

Operacjonalizacja modelu biznesu w przemysłach kreatywnych – wstępne wyniki badań


Dr hab. Rafał Kasprzak, prof. SGH

Szkoła Główna Handlowa, Kolegium Zarządzania i Finansów
Instytut Zarządzania, Katedra Badań Zachowań Konsumentów

 <https://orcid.org/0000-0001-8208-6159>

Dr Albert Tomaszewski

Szkoła Główna Handlowa, Kolegium Zarządzania i Finansów
Instytut Zarządzania, Katedra Zarządzania Strategicznego

 <https://orcid.org/0000-0001-9112-5543>

Dr Marta Ziółkowska

Szkoła Główna Handlowa, Kolegium Zarządzania i Finansów
Instytut Zarządzania, Zakład Zarządzania Przedsiębiorstwem

 <https://orcid.org/0000-0002-2883-3595>

Wprowadzenie

Celem rozdziału jest omówienie koncepcji przemysłów kreatywnych i modelu biznesu oraz prezentacja wstępnych wyników badań ilościowych. Autorzy stawiają tezę, iż istnieje niewykorzystany potencjał zastosowania koncepcji modelu biznesu jako narzędzia służącego do badania przemysłów kreatywnych. W tekście zaprezentowano ramy definicyjne kategorii przemysłów kreatywnych oraz modeli biznesu i przedstawiono powiązania między nimi. Dzięki badaniom literaturowym dokonano oceny poziomu zaawansowania analiz w tym obszarze. W wyniku pogłębionych studiów literaturowych przeprowadzono dyskusję dotyczącą operacjonalizacji pojęcia modelu biznesu. Na podstawie wniosków przygotowano badania ilościowe, w których wstępnie określono specyfikę przemysłów kreatywnych z punktu widzenia sposobów operacjonalizacji modelu biznesu. Autorzy prezentują wstępne wyniki tych badań.

Istota przemysłów kreatywnych

Zmiany dokonujące się w literaturze przedmiotu, związane z ewolucją postrzegania roli, jaką odgrywają przemysły kreatywne w gospodarce narodowej, wpłynęły na wykształcenie się wielu definicji tego obszaru aktywności. Kluczowy problem, z jakim byli zmuszeni zmierzyć się autorzy definiujący obszar przemysłów kreatywnych, jest związany z nieoznaczonością tego sektora, z jakże z trudnym do zdefiniowania określeniem, czym są kultura i aktywności gospodarcze nią inspirowane. Mnogość definicji kultury¹ zdecydowanie utrudnia opracowanie jednej, spójnej ramy definicyjnej, która pozwoli na wyodrębnienie tego sektora spośród innych obszarów gospodarki narodowej. Dylemat definicyjny przyczynił się także do powstania wielu prób ujęcia tego sektora, w których część autorów przyjmuje określone formy prowadzenia aktywności jako związane z kulturą, często w sposób arbitralny zakreślając jego granice. Obserwując sposób, w jaki różni autorzy definicji rozwiązali problem wyodrębnienia ram definicyjnych dla sektora przemysłów kreatywnych, można zauważyć dwie metody ich określania.

W pierwszym podejściu punktem odniesienia jest charakter wytwarzanego produktu i jego szczególna cecha. W tym przypadku przyjmuje się, że produkty muszą być objęte ochroną przez prawo autorskie. W takim ujęciu mamy do czynienia z „trzonem” (rdzeniem²), czyli podmiotami, które wytwarzają tego typu produkty, oraz z „uzupełnieniem” (resztą czy całością), czyli z tymi organizacjami, które koncentrują się na sprzedaży, dystrybucji lub zależą od produktów objętych ochroną prawa autorskiego.

W drugim podejściu jako kryterium wyodrębnienia przyjmuje się charakter produkcji lub aktywności podmiotu, zakładając, że musi być on kreatywny, polegać na tworzeniu, dostarczaniu określonych przeżyć, wytwarzaniu określonego obiektu kultury symbolicznej. W tym ujęciu najczęściej wyodrębnia się określoną grupę aktywności gospodarczej, przyjmując często w sposób arbitralny, że właśnie te obszary mają charakter kreatywny. Przedstawione zasady kategoryzacji pozwoliły na wyodrębnienie kilku definicji sektora przemysłów kreatywnych.

1 W literaturze funkcjonuje wiele określeń i definicji kultury, jest ona różnorodnie pojmowana w zależności od kontekstu. Kultura jest bowiem jednym z tych pojęć, które są rozumiane intuicyjnie, a jednocześnie bardzo trudne do jednoznacznego zdefiniowania – R. Williams, *Keywords: A vocabulary of culture and society (Revised edition)*, Oxford University Press, Oxford 1983. Potwierdzają to badania Kroebera i Kluckhohna, którzy zestawili ponad 160 istniejących w literaturze definicji kultury – A.L. Kroeber, C. Kluckhohn, *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, The Museum, New York 1952.

