych oraz nowatorskiej strukturalizacji nawiązywanych przez podmioty twórczych relacji. Zaprezentowane rozważania mogą być potraktowane jako punkt wyjścia do podjęcia szerszej dyskusji naukowej na temat projektowania modeli biznesowych w tak specyficznym kontekście zewnętrznym.

Słowa kluczowe: modele biznesowe, innowacje, branże twórcze.

BUSINESS MODEL DESIGN IN THE CREATIVE INDUSTRIES

Summary. In the paper an identification of the basic sources of value creation in the Creative Industries – that should be taken into account while designing business models – is presented. The proposed original conceptualization of creative business architecture considers the peculiarities of the Creative Industries, particularly the degree of uniqueness of the creative products (services), the original nature of carried in these industries work, active engagement of consumers in the creative production and innovative structure of creative relationship in these sectors. It may also encourage undertaking a broader scientific discussion on the business model design in such a specific external context.

Keywords: business models, innovation, Creative Industries.

Wprowadzenie

Jedną z istotnych przemian dokonujących się we współczesnej gospodarce światowej jest coraz szybsze tempo postępu technicznego, determinujące zarówno sferę produkcji, jak i sferę dystrybucji nowych produktów (usług). Pojawienie się nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) wywołało radykalne zmiany zarówno charakteru prowadzonej działalności, jak i otoczenia konkurencyjnego współczesnych organizacji [18]. Rozwój Internetu i handlu elektronicznego oraz strategii opartych na outsourcingu (strategie *onshore*, *nearshore* czy *offshore*) przyczynił się do wzrostu znaczenia zdematerializowanych transakcji, rozszerzenia rynków zbytu, pojawienia się nowych ofert produktowych (usługowych) oraz budowania nowych relacji z klientami [1].

Konsekwencją szybkiego postępu technologicznego jest również zmiana optyki postrzegania współczesnych gospodarek. Nastąpiła era przechodzenia od gospodarki opartej na wiedzy do gospodarki kreatywnej [7], w której to właśnie twórczość (kreatywność) ujmuje się jako podstawę tworzenia nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Proces ten wiąże się przede wszystkim z identyfikacją nowych branż (branż twórczych), których specyfika obejmuje zarówno działalność twórczą opartą na wiedzy, jak i innowacyjne rozwiązania technologiczne, wynikające z rozwoju ICT [14].

Zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej przez organizacje funkcjonujące w branżach twórczych sprowadza się do łączenia nowych rozwiązań technologicznych z twórczą zawartością oferowanych w tych branżach produktów (usług). Oznacza to, że specyfika generowania tzw. dóbr twórczych oraz nowatorska strukturalizacja twórczych relacji stanowiących nowe źródła tworzenia wartości, warunkują konieczność redefiniowania istniejących lub definiowania nowych modeli biznesowych.

Mimo że problematyka modeli biznesowych stanowi obecnie coraz szerzej rozwijający się (i wartościowy poznawczo) nurt badawczy [3, 9, 13, 16, 18, 19], w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu można zauważyć brak prac badawczych podejmujących zagadnienia projektowania modeli biznesowych w tak ujętym, specyficznym kontekście zewnętrznym. Zidentyfikowaną lukę badawczą wypełnia niniejsze opracowanie. Głównym celem naukowym prowadzonych rozważań jest identyfikacja podstawowych źródeł tworzenia wartości w organizacjach funkcjonujących w branżach twórczych, które powinno się uwzględnić w procesie projektowania modeli biznesowych. Rozpatrywanie w tym zakresie tzw. twórczej architektury organizacji, może stanowić pomost łączący strategię organizacji funkcjonujących w branżach twórczych z zarządzaniem innowacjami i dzięki temu warunkować zdobycie i utrzymanie przez nie przewagi konkurencyjnej.

1. Istota i znaczenie modelu biznesowego

Model biznesowy obejmuje organizacyjną i finansową architekturę określonego obszaru działalności organizacji [16]. Jego istotą jest takie wykorzystanie możliwości biznesowych, by organizacja mogła kreować wartość dla wszystkich zainteresowanych stron, tj. zaspokajać potrzeby klientów, generować zysk dla siebie oraz dla swoich kluczowych partnerów [10]. W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu podkreśla się centralną rolę trzech podstawowych komponentów modelu biznesowego, czyli: kreowania wartości, zawłaszczania wartości i sieci wartości [17]. Dwa pierwsze elementy uwzględniają tworzenie i rozwój kluczowych kompetencji umożliwiających organizacji uzyskanie przewagi konkurencyjnej, a w efekcie osiągnięcie zysku. Trzeci element odnosi się do łańcucha wartości obejmującego kluczowe relacje z partnerami biznesowymi i tym samym wykracza poza granice danej organizacji.

