

PODEJŚCIE SCENARIUSZOWE W PROCESIE PROJEKTOWANIA I MODYFIKACJI MODELI BIZNESU SEKTORÓW KREATYWNYCH

Marek Jabłoński¹

Streszczenie

Artykuł przedstawia problematykę zastosowania podejścia scenariuszowego do projektowania modeli biznesu w sektorach kreatywnych. Sektory kreatywne ze względu na swój dynamiczny charakter pozwalają na wykorzystanie wielu rozwiązań opartych na różnych scenariuszach.

W artykule przedstawiono możliwości zastosowania dorobku podejścia scenariuszowego zarządzania strategicznego w procesie projektowania i modyfikacji modeli biznesu. Wskazano zalety, ale także ograniczenia zastosowania podejścia scenariuszowego w kontekście specyfiki sektorów kreatywnych. W części praktycznej spróbowano wskazać kilka możliwych scenariuszy dla wybranej gałęzi działalności w sektorze kreatywnym.

Słowa kluczowe: model biznesu, sektor kreatywny, podejście scenariuszowe, technologie.

1. Wstęp

Modele biznesu jako koncepcja przynależna nauce o zarządzaniu zagościły już na dobre zarówno w literaturze przedmiotu jak i praktyce biznesu. Szczególnie problematyka modeli biznesu ma znaczenie w nowoczesnych przestrzeniach prowadzenia biznesu. Do takich należy sektor kreatywny (ang. *creative industries*). Kluczowe miejsce modelu biznesu w tym sektorze wynika z wiodącej roli nowoczesnych technologii wpływających na kształt (najczęściej skracanie) łańcucha wartości. W aspekcie koncepcji modeli biznesu rozwijane są różne nurty w tym zakresie, między innymi: podejście konfiguracyjne (Shafer, Smith i Linder, 2005), podejście ontologiczne (Osterwalder, 2004), podejście innowacyjne (Chesbrough, 2010), podejście oparte na zysku (Slywotzky, Morrison i Andelman, 1997). Wkład także wnoszą polscy autorzy: podejście wynikające z konstrukcji łańcucha warto-

¹ Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Wydział Zarządzania, / The University of Dąbrowa Górnicza, The Department of Management

ści Oblój, 2002), rola harmonii w kształtowaniu modeli biznesu (Nogalski, 2008) strukturyzacja modelu biznesowego (Nogalski, 2009), spójność modelu biznesu (Falencikowski, 2013), kreacja wartości przedsiębiorstwa za pośrednictwem modelu biznesu (Jabłoński, 2013), modele zrównoważonego biznesu (Jabłoński, 2013), skalowalność modeli biznesu w środowisku sieciowym (Jabłoński, 2015) i inne. Nie ulega wątpliwości, że jest to szeroki nurt nadawczy, którego dynamika rozwoju jeszcze się nie zatrzymała, mimo już bardzo szerokiej penetracji tego tematu w literaturze. Obecnie nadchodzi okres eksploracji naukowej modeli biznesu w kontekście uwarunkowań branżowych. Wszystkie te koncepcje służą rozwojowi ujęcia epistemologicznego koncepcji modeli biznesu. Nie ulega wątpliwości fakt, że większość przedstawionych prac badawczych wskazuje potrzebę utylitarne podejścia do odkrywania atrybutów modeli biznesu ale także do ich ulepszania lub odnajdywania nowych formuł prowadzenia biznesu. Wynika to także z możliwości jakie stwarza postęp naukowy i technologiczny. Dynamika działań w sektorach opartych na nowych technologiach zmuszają menadżerów do wyścigu o wartość znajdującą się na rynku poprzez wykorzystanie walorów tkwiących w strukturze modeli biznesu. Preferowane są rozwiązania elastyczne i zwinne, które sprzyjają szybkim rekonfiguracjom modeli biznesu. Stąd zasadne jest w procesie projektowania elastycznych modeli biznesu stosować takie pojęcia jak: podejście scenariuszowe, behawioryzm, zmienność, dynamika zarządzania, a także sieciowość współczesnej gospodarki. Artykuł skupia się na przedstawieniu problemu projektowania i modyfikacji modeli biznesu (sektorów) przemysłów kreatywnych w kontekście zastosowania podejścia scenariuszowego jako jednej z alternatyw poszukiwania cech decydujących o elastyczności modeli biznesu. Wskazano kluczowe zasady zastosowania podejścia scenariuszowego w kontekście projektowania i modyfikacji modeli biznesu sektorów kreatywnych traktując ten sektor w pewnym sensie jako specyficzny sektor z punktu widzenia ważności koncepcji modelu biznesu w aspekcie egzystencji w tym sektorze. Zastosowano podejście scenariuszowe jako podejście sprzyjające elastyczności w procesie projektowania i modernizacji modeli biznesu w trakcie ich projektowania i użytkowania w sektorze kreatywnym.

2. Sektor kreatywny jako przestrzeń do egzystencji efektywnych modeli biznesu przedsiębiorstw

Sektor kreatywny (ang. *creative industry*) jest obecnie bardzo perspektywicznym kierunkiem prowadzenia biznesu. W zakresie aktywności w tym sektorze dominują małe i średnie przedsiębiorstwa. Jest to ważne z punktu widzenia dynamicznego poszukiwania innowacyjnych i atrakcyjnych dla potencjalnych użytkowników formuł dostawy wartości. Wiodącą rolę w związku z tym mają użytkowane w tym sektorze modele biznesu. W związku ze złożonością wynikającą z zakresu działalności w sektorze kreatywnym jest on definiowany w różny sposób. Pojęcie *creative industries* jak i *cultural industries* rozwijało się od początku lat 90. ubiegłego wieku.