2 W raportach wykorzystujących to ujęcie definicyjne używa się odpowiednio określeń *core copyright industries* i *total copyright industries* – S.E. Siwek, *Copyright Industries in the U.S. Economy: The 2018 Report*, International Intellectual Property Alliance (IIPA), Washington 2018.

Department for Culture, Media and Sport (DCMS) za przemysły kreatywne przyjmuje te obszary działalności gospodarczej, w których indywidualna kreatywność stanowi główny wkład w proces produkcji, a własność intelektualna jest cechą charakterystyczną produktu będącego wynikiem tej kreatywności. W tej definicji połączono zatem zaprezentowane dwa ujęcia, wyodrębniając określony zakres obszarów aktywności gospodarczej, kwalifikujących się właśnie jako sektor kreatywny (rysunek 1).



Rysunek 1. Typologia przemysłów kreatywnych według DCMS

Źródło: DCMS, *Creative Industries Mapping Documents 2001*, Department for Digital, Culture, Media & Sport, 2001, <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-2001> (dostęp: 15.01.2020).

Definicja zaproponowana przez DCMS jest obecnie najbardziej popularna, pozwala na prowadzenie analiz badających oddziaływanie tego sektora na gospodarkę. Umożliwiła ona wyraźne wyodrębnienie obszaru aktywności gospodarczej, do którego zalicza się właśnie przemysły kreatywne. Wydzielona z całości populacji podmiotów gospodarki narodowej grupa przemysłów kreatywnych pozwala na prowadzenie studiów porównawczych między regionami oraz państwami. Ujęcie zaproponowane przez DCMS stworzyło wyraźne kryteria wyodrębnienia grupy podmiotów poprzez ocenę kodu klasyfikacji działalności przez nie prowadzonej (tabela 1). Dzięki temu możliwe stało się dokonanie analiz ukazujących rozkład terytorialny tych podmiotów³.

3 R. Kasprzak, *Przemysły kreatywne a jakość życia w regionie*, [w:] E. Frątczak, T. Panek, T. Słaby (red.), *Paradygmaty badawcze jakości życia w ekonomii, zarządzaniu i psychologii*, t. 1, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2017.

Zróźnicowanie przemysłów kreatywnych powoduje, jak widać, wiele trudności definicyjnych, które bardzo utrudniają opracowanie jednolitej definicji tego sektora. Oczywiście zróźnicowanie to wynika zarówno z nieoznaczoności pojęcia kultury, jak i z dynamicznego rozwoju nowych technologii, które w znaczący sposób zmieniają proces tworzenia i dystrybucji produktów przemysłów kreatywnych. Zróźnicowanie definicji tego sektora utrudnia prowadzenie porównywalnych analiz strukturalnych i dynamicznych.

W systematyce usług⁴ zakres aktywności przemysłów kreatywnych można określić jako pełniący funkcje związane z zagospodarowaniem czasu wolnego gospodarstwa domowego. Są to usługi o charakterze niematerialnym, obejmujące czynności konsumpcyjne i ogólnospołeczne. Usługi przemysłów kreatywnych zaspokajają potrzeby związane z rozwojem kapitału ludzkiego oraz z czasem wolnym, mają także charakter usług społecznych⁵ poprzez fakt, iż część aktywności przemysłów kreatywnych jest skierowana do indywidualnego odbiorcy i finansowana głównie ze środków publicznych. Tak rozumiany sektor przemysłów kreatywnych obejmuje swoim zakresem aktywność gospodarczą ukierunkowaną na wytwarzanie produktów kultury, które mają następujące cechy (tabela 2).

Tabela 1. Cechy produktów przemysłów kreatywnych

| Cechy | Charakterystyka |
|----------------|--|
| Symbolika | Produkty wytwarzane przez sektor przemysłów kreatywnych charakteryzuje wartość symboliczna, przekazują bowiem określone znaczenie symboliczne lub określone komunikaty, dzięki czemu nie mają jedynie charakteru utylitarne. |
| Intelektualizm | Produkty wytwarzane przez sektor przemysłów kreatywnych mają określoną wartość intelektualną, która może stanowić przedmiot ochrony ze strony prawa. Wartość intelektualna jest także związana z wymaganą do ich wytworzenia kreatywnością ze strony twórcy. |
| Kulturowość | Produkty wytwarzane przez sektor przemysłów kreatywnych wytwarzają określoną wartość kulturową, na którą składają się: wartość estetyczna, wartość duchowa, wartość społeczna, wartość historyczna, wartość symboliczna, wartość autentyczności. |

4 A. Dąbrowska, *Rozwój rynku usług w Polsce. Uwarunkowania i perspektywy*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.