D. Mitchell i C. Coles [11] podkreślają, że model biznesowy obejmuje w szczególności zagadnienia dotyczące sposobów zapewniania klientom (użytkownikom końcowym) wartości przez oferowane produkty (usługi), natomiast H. Chesborough [5] sugeruje, że odnosi się on raczej do definiowania struktury łańcucha wartości oraz określenia udziału organizacji w podziale tej wartości. Jak zauważa D.J. Teece [18], poza zdefiniowaniem realistycznej architektury przychodów, projektowanie modelu biznesowego obejmuje również określenie zestawu pobocznych (komplementarnych) działań, które muszą być zrealizowane, aby umożliwić organizacji osiągnięcie zysku.

Według M.W. Johnsona, C.M. Christensena i H. Kagermanna [9], model biznesowy obejmuje cztery komponenty stymulujące tworzenie i dostarczanie wartości. Wśród kluczowych elementów modelu biznesowego badacze wyszczególniają: (1) ścieżkę tworzenia wartości dla klienta (*customer value proposition*), rozumianą jako sposób wsparcia klienta w realizacji określonych zadań; (2) formułę zysku (*profit formula*), obejmującą m.in. model przychodów i strukturę kosztów; (3) identyfikację i integrację kluczowych zasobów (*key resources*) oraz (4) specyfikację kluczowych procesów (*key processes*) operacyjnych i zarządczych, odnoszących się m.in. do wspierania planowania, produkcji i sprzedaży, czyli procesów niezbędnych dla tworzenia wartości dla organizacji, a w dalszej perspektywie również dla klientów.

Zdaniem C. Zotta i R. Amita [19], projektowanie modelu biznesowego powinno uwzględniać elementy projektowe (*design elements*) – treści, strukturę i zarządzanie – opisujące architekturę organizacji oraz motywy projektowe (*design themes*) – nowość (produktów, usług, metod produkcji, dystrybucji i marketingu), utrzymanie (wzajemnych relacji z partnerami, dostawcami i klientami), komplementarność (kluczowych zasobów) i efektywność (zmniejszanie kosztów transakcyjnych czy outsourcing niektórych działań) – stanowiące źródła tworzenia wartości.

Specyfika działalności (produkcyjnej czy usługowej) prowadzonej przez współczesne organizacje, determinuje tworzenie różnych modeli biznesowych, zakłada bowiem różny zestaw działań, zasobów i zdolności posiadanych przez organizację oraz pozyskiwanych w drodze współpracy z kluczowymi partnerami. Każdy z tych obszarów wywiera wpływ na potencjał wydajności – konieczne nakłady inwestycyjne, poziom cen, uzyskane marże – i, co chyba najważniejsze, na wybór partnerów, z którymi organizacja buduje relacje. Rozwój oraz upowszechnianie nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych przejawiają się w każdym z elementów modelu biznesowego. Dotyczy to w szczególności organizacji działających w branżach twórczych, czyli branżach charakteryzujących się generowaniem twórczych produktów (usług) na podstawie nowych rozwiązań technologicznych, wynikających z rozwoju ICT.

2. Specyfika funkcjonowania branż twórczych

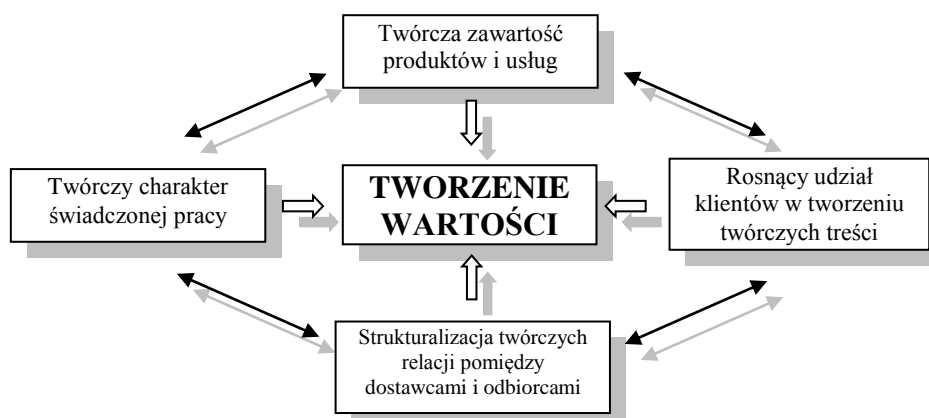
Najczęściej przywoływaną w literaturze definicją branż twórczych jest ta sformułowana przez Brytyjski Departament ds. Kultury, Mediów i Sportu (DCMS). Zgodnie z nią branże twórcze stanowią „branże mające swoje źródło w indywidualnej kreatywności, umiejętnościach i talencie, mające potencjał do tworzenia bogactwa i miejsc pracy, poprzez wytwarzanie i wykorzystywanie własności intelektualnej” [6]. Branże twórcze obejmują: reklamę, architekturę, rynki sztuki i antyków, rzemiosło (rękodzielnictwo), projektowanie, projektowanie mody, tworzenie filmów i muzyki, działalność wydawniczą i poligraficzną, oprogramowanie i usługi komputerowe, gry komputerowe oraz programy radiowe i telewizyjne [8].