Prekursorami tego nurtu są: Garnham, Nicholas (1990); (O'Connor 1999; Towse 2000; Garnham, Nicholas (2001), Cunningham 2001; Flew 2002; Hesmondhalgh (2002/2007); Garnham, Nicholas (2005); Caust 2003; O'Connor, Justin (2004); Hesmondhalgh & Pratt 2005). Horkheimer i Adorno (2002). W szerokim ujęciu sector kreatywny odnosi się do produkowanej przemysłowo i komercyjnej transmisji rozrywki, filmu, publikacji, nagrań muzycznych – w odróżnieniu od dotowanej „sztuki”, wizualnych i artystycznych, muzeów i galerii. Większość definicji sektora kreatywnego jest opartych na kombinacji pięciu głównych kryteriów: kreatywność, własność intelektualna, symboliczne znaczenie, wartość użytkowa i metody produkcji (Galloway i Dunlop, 2007). UNESCO definiuje sektor kreatywny jako te branże, które łączą tworzenie, produkcję i wprowadzanie do obrotu produktów, które są niematerialne i związane z kulturą. Treści te są zazwyczaj chronione prawem autorskim i mogą przybierać formę towarów lub usług. Jedną z szerszych definicji wskazuje, że sektory kreatywne to cykle kreacji, produkcji i dystrybucji dóbr i usług, które używają kreatywności i kapitału intelektualnego jako podstawowego nakładu. Tworzą zestaw działań opartych na wiedzy, skoncentrowanych, ale nieograniczonych do sztuki, potencjalnie generujących przychody z handlu i praw własności intelektualnej. Obejmują produkty namacalne i nienamacalne, artystyczne usługi zawierające kreatywną treść, wartość ekonomiczną i cele marketingowe (UNCTAD, 2008). Do tego sektora zalicza się takie dziedziny biznesu jak: gry komputerowe, dziedzictwo, upowszechnianie kultury, nowe media, technologie otoczenia, ICT w kontekście powiązanych przedsiębiorstw (Kossen, van de Poel i Reymen, 2010). Różnice w definicjach i zakresie definiowania sektora kreatywnego związane są z trzema kwestiami:

- 1) skalą działań (wielkość produkcji) – część firm sektora kreatywnego zajmuje się produkcją lub rozpowszechnianiem na skalę masową (filmy, gry video, audycje radiowe i telewizyjne, wydawnictwa), część zaś prowadzi działalność o charakterze artystycznym/ rękodzielniczym a produkty tej działalności są konsumowane w określonym czasie i w określonym miejscu (np. wydarzenia artystyczne);
- 2) „wartością dodaną” (charakter produktu, wkład intelektualny) – w przypadku „wartości dodanej” wedle niektórych definicji, np. handel antykami czy turystyka kulturalna nie mieszczą się w kategorii działań kreatywnych, gdyż nie są nową jakością chronioną prawami autorskimi (własność intelektualna);
- 3) warunkami ekonomicznymi prowadzonej działalności – kwestia klasyfikowania przedsiębiorstw ze względu na warunki ekonomiczne funkcjonowania to trzecia sporna kwestia, która jest w pewnym sensie funkcją kryteriów i wyborów podejścia do dwóch pierwszych.

Część przedsiębiorstw działa otrzymując wsparcie z różnych źródeł, część zaś działa na zasadach rynkowych (ECORYS, 2009). W oparciu o analizę literatury przedmiotu w kontekście polskiej klasyfikacji działalności gospodarczej do zakresu aktywności w obszarze sektorów kreatywnych zaliczyć można generalnie sztukę, media, design, architekturę oraz reklamę.

Ze względu na dynamikę rozwoju nowoczesnych technologii wynikających często z potrzeby związanej ze skracającym się ciągle cyklem życia szczególnie w sektorach kreatywnych widać wręcz rewolucyjne zmiany wynikające ze zmian jakie wprowadzają nowe technologie do stosowanych przez firmy tego sektora modeli biznesu. Dlatego też szybkie przechodzenie z jednego modelu biznesu do innego lub wewnętrzne modyfikacje w jego strukturze dynamizują i zapewniają trwałość poddanych wysokiemu ryzyku działalności, w tym wymagającym obszarze gospodarki. Tutaj zauważa się dynamiczny postęp, jeśli chodzi o wprowadzanie na rynek nowych propozycji modeli biznesu, głównie opartych na wykorzystaniu nowoczesnych technologii.

2. Uwarunkowania podejścia scenariuszowego w zarządzaniu strategicznym

Podejście scenariuszowe ma długą historię, jeśli chodzi o zarządzanie strategiczne. Początki tego podejścia są datowane na lata 50. ubiegłego wieku, a potrzeba ich rozwoju wynikała z potrzeb militarnych. Pierwsze założenia tego podejścia rozwijały się w Stanach Zjednoczonych. Definiowanie możliwych scenariuszy zdarzeń w swych założeniach oparte jest na logice intuicyjnej. Przede wszystkim pozwala ono poznać jego opcje strategiczne. Na podstawie jego wyników, menedżerowie mogą wyznaczyć globalną strategię rozwoju, obejmującą długi horyzont czasowy. W wyniku planowania scenariuszowego można więc zdecydować o zmianie obsługiwanych rynków geograficznych, scharakteryzować przyszłą atrakcyjność segmentów odbiorców, ocenić możliwość dywersyfikacji działalności, czy zweryfikować oferowane spektrum usług. Planowanie scenariuszowe zawsze ma na celu wyłonienie strategii i testowanie związanych z nią cech organizacji, względem wielu wyobrażeń otoczenia biznesowego. Jest inspirowane pragnieniem lepszego rozwinięcia umiejętności kontrolowania i rozumienia tego, co dzieje się w otoczeniu biznesowym. Głównym celem jest ujawnienie w otoczeniu takich zdarzeń, które mogłyby złamać, odwrócić istniejące tendencje (Olszyńska, 2011). W naukach o zarządzaniu M. Porter definiuje scenariusz jako wyodrębnione, wewnętrznie zgodne poglądy na przyszły obraz świata, które można tak dobrać, by objąć prawdopodobny zakres możliwych wyników (Porter, 1998). Metody scenariuszowe jak napisały G. Gierszewska i M. Romanowska zaliczane są do metod analizy zmian „nieciągłych”. Zmiana nieciągła oznacza przeskok między przeszłością a terażniejszością oraz między terażniejszością a przyszłością. Autorki te definiują cztery zasadnicze grupy metod scenariuszowych, a mianowicie: scenariusze możliwych zdarzeń, scenariusze symulacyjne, scenariusze stanów otoczenia oraz scenariusze procesów w otoczeniu. Scenariusze można odnosić do następujących obszarów: sfera ekonomiczna, sfera technologiczna, sfera społeczna, sfera regulacyjno-prawna, sfera międzynarodowa, sfera polityczna, sfera demograficzna (Gierszewska i Romanowska, 2007). Tabela 1 przedstawia charakterystykę owych metod.