5 M. Janoś-Kreśto, *Usługi społeczne w procesie przemian systemowych w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2002.

| Cechy | Charakterystyka |
|----------------------------------|---|
| Nieoznaczoność | Produkty wytwarzane przez sektor przemysłów kreatywnych powstają w odpowiedzi na popyt zgłaszany przez konsumentów, który jest bardzo trudny do efektywnego oszacowania i zbadania, co przyczynia się do trudnego do oceny ryzyka związanego z prowadzeniem działalności w tej branży oraz do silnej asymetrii w kosztach i przychodach jej przedsiębiorstw. Nieoznaczoność przyczynia się także do trudności z prawidłowym oszacowaniem kosztów wytworzenia produktu oraz ceny akceptowanej przez rynek. |
| Potencjał inspiracji | Produkty wytwarzane przez sektor przemysłów kreatywnych, dzięki charakterowi symbolicznemu, mogą tworzyć kapitał symboliczny, który stymuluje tworzenie kolejnych produktów w tych sektorach. Produkty mogą nie tylko inspirować innych twórców branż kreatywnych, lecz także być inspiracją dla branż tradycyjnych. |
| Potencjał komplementarny | Produkty wytwarzane przez sektor przemysłów kreatywnych nie istnieją samoistnie; każdy z nich wymaga określonego otoczenia tworzonego przez inne sektory gospodarki, tak aby mógł zaistnieć. Oznacza to, że tego typu produkty sprzyjają wytwarzaniu produktów w branżach komplementarnych wobec nich. |
| Generowanie efektów zewnętrznych | Produkty wytwarzane przez sektor przemysłów kreatywnych zarówno w momencie ich wytwarzania, jak i konsumpcji sprzyjają powstawaniu efektów zewnętrznych w gospodarce. |
| Kumulowanie doznań | Konsumpcja produktów przemysłów kreatywnych, w odróżnieniu od konsumpcji innych produktów, może wpłynąć na zmianę preferencji konsumenta w zakresie dalszej ich konsumpcji, zwiększenie konsumpcji oznacza zatem podwyższenie oczekiwań w zakresie użyteczności kolejnych produktów (można więc zauważyć, że stan pełnego zaspokojenia potrzeb konsumenta w przypadku produktów tego sektora może nie istnieć). |
| Potencjał komunikacyjny | Produkty przemysłów kreatywnych pełnią funkcję komunikacyjną, z jednej strony pozwalają na efektywne porozumiewanie się ludzi, z drugiej zaś tworzą (lub utrwalają) określone wzorce komunikacyjne, które budują związek między nadawcą a odbiorcą, ale także mogą stać się częścią składową kodu językowego. |
| Potencjał poznawczy i edukacyjny | Produkty przemysłów kreatywnych, przekazując określone wartości symboliczne, służą ukazywaniu rzeczywistości jako jej odbicie, co pozwala poznawać nowe obszary wiedzy lub wpływać wychowawczo na odbiorcę. |

Źródło: R. Kasprzak, *Przemysły kreatywne w Polsce. Perspektywy i uwarunkowania*, Kamon Consulting, 2013, s. 22, https://www.researchgate.net/publication/311115863_Przemysly_kreatywne_w_Polsce_-_perspektywy_i_uwarunkowania (dostęp: 15.01.2020).

Charakterystyka koncepcji modelu biznesu

Model jest konstrukcją, schematem opisującym działanie i budowę wraz z cechami określonego zjawiska lub obiektu. Jest też przedstawiany jako uproszczone odzwierciedlenie rzeczywistości⁶. Natomiast biznes oznacza działalność gospodarczą o charakterze zarobkowym, prowadzoną w sposób ciągły i zorganizowany, określaną przez potrzeby nabywców. Łącząc powyższe pojęcia, w literaturze zdefiniowano model biznesu jako zbiór elementów i ich relacji, który pozwala realizować logikę biznesową przedsiębiorstwa. Jest to kompilacja wartości, jaką firma oferuje jednemu lub kilku segmentom odbiorców, a także schemat architektury firmy i sieci powiązań z partnerami, zapewniających przychody sprzyjające uzyskaniu rentowności przez przedsiębiorstwo⁷. W literaturze przedmiotu istnieje wiele interpretacji modeli biznesu, co wywołuje problemy związane z właściwym zrozumieniem opisywanego pojęcia i jego roli w kanonach zarządzania. Model biznesu, będący uproszczeniem kompleksowej rzeczywistości, pomaga zidentyfikować fundamenty biznesu oraz planować jego ewolucję. Pojęcie *model biznesu* oznacza podstawowe założenia działalności gospodarczej, stanowiąc logikę działania, swoisty wzorzec określający sposoby funkcjonowania. Jest on zbiorem podstawowych składników, takich jak zasoby, relacje wewnętrzne i zewnętrzne oraz zachodzących pomiędzy nimi związków przyczynowo-skutkowych.