Organizacje funkcjonujące w branżach twórczych charakteryzują się wysokim poziomem innowacyjności zarówno w kontekście generowania, jak i wdrażania twórczych produktów (usług). Zdaniem wielu badaczy to właśnie innowacyjność stanowi kluczowy czynnik tworzenia wartości w organizacjach funkcjonujących w tych branżach [1, 12, 20], natomiast specyfika treści wykonywanej pracy staje się centralnym elementem strategii tych organizacji. W przeciwieństwie do większości innych branż, głównym efektem prowadzonej przez organizację z branż twórczych działalności innowacyjnej jest własność intelektualna, a nie dobra materialne lub bezpośrednio konsumowane usługi. Branże twórcze generują produkty i usługi zorientowane na kreowanie uczuć estetycznych i satysfakcji, a nie tylko na stymulowanie korzyści materialnych [15]. Oznacza to, że twórcze organizacje, funkcjonując na styku sfer rynkowej i nierynkowej, muszą poszukiwać nowych sposobów budowania przewagi konkurencyjnej. W celu lepszego dostosowania prowadzonej działalności do dynamicznie zmieniających się warunków zewnętrznych (obejmujących przede wszystkim rozwój technologii ICT), organizacje funkcjonujące w branżach twórczych muszą

zdefiniować nowe modele biznesowe, uwzględniające alternatywne źródła tworzenia wartości, co warunkuje osiągnięcie przez nie przewagi konkurencyjnej oraz w efekcie osiągnięcie zysku.

3. Źródła tworzenia wartości w organizacjach z branż twórczych

Biorąc pod uwagę specyfikę funkcjonowania branż twórczych, można wyszczególnić kluczowe źródła tworzenia wartości w organizacjach funkcjonujących w tych branżach, które powinny stanowić podstawę projektowania nowych modeli biznesowych. Wymienione komponenty są komplementarne w odniesieniu do tego, co C. Zott i R. Amit [19] nazwali elementami projektowymi opisującymi architekturę systemu, jakim jest organizacja, i sprowadzają się do: (1) twórczej zawartości generowanych w tych branżach produktów (usług); (2) twórczego charakteru świadczonej w nich pracy; (3) rosnącego udziału klientów w tworzeniu twórczych treści oraz (4) nowatorskiej strukturalizacji twórczych relacji pomiędzy dostawcami i odbiorcami (rys. 1).



Rys. 1. Schemat kreowania wartości w organizacjach funkcjonujących w branżach twórczych

Fig. 1. Framework for the value creation in the Creative Industries

Źródło: opracowanie własne.

Twórcza zawartość produktów (usług) wynika z oryginalności i niepowtarzalności generowanych oraz wdrażanych przez organizacje funkcjonujące w branżach twórczych produktów (usług) w porównaniu z ofertami konkurentów. Twórczy produkt musi być oryginalny, bowiem to właśnie ten atrybut odróżnia go najbardziej od produktów konkurencji [12]. Niepowtarzalność produktów (usług) wiąże się z kolei z faktem, że w wielu przypadkach sam produkt (usługa) tworzony jest w jednym egzemplarzu i dlatego jest unikalny [2].

Istotne z punktu widzenia tworzenia wartości przez organizacje funkcjonujące w branżach twórczych jest nie tylko generowanie samych innowacji, lecz również twórczy charakter wykonywanej w tych branżach pracy. Praca ta jest ściśle powiązana z talentem artystycznym wykorzystywanym w procesie twórczym. Należy ją jednak odróżnić od umiejętności pojmowanych w kontekście posiadanych kwalifikacji i doświadczenia nabytego w trakcie systematycznej nauki lub praktyki biznesowej [12]. Jak zauważa G. Berzins [2], pracownicy zatrudnieni w branżach twórczych obok korzyści finansowych czerpią również korzyści pozafinansowe (artystyczna samorealizacja) z prowadzonej działalności innowacyjnej, przez co często trudno jednoznacznie zdefiniować efekty twórczej pracy artystów.