Tabela 1. Charakterystyka metod scenariuszowych w zarządzaniu strategicznym

Lp.	Rodzaj metody scenariuszowej	Krótką charakterystyka
1	Scenariusze możliwych zdarzeń	Są oparte na logice intuicyjnej. Ich istotą jest tworzenie list wydarzeń możliwych w przyszłości, ważnych dla organizacji, wyprzedzające identyfikowanie przyczyn tych wydarzeń, możliwych kierunków ewolucji, siły i charakteru oddziaływań na organizację oraz określanie zdolności organizacji do dostosowywania się do tych zjawisk.
2	Scenariusze symulacyjne	Służą dokonywaniu wyprzedzającej oceny wartości poszczególnych wyborów strategicznych organizacji zależnie od oddziaływania otoczenia.
3	Scenariusze stanów otoczenia	Scenariusze stanów otoczenia mają w założeniu charakter jakościowy. Oznacza to, że oceny potencjalnej siły wpływu poszczególnych procesów występujących w otoczeniu na organizację oraz szacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia tych procesów w określonej przyszłości dokonuje się na podstawie wiedzy twórców scenariusza. Wiedza ta obejmuje zarówno procesy trudno mierzalne i niemierzalne, jak i takie, które można przedstawić za pomocą określonych trendów w sposób matematyczny.
4	Scenariusze procesów w otoczeniu	Jest ona rozwinięciem i uszczegółowieniem metody scenariuszy stanów otoczenia. Założeniem jest definiowanie procesów kluczowych oraz wielowymiarowa analiza ich potencjalnych zmian.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Gierszewska A., Romanowska M. (2007) Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. Warszawa: PWE, s. 70–91.

Scenariusze w kontekście strategii mogą wyznaczać prognozowane zwroty postępowania w zależności od zmian zachodzących w otoczeniu lub intencji menadżerów. W przypadku modeli biznesu zmiany mogą mieć głębszy charakter i obejmować w niektórych przypadkach całkowitą przebudowę fundamentalnych założeń na bazie, których opiera się biznes. Relacje zachodzące między podejściem scenariuszowym, scenariuszami, metodami scenariuszowymi i planowaniem scenariuszy są następujące: podejście scenariuszowe jest formą strategicznego podejścia do planowania realizacji celów długoterminowych. Opiera się na identyfikacji potencjalnych scenariuszy kierunków rozwoju przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwo stosujące podejście scenariuszowe rozpatruje swoje działania przez pryzmat możliwych do zastosowania w danej sytuacji rynkowej scenariuszy odpowiedzialnych za poziom

jego elastyczności. Scenariusze stanowią pewne możliwe do zastosowania wybory strategiczne jakie może zastosować przedsiębiorstwo zależnie od oddziaływania otoczenia. Metody scenariuszowe służą do przewidywania różnego rodzaju zdarzeń, które mogą wystąpić w zmieniającym się otoczeniu wobec przedsiębiorstwa. Sprawiają, że przedsiębiorstwu łatwiej się przygotować na nadchodzące w otoczeniu biznesowym zmiany. Planowanie scenariuszy z kolei jest procesem analitycznym, który angażuje wyobraźnię w celu identyfikacji zmian zachodzących w środowisku biznesowym. Planowanie scenariuszy pozwala skierować swoje działania na obszary stanowiące szanse biznesowe i możliwości generowania strumienia przychodów w ramach potencjalnych alternatyw strategicznych.

W procesie formułowania scenariuszy kluczową rolę odgrywa przygotowywanie prognoz. Prognoza to sąd charakteryzujący się następującymi właściwościami:

- jest sformułowany z wykorzystaniem dorobku nauki,
- odnosi się do określonej przyszłości,
- jest weryfikowany empirycznie, tzn. jest sformułowany precyzyjnie i możliwy do sprawdzenia,
- jest niepewny, ale akceptowalny (Sobczyk, 2008).

Wyodrębnia się dwa rodzaje metod prognozowania, a mianowicie metody ilościowe oraz jakościowe. Metody ilościowe, gdzie źródłem wiedzy są dane statystyczne, to metody oparte na formalnym modelu prognostycznym zbudowanym na podstawie danych dotyczących kształtowania się wartości zmiennej prognozowanej i wartości zmiennych objaśniających w przeszłości. Metody jakościowe to metody, których źródłem wiedzy są sądy, opinie pojedynczych ekspertów lub grup ekspertów. Używane przez ekspertów modele prognostyczne są modelami myślowymi mogą, lecz nie muszą opierać się na danych dotyczących kształtowania się wartości zmiennej prognozowanej i zmiennych objaśniających w przeszłości (Daszyńska-Żygadło, 2015). Prognozy mają kluczowe znaczenie w zakresie projektowania i wykorzystania różnych modeli planowania scenariuszowego. W ramach rozwoju problematyki scenariuszy powstawały i nadal powstają różne modele planowania scenariuszowego. W tabeli 2 przedstawiono wybrane charakterystyki modeli planowania scenariuszowego.