Model biznesu stanowi zbiór założeń i norm, które pomagają w osiągnięciu sukcesu rynkowego i warunkują realizację strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Zdaniem Nogalskiego model biznesu należy traktować jako nowoczesną, współczesną formę organizacji zarządzania przedsiębiorstwem i przedstawiać jako usystematyzowane wyobrażenie o kierunkach rozwoju przedsiębiorstwa oraz uwarunkowaniach tego procesu⁸. Model biznesu jest konceptualną i architektoniczną implementacją strategii biznesowej i fundamentem przeprowadzania procesów biznesowych. Architektura ta ma za zadanie kreować wartość i relacje w celu generowania strumieni dochodów. Ponadto model biznesu jest wzajemną konfiguracją komponentów wewnętrznych przedsiębiorstwa i interakcji z otoczeniem, co stanowi dowód, że analiza modelu biznesu powinna być oparta na podejściach holistycznym i systemowym.

Ponadto w literaturze panuje pogląd, iż istotnym elementem modelu biznesu jest zespół aktywności zgrupowanych pod szyldami: całkowitej propozycji wartości (co?),

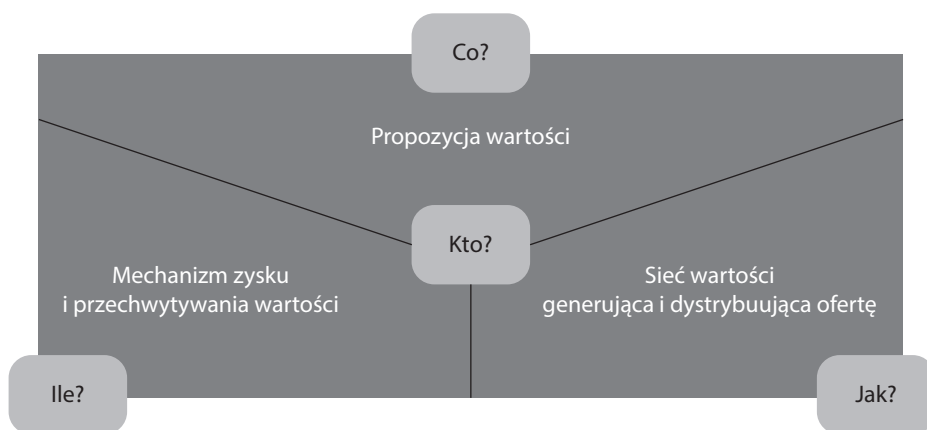
6 M. Sławińska, *Modele biznesu w handlu detalicznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.

7 A. Osterwalder, Y. Pigneur, C.L. Tucci, *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept*, „Communications of the Association for Information Systems” 2005, vol. 16, s. 1–25.

8 B. Nogalski, *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, „Master of Business Administration” 2009, vol. 17(2), s. 3–14.

segmentów rynku, dla których owa propozycja jest adresowana (kto?), mechanizmów gromadzenia (przechwytywania) wartości (ile?), struktury łańcucha wartości, niezbędnego do generowania i dystrybuowania oferty, komplementarnych zasobów potrzebnych do wsparcia pozycji przedsiębiorstwa w łańcuchu i procesów wraz z wewnętrzną strukturą firmy wspierającej inne elementy modelu biznesu (jak?). Tak więc model biznesu można określić jako system stworzony przez wzajemnie zależne aktywności pozwalające przedsiębiorstwu adresować pytania: „co?”, „kto?”, „jak?” i „ile?” (rysunek 2).

Istotne znaczenie ma określenie, co oferowane jest klientowi, w jaki sposób propozycja wartości jest kreowana, kto jest docelowym klientem oraz w jaki sposób model biznesu generuje zyski. Celem powyżej koncepcji jest pokazanie, iż dokonanie dostosowania w jednej części wymusza także przeprowadzenie zmian w pozostałych.