Trzecim istotnym źródłem kreowania wartości w branżach twórczych jest twórczość odbiorców (klientów) oferowanych produktów (usługi). Rozwój ICT otworzył dostęp do szerokiej gamy mechanizmów pozwalających na interaktywny udział klientów w tworzeniu twórczych treści. Organizacje mogą wykorzystywać owe mechanizmy w celu lepszego ukierunkowania produkcji [1] oraz generowania twórczych i innowacyjnych rozwiązań. Przykładowo, tworzenie własnych sieci społecznych lub stron na istniejących portalach społecznych (np. Facebook) jest nowym rozwiązaniem w zakresie interakcji pomiędzy twórczą organizacją a klientami.

Wreszcie twórczość procesów, rozumiana jako nowatorska strukturalizacja relacji pomiędzy dostawcami a odbiorcami, odnosi się do sposobu, w jaki organizacje z branż twórczych dostarczają wytworzone produkty (usług) ostatecznym użytkownikom. Organizacje funkcjonujące w branżach twórczych generują oryginalne i niepowtarzalne produkty (usługi) przy wykorzystaniu wyjątkowych procesów, np. w organizacji koncertów wykorzystuje się unikalny system logistyki czy sprzęt [15]. W innych branżach, takich jak przemysł audiowizualny, rozwój nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych przyczynił się do wzrostu znaczenia transakcji cyfrowych (cyfrowe pliki do pobrania przez Internet), co sprawia, że klienci mają większy wybór oraz większe potrzeby. Dlatego organizacje funkcjonujące w branżach twórczych stoją przed koniecznością budowy nowej struktury relacji z klientami, szczególnie w obliczu dynamicznego rozwoju nowych technologii warunkujących obniżkę kosztów komercjalizacji twórczych produktów i świadczenia twórczych usług.

Przedstawiony na rysunku 1 schemat identyfikuje podstawowe źródła tworzenia wartości w organizacjach funkcjonujących w branżach twórczych, które powinno się uwzględnić w procesie projektowania modeli biznesowych. Kreowanie wartości dla klienta jest podstawą i zwińczeniem działalności opartej na generowaniu twórczych treści oraz twórczej zawartości wykonywanej w tych branżach pracy. Należy również uwzględnić fakt, że popytu na twórcze produkty nie można precyzyjnie przewidzieć, a zatem nie można również antycypować ostatecznych przychodów organizacji funkcjonujących w branżach twórczych [4]. Na przykład w zakresie produkcji filmów, muzyki czy publikacji książek rzeczywiste zyski twórców mogą być obliczone dopiero po upływie wielu tygodni od wytworzenia tych

produktów i w dużej mierze zależą one od wysokości kosztów reklamy (zlecanej często firmom partnerskim). Oznacza to, że projektując model biznesowy (twórczą architekturę organizacji), należy powiązać z kreowaniem wartości dla wszystkich interesariuszy, nie tylko dla organizacji i jej klientów, lecz również dla partnerów biznesowych, którzy przez odpowiednią strukturalizację twórczych relacji mogą osiągać wymierne korzyści.

Podsumowanie

Obserwowany współcześnie dynamiczny rozwój nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz podkreślane w literaturze rosnące znaczenie działalności twórczej rodzą potrzebę podjęcia szerszej dyskusji naukowej na temat projektowania modeli biznesowych w tzw. branżach twórczych, czyli branżach charakteryzujących się wysokim poziomem innowacyjności, bazującej na łączeniu nowych rozwiązań technologicznych z twórczą zawartością oferowanych produktów (usług) oraz twórczym charakterem wykonywanej w tych branżach pracy.

Organizacje funkcjonują według różnych modeli biznesowych, jednakże zawsze są one zorientowane na tworzenie wartości. Opracowanie modelu biznesowego może stanowić podstawę uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej oraz w efekcie umożliwić organizacji osiągnięcie zysku. Stąd też wynika postulowane przez wielu badaczy kluczowe znaczenie modeli biznesowych nie tylko dla budowania teorii, ale również dla praktyki zarządzania.