We współczesnym turbulentnym otoczeniu potrzeba weryfikacji różnych scenariuszy działania jest fundamentem odpowiedzialnym za zdolność do przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw. Model jako obszar definiujący zasady dostawy wartości dla klientów ma w tym zakresie znaczenie kluczowe. Zaprezentowane założenia strategiczne oraz metody scenariuszowe powinny być stosowane nie tylko do strategii przedsiębiorstw, ale w szczególności do dynamizowania potencjału sukcesu firm, jakim jest model biznesu. Ponieważ w ostatnich latach problematyka modeli biznesu dominuje w zakresie badań naukowych związanych z zarządzaniem strategicznym, to nie może w tym zakresie zostać pominięte zastosowanie metod scenariuszowych. W literaturze przedmiotu temat zastosowania podejścia scenariuszy do koncepcji modeli biznesu jest już zauważalny.

Tabela 2. Charakterystyka wybranych modeli planowania scenariuszowego

Lp.	Rodzaj modelu planowania scenariuszowego	Krótka charakterystyka
1	Stanford Research Institute	<p>Model jest oparty na koncepcji podejścia intuicyjnego (<i>intuitive logic</i>). W modelu tym uznaje się, że przyszłość z definicji jest niepewna. Wynika z tego pięć racjonalnych działań, które powinno podjąć przedsiębiorstwo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • analiza różnych kierunków rozwoju sytuacji w otoczeniu, • rozważenie wielu wariantów strategii, • wybór strategii działania, • ciągła kontrola sytuacji w otoczeniu, • strategiczna adaptacja do zmian.
2	Global Business Network (GBN)	<p>Model opiera się na cyklu działań obejmujących następujące zagadnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • orientacja – skupienie (wywiady i kwestie podstawowe), • czuwanie – przezorność (wczesne sygnały, system ostrzegania), • działanie – zrozumienie (konsekwencje, opcje), synteza – weryfikacja (struktura scenariuszy, treść scenariuszy), • eksploracja – dynamika niepewność, pewność)
3	TAIDA	<p>Nazwa utworzona od pierwszych liter słów (<i>tracking, analyzing, imaging, deciding, acting</i>). Model TAIDA pokazuje wyraźnie miejsce scenariuszy zarówno w procesie planowania, jak i procesie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. Scenariusze są tu narzędziem poszukiwania rozwiązań, oceny wariantów strategii oraz podstawą kształtowania systemu monitoringu.</p>
4	Godeta	<p>Planowanie scenariuszowe polega na systematycznym wykorzystaniu analizy prospektywnej w procesie formułowania strategii. Rozpoczyna się zdefiniowaniem problemu badawczego oraz opisem otoczenia. Zidentyfikowane zmienne są następnie badane pod kątem wzajemnych powiązań.</p>
5	Scenario Management International (ScMI)	<p>Otoczenie przedsiębiorstwa jest dynamicznym i złożonym systemem, w którym wzajemne oddziaływanie czynników staje się źródłem niepewności. Ciągłe zmiany i rosnąca nieprzewidywalność powodują, że podejmowanie decyzji strategicznych na podstawie jednej projekcji przyszłości staje się ryzykowne. Przez systematyczną analizę i zestawianie wielu projekcji równocześnie scenariusze pozwalają dostrzec w przyszłości szanse.</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Cabała P. (2012) Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu bezpieczeństwem strategicznym przedsiębiorstwa. Kraków: Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, s. 36–49.

Podjęcie to badań między innymi H. Bouwman w zakresie modeli biznesu pośredników ubezpieczeniowych. Twierdzą oni, że scenariusze mogą być najlepiej wykorzystane w sytuacjach, w których istnieje wysoki poziom niepewności, a menedżerowie wyczuwają zmieniający się świat, ale nie są pewni, w którym kierunku zostanie skierowany trend. Scenariusze zwiększają zdolność do przewidywania przyszłych wydarzeń, które mogą wpłynąć na ich strategię biznesową i modele biznesu. Strategie coraz częściej są opisywane w kontekście atrybutów i języka adekwatnego do modeli biznesu (Bouwman, 2005). Z kolei Grienitz, Schmidt i Ley (2009) przedstawili problemy wdrażania podejścia scenariuszowego dla modeli biznesu firm motoryzacyjnych. Wskazali oni kilka potencjalnych scenariuszy odnoszących się do atrybutów modeli biznesu OEM (*Original Equipment Manufacturer*). Z kolei O. Braet i P. Ballon (2007) przedstawili zastosowanie podejścia scenariuszowego do procesu projektowania modeli biznesu. Widać zatem, że podejście scenariuszowe stanowi interesującą przestrzeń badawczą w odniesieniu do koncepcji modeli biznesu. W przypadku sektora kreatywnego poszukiwanie alternatywnych scenariuszy względem ich modeli biznesu będzie bardziej zasadne niż w tradycyjnych sektorach, gdyż zmiany w tym obszarze gospodarki napędzane przez nowinki technologiczne zmuszają menadżerów do bardzo szybkich i elastycznych zmian w obrębie użytkowanego modelu biznesu, a nierzadko nawet drastycznych przeskoków z jednego modelu biznesu na inny.