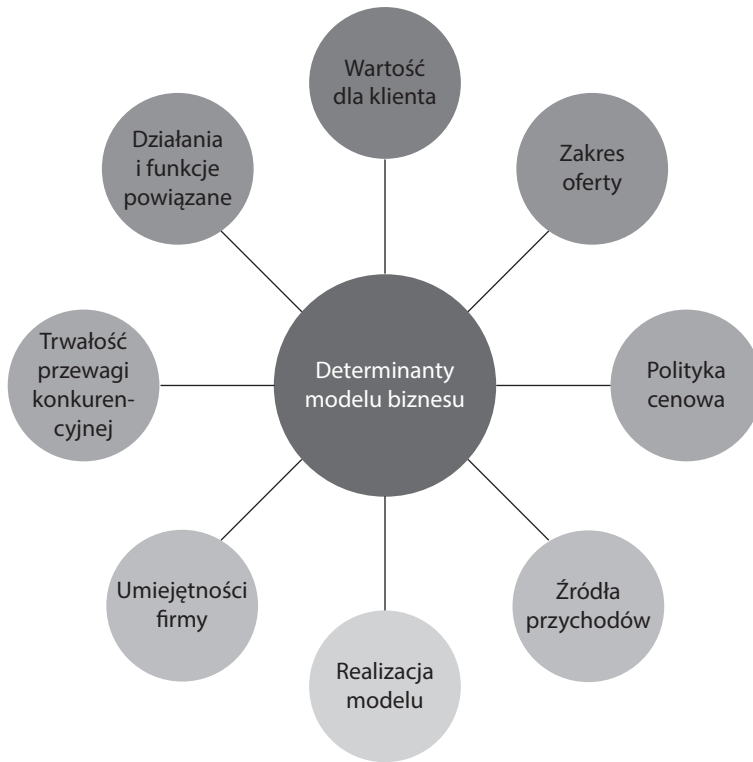
Rysunek 2. Konstelacja komponentów modelu biznesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie O. Gassmann, K. Frankenberger, M. Csik, *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*, Pearson, Harlow 2014.

Modele biznesu należy analizować w sposób całościowy, ponieważ mają holistyczny charakter. Do czynników determinujących model biznesu należy przede wszystkim to, iż istnieje wiele rodzajów przedsiębiorstw i instytucji, które prowadzą różnorodną działalność (rysunek 3).

W koncepcjach modelu biznesu eksponuje się jego dwa główne wymiary. Pierwszy odnosi się to tego, w jaki sposób tworzona jest wartość dla klienta i w jaki sposób będzie ona świadczona klientowi⁹. Drugi wymiar stanowi przechwytywanie wartości dla przedsiębiorstwa, generujące dochód i w konsekwencji wzrost wartości organizacji gospodarczej.

9 R. Amit, C. Zott, *Value creation in e-business*, „Strategic Management Journal” 2001, vol. 22(6-7), s. 493-520.



Rysunek 3. Determinanty wyboru i implementacji modelu biznesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Afuah, C.L. Tucci, *Biznes internetowy – strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Z tej perspektywy model biznesu stanowi konfigurację zasobów materialnych i niematerialnych, tworzących platformę do powstania i oferowania wartości dla klientów i generujących odpowiednią logikę powstawania dochodów. Jednym z głównych motywów zwiększania efektywności modelu biznesu jest poszukiwanie skalowalności działalności¹⁰. Stanowi to szczególnie istotną kwestię w przedsięwzięciach nowych, dla których skala działalności jest problemem strategicznym, decydującym o długoterminowym przetrwaniu organizacji. Wydaje się to szczególnie ważne przy inicjowaniu projektów innowacyjnych. Literatura dotycząca start-upów przekonuje, że kategoria modelu biznesu stanowi podstawowe narzędzie operacjonalizacji wizji strategicznej w innowacyjnych przedsięwzięciach biznesowych¹¹.

10 A.S. Jabłoński, *Skalowalność modeli biznesu w środowisku sieciowym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2015.

11 A. Tomaszewski, *Koncepcja lean startup jako odpowiedź na wyzwania twórczej strategii*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2018, nr 170, s. 29–40.

Operacjonalizacja modelu biznesu w kontekście badań przemysłów kreatywnych

Przegląd powyższych definicji potwierdza, iż kategorie modelu biznesu i przemysłu kreatywnego można rozpatrywać z perspektywy łączących ich zależności. Cechy produktów, wskazywane jako jedno z głównych kryteriów definiujących przemysły kreatywne, stanowią istotną część centralnego w koncepcji modelu biznesu pojęcia wartości dla klienta. Oznacza to, że przynajmniej częściowo model biznesu może stanowić wskazówkę ułatwiającą klasyfikację działalności do przemysłu kreatywnego.

Należy jednocześnie zauważyć, iż próby łączenia obu kategorii w badaniach są tematem stosunkowo rzadko eksplloatowanym. Do tej pory badacze wykorzystywali koncepcję modelu biznesu do ilustracji rozwoju przedsiębiorstwach z przemysłów kreatywnych pod wpływem zmian technologicznych¹², a w szczególności cyfryzacji¹³. Badania, w których temat specyfiki modeli biznesu w przemysłach kreatywnych byłby istotnym wątkiem, są nieliczne i mniej uogólnione¹⁴.

Zgłębienie szczegółowych powiązań jest zatem zarówno atrakcyjnym, jak i wymagającym polem dociekań naukowych. Ze względu na wielość definicji modelu biznesu oraz rozmyte ramy definicyjne przemysłów kreatywnych podstawowym wyzwaniem może być dobór operacjonalizacji koncepcji modelu biznesu. Brak jest bowiem ugruntowanych publikacji, które mogłyby stanowić punkt odniesienia dla badań modeli biznesu w kontekście przemysłów kreatywnych.