Przedstawiony w niniejszym artykule problem naukowy wiąże się z identyfikacją kluczowych źródeł tworzenia wartości w organizacjach funkcjonujących w branżach twórczych, które powinno się uwzględnić w procesie projektowania nowych modeli biznesowych. Zaprezentowana w artykule autorska konceptualizacja twórczej architektury organizacji (odnosząca się do koncepcyjnego, a nie finansowego modelu biznesu), wychodzi poza stwierdzenie, że unikalne i twórcze produkty (usługi) same w sobie stanowią jedyne źródło kreowania wartości. Istotne są w tym zakresie również umiejętności miękkie, ściśle powiązane z talentem artystycznym wykorzystywanym w procesie twórczym. Co więcej, w ramach tworzenia modelu biznesowego należy uwzględnić także potencjał interaktywnego zaangażowania klientów w tworzenie twórczych produktów (usług) oraz nowatorską strukturalizację twórczych relacji, wynikającą z rozwoju ICT.

Reasumując, rozważania teoretyczne zawarte w niniejszym artykule nie są wyczerpujące, dają jednakże istotne podstawy do podjęcia szerszej dyskusji naukowej w zakresie projektowania modeli biznesowych w organizacjach funkcjonujących w branżach twórczych. Mogą również stanowić przyczynek do przeprowadzenia badań empirycznych w tym zakresie, szczególnie w kontekście poszukiwania alternatywnych podejść do symbolicznego tworzenia wartości generowanych i wdrażanych w branżach twórczych produktów (usług).

Bibliografia

1. Benghozi P., Lyubareva I.: When Organizations in the Cultural Industries Seek New Business Models: A Case Study of the French Online Press. "International Journal of Arts Management", Vol. 16(3), 2014.
2. Berzins G.: Strategic Management in Creative Industry Organizations: Specifics in Strategic Decision Making. "Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai", Vol. 62, 2012.
3. Brzóska J.: Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 2, 2009.
4. Caves R.: Creative Industries. Harvard University Press, Cambridge 2000.
5. Chesborough H.: Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. "Long Range Planning", Vol. 43(2-3), 2010.
6. Department for Culture, Media and Sport (DCMS): Creative Industries Mapping Document. London 1998.
7. Fanea-Ivanovici M.: Urban Revitalisation in the Creative Economy and the Development of the Creative Society. "Theoretical and Applied Economics", Vol. 10(587), 2013.
8. Granger R.C., Hamilton C.: Re-Spatializing the Creative Industries: A Relational Examination of Underground Scenes, and Professional and Organizational Lock-In. "Creative Industries Journal", Vol. 3(1), 2010.
9. Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H.: Reinvesting Your Business Model. "Harvard Business Review", 2008.
10. Magretta J.: Why Business Models Matter? "Harvard Business Review", Vol. 80(5), 2002.
11. Mitchell D., Coles C.: The Ultimate Competitive Advantage of Continuing Business Model Innovation. "Journal of Business Strategy", Vol. 24(5), 2003.
12. Müller K., Rammer Ch., Trübny J.: The Role of Creative Industries in Industrial Innovation. "Innovation: Management, Policy & Practice", Vol. 11(2), 2009.
13. Nogalski B.: Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw. „Master of Business Administration”, nr 2, 2009.
14. Pichlak M.: Branże twórcze jako kluczowy stymulator rozwoju gospodarczego. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 70, 2014.
15. Pichlak M.: Uwarunkowania działalności innowacyjnej w branżach twórczych. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 74, 2014.
16. Rudny W.: Model biznesowy a tworzenie wartości. „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 141, 2013.
17. Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C.: The Power of Business Models. "Business Horizons", Vol. 48(3), 2005.

18. Teece D.J.: Business Models, Business Strategy and Innovation. "Long Range Planning", Vol. 43(2-3), 2010.
19. Zott C., Amit R.: Business Model Design: An Activity System Perspective. "Long Range Planning", Vol. 43(2-3), 2010.
20. Zukauskaitė E.: Innovation in Cultural Industries: The Role of University Links. "Innovation: Management, Policy & Practice", Vol. 14(3), 2012.

Abstract

The paper considers the basic sources of value creation that stimulate competitiveness and increase organizational effectiveness in the Creative Industries, e.g. industries characterized by growing proportion of creative staff involved in the creative activity as well as by growing customers' expectations for innovative and unique products (services). Based on a broad literature review "creative business architecture" was identified and described. The proposed conceptualization should be considered while designing business models in the Creative Industries since it relates to four dimensions of organizational creativity, e.g. creativity of products (services), creativity of workers, creativity of consumers and creativity of processes. The developed conceptualization would allow the deeper understanding of the value creation paths in the Creative Industries, and most importantly, the prediction of new areas of research.