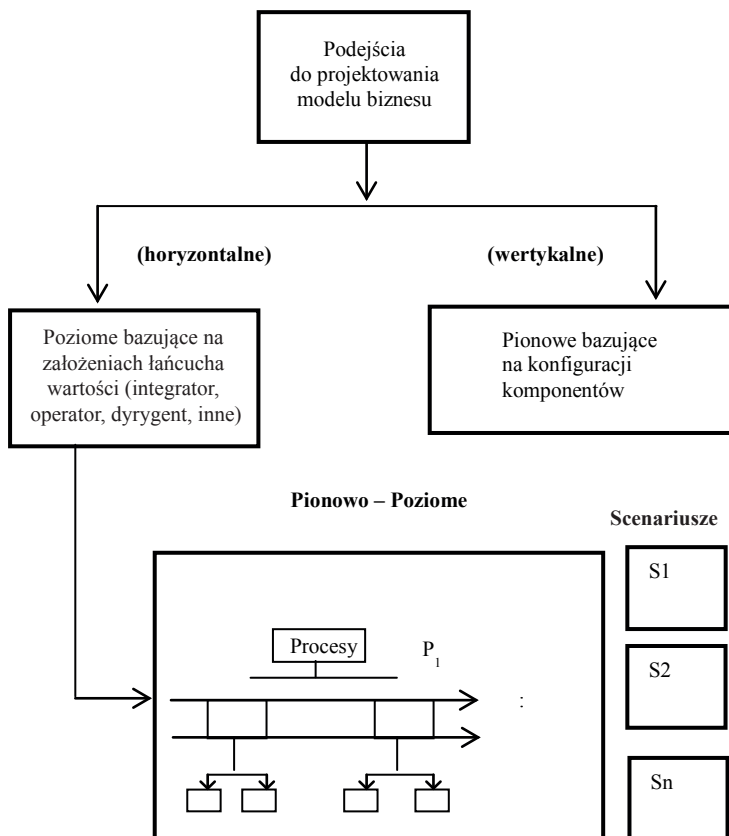
3. Podejście scenariuszowe a specyfika sektora kreatywnego

Podejście scenariuszowe wywodzi się ze szkoły planistycznej. To plan działania adekwatny dla danego scenariusza wyznacza kierunek aktywności przedsiębiorstwa. W przypadku sieciowych modeli biznesu, których specyfika odpowiada działalności w sektorze kreatywnym planowanie scenariuszowe podlega pewnej komplikacji. Wynikać ona może z tego, że część zasobów na bazie których opiera się sieciowy model biznesu, znajduje się poza firmą, a wręcz inne podmioty i ich strategie uzależniają użycie owych zasobów w ramach użytkowanego modelu biznesu. Redundancja zasobów z pewnością zwiększa elastyczność wykorzystania scenariuszy w ramach podejścia sieciowego. Kształtowanie sieciowego modelu biznesu jest procesem. Najpierw pojedyncze przedsiębiorstwa kształtują swoje modele biznesu. Stanowią one odrębnie działające byty niezainteresowane szerszą współpracą z innymi przedsiębiorstwami. Kolejnym etapem jest poszukiwanie płaszczyzn kooperacji poprzez różne formy inicjacji współpracy. Trzecim etapem dojrzewiania modelu biznesu do spełnienia atrybutów modelu sieciowego jest zawieranie celowych umów o współpracy w formie takich rozwiązań, jak na przykład alianse mające charakter względnie trwałe. Ostatnim etapem kształtowania sieciowego modelu biznesu będzie integracja kształtujących go komponentów tworzących system. Wtedy też konfiguracja sieciowego modelu biznesu będzie musiała być w całości lub czę-

ści spójna z rozwiązaniami innego modelu biznesu gdyż egzystencja jednego może warunkować egzystencję drugiego i odwrotnie (Jabłoński i Jabłoński, 2013). Aby w pełni wykorzystać orientację sieciową w kształtowaniu modelu biznesu, wyspecyfikowane problemy z poszczególnymi składnikami konstytuującymi tenże model, powinny zostać potraktowane w sposób całościowy, tzn. poszczególne zmienione składniki, powinny zostać połączone między sobą określonymi relacjami (Oliński, 2015). W przypadku planowania scenariuszowego relacje w sieci będą zależne zatem od uzgodnień z aktorami, którzy mają wpływ na zmiany eksploatowanego modelu biznesu. Proces ten więc poważnie się komplikuje co nie uwidacznia się w procesie samego formułowania scenariuszy ale ich praktycznego wdrażania. Wdrożenie metod scenariuszowych w przypadku tak pojmowanych sieciowych modeli biznesu wyznacza nowy i interesujący kierunek badań naukowych, z którym warto się zmierzyć próbując w jakimś stopniu określić wpływ dynamiki zmian otoczenia biznesowego na efektywność i trwałość sieciowych modeli biznesu. W zakresie sektora kreatywnego w wielu przypadkach poprzez zmiany modeli biznesu zmieniają się całe branże. Dotyczy to przykładowo rynku mediów. W tym kontekście zauważalne jest skracanie łańcuchów wartości względem standardowego porterowskiego podejścia (Porter, 2013). Wtedy też sieć jest zbiorem tworzących określoną wartość dla nabywcy powiązań, technologii i produktów powstałych ze skróconych łańcuchów wartości. Przykładem jest proces wydawania płyt z zastosowaniem dystrybucji za pośrednictwem Internetu z pominięciem tradycyjnego procesu produkcji, marketingu i dystrybucji. Do modeli biznesu adekwatnych dla sektora kreatywnego zaliczyć można takie modele biznesu jak: Crowdfunding/ Crowdsourcing, Innovation labs, creative hubs, coworking spaces, Streaming, Self-Publishing and Printing on demand, Gamification, P2P Peer to Peer Models. Wszystkie te modele w sferze funkcjonalnej opierają się na technologiach najczęściej związanych z ICT. Modele te albo opierają się na wiodącej roli technologii albo na więziach wynikających z relacji społecznych. W wielu przypadkach także łączą oba te nurty. Sieciowe środowisko tych modeli wyznacza nowe i kreatywne potrzeby tworzenia twórczych rozwiązań charakteryzujących się wyjątkową wartością dla odbiorców. Podejście scenariuszowe w sektorze kreatywnym dzięki nowoczesnym technologiom nabiera nowego charakteru. Technologie otwierają nowe możliwości zastosowania scenariuszy odnoszących się do modeli biznesu. Dostawa wartości dzięki możliwościom technicznym może być realizowana za pośrednictwem nawet kilku sposobów, co ma znaczący wpływ na poziom elastyczności modelu biznesu. Ponieważ szczególnie w sektorach kreatywnych model biznesu ogrywa rolę kluczową to możliwości zastosowania kilku scenariuszy odnoszących się do sposobu dostawy wartości zwiększa szanse przetrwania przedsiębiorstwa, ale także penetracji nowych potencjalnych grup odbiorców wartości.