-
- 12 E. Moyon, X. Lecocq, *Rethinking Business Models in Creative Industries*, „International Studies of Management & Organization” 2014, vol. 44(4), s. 83–101, <https://doi.org/10.2753/IM00020-8825440405>
 - 13 N. Searle, *Changing Business Models in the Creative Industries: The Cases of Television, Computer Games and Music*, SSRN Scholarly Paper ID 1905470, Social Science Research Network, 2011, <https://papers.ssrn.com/abstract=1905470> (dostęp: 15.01.2020); I. Lyubareva, P.-J. Benghozi, T. Fidele, *Online Business Models in Creative Industries*, „International Studies of Management & Organization” 2014, vol. 44(4), s. 43–62, <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825440403>; F. Li, *Digital Technologies and the Changing Business Models in Creative Industries*, 48th Hawaii International Conference on System Sciences, 2015, s. 1265–1274, <https://doi.org/10.1109/HICSS.2015.154>; F. Li, *The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends*, „Technovation” 2018, vol. 92–93, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>
 - 14 P. Sanja, O.P. Sunčica, S. Marina, *Business models of micro businesses: Empirical evidence from creative industries*, „Management: Journal of Contemporary Management Issues” 2017, vol. 22, special issue, s. 1–19; M. Tomczyk, *Risk in Business Model Operation of Creative Industries*, „European Journal of Service Management” 2018, vol. 27(1), no. 3, s. 347–350; P. Landoni i wsp., *Business model innovation in cultural and creative industries: Insights from three leading mobile gaming firms*, „Technovation” 2020, vol. 92–93, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102084>

Autorzy niniejszego opracowania są przekonani, że właściwym kierunkiem prac koncepcyjnych nad tym problemem jest przyjęcie perspektywy praktycznej, czyli spojrzenie na model biznesu z punktu widzenia przedsiębiorców i osób zarządzających organizacjami. Dla tego typu decydentów operacjonalizacja modelu biznesu jest związana ze sposobem jego implementacji w działalności gospodarczej, co można wiązać ze specyfiką funkcjonowania w różnych sektorach, w tym w przemyśłach kreatywnych.

Propozycją koncepcyjną, która została opracowana z myślą o praktycznych wyzwaniach środowiska przedsiębiorców, jest ujęcie Osterwaldera¹⁵, spopularyzowane pod nazwą kanw modelu biznesu (*Business Model Canvas* – BMC). Koncepcja kanw modelu biznesu ze względu na swoją formę upowszechniła się w życiu gospodarczym na bezprecedensową skalę¹⁶ i stanowi obecnie najbardziej popularną operacjonalizację pojęcia modelu biznesu wykorzystywaną w praktyce. Zgodnie z BMC na model biznesu składa się dziewięć kategorii, które pozostają ze sobą we wzajemnych zależnościach. Według autorów koncepcji stanowią one swego rodzaju bloki, z których – przy odpowiedniej dbałości o ich dopasowanie do siebie – można zaprojektować model działania organizacji. Tym samym elementy te wyznaczają pytania, które pomagają przełożyć wizję przedsięwzięcia na konkretne problemy decyzyjne:

- **segment klientów** – „do kogo kierowane będą produkty i usługi przedsiębiorstwa?”;
- **propozycja wartości** – „jakie cechy mają mieć produkty i usługi?”, „na jakie potrzeby mają odpowiadać?”, „jakie problemy mają rozwiązywać?”;
- **kanały** (komunikacji, dystrybucji i sprzedaży) – „w jaki sposób przedsiębiorstwo dotrze ze swoją ofertą do klientów?”, „w jaki sposób dotrze z informacją o ofercie i będzie komunikować się z klientami?”;
- **relacje z klientami** – „jakiego typu relacji z przedsiębiorstwem oczekują klienci?”, „w jaki sposób relacje będą zawiązywane i utrzymywane?”;
- **strumień przychodów** – „którzy klienci są skłonni zapłacić za produkt?”, „w jakim wymiarze i w jakim trybie?”, „jakie przychody przedsiębiorstwo będzie w stanie wygenerować?”;

15 A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.

16 Wyszukiwarka Google znajduje 2260000 stron z hasłem *business model canvas*. Dla porównania generyczne strategie Portera są wymienione na znacznie mniejszej liczbie stron: 229000 wyników dla hasła *cost leadership strategy* i 429000 wyników dla hasła *differentiation strategy* (dane na 29.01.2020).