4. Projektowanie modeli biznesu w oparciu o podejście scenariuszowe w sektorze kreatywnym

Projektowanie modeli biznesu może być realizowane z zastosowaniem podejścia scenariuszowego. Może dotyczyć szczegółowych zmian w zakresie poszczególnych komponentów modelu biznesu lub integracji nawet kilku spójnych rozwiązań dających się scharakteryzować jako model biznesu. Projektowanie modelu biznesu może odnosić się do poszukiwania optymalnej konfiguracji komponentów, jak i struktury łańcucha wartości (rys. 1).



Rys. 1. Podejścia do projektowania modelu biznesu

Źródło: Opracowanie własne

Zaprezentowano podejście zintegrowane, w którym możliwe jest zastosowanie ujęcia horyzontalnego, wertykalnego oraz mieszanego. Dodatkowym czynnikiem projektowania modeli biznesu jest poszukiwanie w ramach tych obszarów po-

tencjalnych scenariuszy odnoszących się do strumienia przychodów stanowiących kluczową determinantę modelu biznesu. Zmiany mogą odnosić się do poszukiwania unikatowej konfiguracji komponentów jak i łańcucha wartości. Scenariusze powstają w wyniku projektowania optymalnej konfiguracji modelu biznesu obejmującej strukturę łańcucha wartości oraz komponentów.

Modele biznesu podobnie jak strategia przedsiębiorstwa mogą być więc rozwijane z zastosowaniem różnych scenariuszy. W przypadku modeli biznesu scenariusze polegają na zdefiniowaniu kilku wariantów, z których jeden lub kilka najlepszych zostają w danej sytuacji rynkowej wybrane i wdrożone. Podejście scenariuszowe można zastosować już na etapie projektowania modelu biznesu co wymaga dokonania szerszych analiz już na początku wdrażania nowego przedsięwzięcia biznesowego. W sytuacji gdy model biznesu stanowi już osadzony w realiach przedsiębiorstwa wzorzec działania, możliwe jest ulepszanie go za pomocą różnych scenariuszów, co w niektórych sytuacjach pozwoli uniknąć sytuacji niedostosowania modelu biznesu do warunków zmiennego otoczenia biznesowego. W konsekwencji przedsiębiorstwo stale realizuje proces restrukturyzacji w odniesieniu do modelu biznesu w sposób behawioralny z zastosowaniem potencjalnych scenariuszy wyznaczających najbardziej efektywne sposoby przechwytywania wartości z rynku. Istotą podejścia scenariuszowego w procesie projektowania i modyfikacji modeli biznesu jest to, że przedsiębiorstwo może budować konfigurację modelu biznesu oraz łańcuch wartości z uwzględnieniem zastosowania kilku scenariuszy. Jeśli zostanie przyjęty za czynnik dominujący strumień przychodów wówczas warianty płatności w segmencie klientów stanowią scenariusze strategiczne. Scenariusze stymulują powstawanie optymalnej konfiguracji modelu biznesu. W tej sytuacji jeden lub kilka scenariuszy odzwierciedlających warianty płatności mogą kreować optymalną strukturę modelu biznesu.

W przypadku sektora kreatywnego na zastosowanie scenariuszy będzie miało wpływ zastosowanie nowoczesnych technologii skracających łańcuch wartości. Scenariusze modeli biznesu mogą opierać się na zmianach w zakresie sposobu dostarczania propozycji wartości. W kontekście rozpatrywania modeli biznesu sektora kreatywnego przyjęto za scenariusz alternatywny sposób dostawy wartości dla odbiorcy związany ściśle z procesem generowania przychodów. Scenariusze będą kształtować strukturę modelu biznesu. Należy zaznaczyć, że sama technologia dostawy wartości dla klienta nie jest jednoznaczna z modelem biznesu. Scenariusz jest jednym z wybranych sposobów dostawy wartości w ramach eksploatowanego modelu biznesu odpowiedzialnym za strumień przychodów.

W tabeli 3 przedstawiono matrycę przykładowych scenariuszy modeli biznesu sektora kreatywnego (usługa udostępniania sztuki filmowej).

Tabela 3. Przykładowe scenariusze modeli biznesu świadczenia usług ze sfery kultury – udostępnianie sztuki filmowej

	Cztery scenariusze modelu biznesu	
Sprzedaż usług polegających na udostępnianiu sztuki filmowej	Subskrypcja w systemie dostępu elektronicznego do zasobów filmowych	<i>Pay Per Use</i> w systemie dostępu elektronicznego
	Czyste świadczenie usług – publiczna projekcja filmu, np. w kinie	Hybrydowe świadczenie usług łączących techniki bezpośredniego świadczenia usług (kino) oraz czasowy elektroniczny dostęp do zasobów filmowych.

Źródło: Opracowanie własne.

W zaprezentowanym przykładzie wskazano cztery potencjalne niewykluczające się scenariusze modelu biznesu świadczenia usług ze sfery usług kultury – udostępnianie sztuki filmowej. Z punktu widzenia sposobu dostawy wartości dla klientów usługi te można realizować poprzez subskrypcję filmów wykupowanych z zastosowaniem formuły ryczałtu. Drugi scenariusz opiera się na założeniach zasady *Pay Per Use* gdzie klient płaci za usługę tylko tyle ile sam wykorzysta (obejrzy filmów). Trzeci scenariusz polega na świadczeniu usług bezpośrednich poprzez fizyczne dostarczanie usługi – np. publiczne odtwarzanie filmów w kinie. Czwarty scenariusz oparty jest na hybrydzie – łączy w sobie świadczenie usług drogą cyfrową oraz fizyczne świadczenie usług. Stosowna część usług udostępniania sztuki filmowej jest świadczona za pośrednictwem tych obu formuł.

Należy zaznaczyć, że poszukiwanie optymalnego modelu biznesu nie polega na identyfikacji najlepszego scenariusza lecz posiadaniu opcji wykorzystania nawet kilku scenariuszy zwiększających możliwości generowania przychodów. Poprzez możliwość zastosowania kilku scenariuszy zwiększa się poziom elastyczności modelu biznesu. Elastyczność modelu biznesu będzie rosła w kontekście zabudowanych w jego strukturze scenariuszy. Im więcej scenariuszy tym większa elastyczność modelu biznesu skutkująca większymi możliwościami pozyskania strumieni przychodów, co będzie miało kluczowe znaczenie dla zastosowanej formuły zysku.

W zależności od sytuacji na rynku usług udostępniania sztuki filmowej przedsiębiorstwo dynamicznie zmienia swój model biznesu wykorzystując przedstawione scenariusze, rozszerzając docelowe grupy odbiorców.

5. Podsumowanie

W niniejszym rozdziale dokonano próby wykorzystania podejścia scenariuszowego do projektowania elastycznych modeli biznesu sektora kreatywnego.

W części praktycznej artykułu skupiono się na przedstawieniu czterech potencjalnych scenariuszy dotyczących działalności związanej z dostarczaniem usług udostępniania sztuki filmowej. Wskazano scenariusze modeli biznesu oparte na tradycyjnej projekcji filmów, jak i udostępniania zasobów filmowych w formie subskrypcji przy zastosowaniu nowoczesnej technologii. Wskazano także możliwości zastosowania rozwiązań hybrydowych łączących tradycyjny model biznesu z modelami czasowego udostępniania usługi zasobów filmowych. Należy także w kontekście oceny podejścia scenariuszowego i wyzwania wobec takiego podejścia zaznaczyć, że podejście scenariuszowe szeroko zostało opisane w literaturze przedmiotu i posiada bardzo ustabilizowaną pozycję w tematyce zarządzania strategicznego. Nie wypracowano jeszcze ugruntowanego stanowiska co do zrozumienia zasad, jakie mogą występować w przypadku projektowania scenariuszy dla modeli biznesu. Zmiany scenariuszowe modeli biznesu bowiem są bardziej głębokie i stanowiące duże wyzwanie. Zmiana scenariusza w sferze modelu biznesu jest bardziej złożona niż wybór innego scenariusza w odniesieniu do strategii. Wynika to ze specyfiki modelu biznesu gdzie zmienić fundamenty modelu biznesu nie jest łatwo, gdyż związane to jest często z całkowitym przemodelowaniem strumienia generowania przychodów a co za tym idzie procesów, przebudową łańcucha wartości, zastosowaniem takich technik jak *outsourcing* czy *offshoring*, nabycia dodatkowych zdolności, zastosowaniem nowoczesnych technologii, przejście z podejścia organizacyjnego modelu biznesu na model technologiczny np. cyfryzacja działalności z zastosowaniem Internetu itp. Wskazane czynniki kształtują elastyczność modeli biznesu sektora kreatywnego. Tematyka scenariuszy dla modeli biznesu względem zmienności otoczenia biznesowego wymaga dalszych przemyśleń, badań i analiz. Przedstawione próby penetracji naukowej tego tematu przybliżają nieco zrozumienie tej problematyki, ale z całą pewnością nie wyczerpują go nawet w małym stopniu. Zastosowanie podejścia scenariuszowego w sektorach kreatywnych nabiera szczególnego znaczenia w kontekście możliwości zastosowania technologicznych rozwiązań umożliwiających dostawę wartości za pośrednictwem nowych rozwiązań innowacyjnych, które znajdują się w sferze testowania. Temat ten wydaje się rozwojowy i zasadny do dalszych eksploracji naukowych.

Bibliografia

1. *Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych* (2009): Raport końcowy, ECORYS, Warszawa, s. 6.
2. Bouwman H. (2005): Connecting Future Scenarios to Business Models of Insurance Intermediaries, 18th Bled eConference eIntegration in Action, Bled, Slovenia, 6–8 June, p. 3.
3. Braet O., Ballon P. (2007): Business Model Scenarios for Remote Management, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, Electronic Version, vol. 2, iss. 3, pp. 62–79.