- **kluczowe zasoby** – „jakie kluczowe zasoby są niezbędne do wytworzenia zakładanej propozycji wartości oraz zbudowania kanałów dotarcia do klientów i relacji z nimi?”;
- **kluczowe działania** – „jakie kluczowe działania przedsiębiorstwo musi realizować, aby wytworzyć propozycję wartości, obsłużyć kanały dotarcia do klientów i utrzymywać relacje z nimi?”;
- **kluczowi partnerzy** – „jakich dostawców i partnerów należy pozyskać, aby biznes mógł działać?”;
- **struktura kosztów** – „jakie kategorie kosztów stanowią najistotniejsze składniki biznesu?”, „które zasoby i działania będą najdroższe?”.

Należy zauważyć, że mimo rozpowszechnienia ujęcia Osterwaldera w literaturze popularnej na polu badawczym potencjał operacjonalizacji wynikający z BMC jest eksploatowany w bardzo niewielkim stopniu.

Charakterystyka i wyniki prowadzonych badań ilościowych

Przedstawiony skrótowo pogłębiony przegląd literatury pozwolił autorom na przygotowanie projektu badań, którego celem było określenie specyfiki operacjonalizacji modelu biznesu dla przemysłów kreatywnych. W pierwszym etapie zebrano dane na próbie 130 respondentów związanych z działalnością w sektorach: moda i wzornictwo (kod wg PKD: 74.10.Z – 65 respondentów) oraz gry wideo (kod wg PKD: 58.21.Z – 65 respondentów)¹⁷. W kolejnych etapach planowane jest zebranie informacji z wykorzystaniem tego samego narzędzia badawczego w innych sektorach gospodarki. Pozwoli to na ocenę, w jakim stopniu przemysły kreatywne da się wyodrębnić poprzez specyfikę modeli biznesu wykorzystywanych przez organizacje w nich funkcjonujące.

Badania zostały przeprowadzone metodą CATI z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego, którego trzonem było pytanie o uporządkowanie od najważniejszych (ranga 1) do najmniej ważnych (ranga 9) obszarów modelu biznesu, zgodnie z operacjonalizacją BMC. Średnie wartości rang w całej próbie, a także w grupach gier wideo oraz mody i wzornictwa prezentuje tabela 2.

17 Badania finansowane w ramach grantu pt. „Modele biznesowe w sektorze kreatywnym”, badanie SGH numer KZiF/S20/19 zrealizowane w roku 2019.

Tabela 2. Wyniki przeprowadzonych badań

| Obszar modelu biznesu | Cała próba | Gry wideo | Moda i wzornictwo |
|---|----------------|---------------|-------------------|
| | <i>n</i> = 130 | <i>n</i> = 65 | <i>n</i> = 65 |
| Segment klientów | 4,68 | 4,92 | 4,45 |
| Propozycja wartości | 4,66 | 4,88 | 4,45 |
| Kanały (komunikacji, dystrybucji i sprzedaży) | 4,60 | 4,52 | 4,68 |
| Relacje z klientami | 4,20 | 4,03 | 4,37 |
| Strumienie przychodów | 5,17 | 4,92 | 5,42 |
| Kluczowe zasoby | 5,48 | 5,82 | 5,14 |
| Kluczowe działania | 5,58 | 5,25 | 5,91 |
| Kluczowi partnerzy | 5,28 | 5,23 | 5,34 |
| Struktura kosztów | 5,35 | 5,43 | 5,26 |

Wartości w tabeli są średnimi rangami dla danego obszaru w skali 1–9, gdzie 1 oznacza obszar najważniejszy, a 9 obszar najmniej ważny.

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane rezultaty są wynikami wstępnymi, jednak już z nich wynika kilka wartościowych wniosków:

- kategoria propozycji wartości nie musi być najważniejszym składnikiem modelu biznesu w przemyśłach kreatywnych – jest to o tyle ciekawe, że w literaturze przedmiotu cechy produktu wskazywane są jako podstawowy element definiujący przemysł kreatywny;
- najważniejszym elementem modelu biznesu w opinii badanych są relacje z klientem;
- istnieją duże różnice w sposobie operacjonalizacji modelu biznesu między różnymi sektorami przemyśłow kreatywnych; jest to szczególnie widoczne w ocenie kategorii posiadania kluczowych zasobów (ważniejsze dla sektora mody i wzornictwa), umiejętności realizacji kluczowych działań (ważniejsze dla sektora gier wideo) i wagi uzyskiwania odpowiednich strumieni przychodów (ważniejsze dla sektora gier wideo).

Ponadto wyniki dowodzą, iż potencjał związany z wykorzystaniem koncepcji modelu biznesu do badań przemyśłow kreatywnych jest bardzo duży. Uzyskane dane zdają się też potwierdzać słuszność dokonanego przez autorów wyboru ścieżki operacjonalizacji modelu biznesu i dają nadzieję na osiągnięcie wartościowych rezultatów w dalszych etapach badań.

Bibliografia

- Afuah A., Tucci C.L., *Biznes internetowy – strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Amit R., Zott C., *Value creation in e-business*, „Strategic Management Journal” 2001, vol. 22(6–7), s. 493–520.
- Dąbrowska A., *Rozwój rynku usług w Polsce. Uwarunkowania i perspektywy*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
- DCMS, *Creative Industries Mapping Documents 2001*, Department for Digital, Culture, Media & Sport, 2001, <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-2001> (dostęp: 15.01.2020).
- Gassmann O., Frankenberger K., Csik M., *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*, Pearson, Harlow 2014.
- Jabłoński A.S., *Skalowalność modeli biznesu w środowisku sieciowym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2015.
- Janoś-Kresto M., *Usługi społeczne w procesie przemian systemowych w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2002.
- Kasprzak R., *Przemysły kreatywne a jakość życia w regionie*, [w:] E. Frątczak, T. Panek, T. Słaby (red.), *Paradygmaty badawcze jakości życia w ekonomii, zarządzaniu i psychologii*, t. 1, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2017, s. 102–121.
- Kasprzak R., *Przemysły kreatywne w Polsce. Perspektywy i uwarunkowania*, Kamon Consulting, 2013, https://www.researchgate.net/publication/311115863_Przemysly_kreatywne_w_Polsce_-_perspektywy_i_uwarunkowania (dostęp: 15.01.2020).
- Kroeber A.L., Kluckhohn C., *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, The Museum, New York 1952.
- Landoni P., Dell’era C., Frattini F., Messeni Petruzzelli A., Verganti R., Manelli L., *Business model innovation in cultural and creative industries: Insights from three leading mobile gaming firms*, „Technovation” 2020, vol. 92–93, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102084>
- Li F., *Digital Technologies and the Changing Business Models in Creative Industries*, 48th Hawaii International Conference on System Sciences, 2015, s. 1265–1274, <https://doi.org/10.1109/HICSS.2015.154>
- Li F., *The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends*, „Technovation” 2018, vol. 92–93, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>
- Lyubareva I., Benghozi P.-J., Fidele T., *Online Business Models in Creative Industries*, „International Studies of Management & Organization” 2014, vol. 44(4), s. 43–62, <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825440403>
- Moyon E., Lecocq X., *Rethinking Business Models in Creative Industries*, „International Studies of Management & Organization” 2014, vol. 44(4), s. 83–101, <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825440405>
- Nogalski B., *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, „Master of Business Administration” 2009, vol. 17(2), s. 3–14.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych: Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L., *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept*, „Communications of the Association for Information Systems” 2005, vol. 16, s. 1–25.
- Sanja P., Sunčica O.P., Marina S., *Business models of micro businesses: Empirical evidence from creative industries*, „Management: Journal of Contemporary Management Issues” 2017, vol. 22, special issue, s. 1–19.

- Searle N., *Changing Business Models in the Creative Industries: The Cases of Television, Computer Games and Music*, SSRN Scholarly Paper ID 1905470, Social Science Research Network, 2011, <https://papers.ssrn.com/abstract=1905470> (dostęp: 15.01.2020).
- Siwek S.E., *Copyright Industries in the U.S. Economy: The 2018 Report*, International Intellectual Property Alliance (IIPA), Washington 2018.
- Sławińska M., *Modele biznesu w handlu detalicznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Tomaszewski A., *Koncepcja lean startup jako odpowiedź na wyzwania twórczej strategii*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2018, nr 170, s. 29–40.
- Tomczyk M., *Risk in Business Model Operation of Creative Industries*, „European Journal of Service Management” 2018, vol. 27(1), no. 3, s. 347–350.
- Williams R., *Keywords: A vocabulary of culture and society (Revised edition)*, Oxford University Press, Oxford 1983.

Streszczenie

Rozdział prezentuje wstępne wyniki badań dotyczących specyfiki operacjonalizacji modelu biznesu w przemyśle kreatywnych. Problematyka modeli biznesu w przemyśle kreatywnych jest obszarem stosunkowo niewielu badań. Autorzy przekonują, iż potencjał związany z przyjęciem optyki modelu biznesu do przemysłów kreatywnych jest bardzo duży. Uzyskane wyniki wstępnych badań wskazują elementy modelu biznesu istotne w przemyśle kreatywnych oraz potwierdzają słuszność przyjętych założeń i prowadzonych działań badawczych.

Słowa kluczowe: model biznesu, przemysły kreatywne, przedsiębiorstwa kreatywne, *business model canvas*

Designing of the business model in creative industries – preliminary research results

Abstract

The paper presents the preliminary results of research on the specifics of the operationalization of the business model in creative industries. The issue of business models in creative industries is an emerging research area. The authors argue that the potential associated with adopting business model optics to creative industries is very large. Obtained results of preliminary studies indicate elements of the business model relevant in creative industries and confirm the validity of the assumptions made and research activities carried out.

Keywords: business model, creative industries, creative enterprises, business model canvas