4. Caust J. (2003): 'Putting the "art" back into arts policy making: How arts policy has been "captured" by the economists and the marketers', *International Journal of Cultural Policy*, vol. 9, no. 1, pp. 51–63.
5. Chesbrough H. (2010): Business Model Innovation: Opportunities and Barriers, *Long Range Planning* 43.
6. Cunningham S. (2001): 'From cultural to creative industries, theory, industry and policy implications', *Culturelink*, Special issue, pp. 19–32.
7. Daszyńska-Żygadło K. (2015): *Wycena przedsiębiorstwa podejście scenariuszowe*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN, 2015, s. 89–90.
8. Falencikowski T. (2013): *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*. Warszawa: CeDeWu.
9. Flew T. (2002): 'Beyond ad hocery: Defining the creative industries', *Paper presented at Cultural Sites, Cultural Theory, Cultural Policy*, The second international conference on cultural policy research. Te Papa, Wellington, New Zealand, 23–26 January, Available at: <http://eprints.qut.edu.au/archive/00000256> (accessed 18 October 2005).
10. Galloway S., Dunlop S. (2007): A critique of definitions of the cultural and creative industries in public policy, *International Journal of Cultural Policy*, vol. 13, no. 1, s. 19.
11. Garnham N. (1990): *Capitalism and Communication*. London: Sage.
12. Garnham N. (2005): 'From cultural to creative industries: an analysis of the implications of the "creative industries" approach to arts and media policy making in the United Kingdom', *International Journal of Cultural Policy* 11,1: 15–30.
13. Garnham, Nicholas (2001): 'Afterword: the cultural commodity and cultural policy', in Sara Selwood (ed.), *The UK Cultural Sector*. London: Policy Studies Institute, pp. 445–458.
14. Gierszewska A., Romanowska M. (2007): *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE, s. 65 i 69, 79 i 78.
15. Grienitz V., Schmidt A.M., Ley S. (2009): Scenario based future business models in automotive supply Industry, *Proceedings of the 2009 Industrial Engineering Research Conference*, p. 405, 406.
16. Hesmondhalgh D. (2002/2007): *The Cultural Industries*, London and Thousand Oaks, CA: Sage (1st and 2nd eds).
17. Hesmondhalgh D., Pratt A. C. (2005): 'Cultural industries and cultural policy', *International Journal of Cultural Policy*, vol. 11, no. 1, pp. 1–13.
18. Horkheimer M., Adorno T. (2002): *Dialectic of Enlightenment*. Stanford: Stanford University Press.
19. Jabłoński A. (2013): *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*. Warszawa: Difin.
20. Jabłoński A. (2015): *Skalowalność modeli biznesu w środowisku sieciowym*. Warszawa: Difin.
21. Jabłoński A., Jabłoński, M. (2013): Projektowanie sieciowych modeli biznesu, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 12 (767), s. 34.
22. Jabłoński M. (2013): *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw* Warszawa: Difin.

23. Kossen R., van de Poel P, Reymen I. (2010): *Collaboration and Business Models in the Creative Industry, Exploring heterogeneous collaborations*, Technische Universiteit Eindhoven, March, s. 10.
24. Nogalski B. (2008): *Idea strategii "błękitnego oceanu" w rozwiązywaniu kluczowych problemów polskich przedsiębiorstw w zakresie zarządzania*, [w:] J. Rokita (red.), *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*. Katowice: Wyd. Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej im. Wojciecha Korfanteo, s. 123.
25. Nogalski B. (2009): *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red), *Zarządzanie strategiczne, rozważania, kierunki badań*, R. Krupski (red), *Prace Nauk. Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, Seria: Zarządzanie.
26. O'Connor J. (1999): *The Definition of 'Cultural Industries'* [online], available at: <http://www.mipc.mmu.ac.uk/iciss/reports/defin.pdf> (accessed 18 October 2005).
27. O'Connor J. (2004): "'A special kind of city knowledge": innovative clusters, tacit knowledge and the "creative city"', *Media International Australia* 112: 131–49.
28. Oblój K. (2002): *Tworzywo skutecznych strategii*. Warszawa: PWE.
29. Oliński M. (2015): *Wykorzystanie orientacji sieciowej w kształtowaniu modelu biznesu*, w: *Zarządzanie strategiczne, strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, R. Krupski (red), *Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, t. 32, s. 277.
30. Olszyńska A. (2011): Przydatność planowania scenariuszowego dla funkcjonowania przedsiębiorstw logistycznych, *Logistyka*, nr 5, s. 1203.
31. Osterwalder A. (2004): *The business model ontology a proposition in a design science approach*, These, Universite de Lausanne Ecole des Hautes Etudes Eommerciales,.
32. Porter M.E. (1998): *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: PWE, s. 232.
33. Porter M.E. (2013): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Simon and Schuster, (1985), Retrieved 9 September 2013.
34. Shafer S.M, Smith H.J., Linder J.C. (2005): The power of business models, *Business Horizons*, 48 (3).
35. Slywotzky A., Morrison D.J. Andelman B. (1997): *The profit zone. How strategic business design will lead you to tomorrow's profits*. New York: Times Business.
36. Sobczyk M. (2008): *Prognozowanie, teoria przykłady zadania*. Warszawa: Wyd. Placet, 2008, s. 10–11.
37. Towse R. (2000): 'Cultural economics, copyright and the cultural industries', Paper presented at The Long Run conference, Erasmus University, Rotterdam, February. Revised version available at: <http://www.lib.bke.hu/gt/2000-4/towse.pdf> (accessed 18 October 2005).
38. UNCTAD (2008): *Creative Economy Report*, s. 13.
39. UNESCO website: <http://portal.unesco.org/culture>.

SCENARIO APPROACH IN PROCESS DESIGN AND MODIFICATION OF BUSINESS MODELS IN CREATIVE INDUSTRY

Abstract

The article presents the issue of the application of scenario approach to design business models in the creative industries. Creative industries have a dynamic nature which allow the use of multiple solutions based on a number of scenarios. The article presents the possibility of applying the scenario approach in the design and modification of business models. It pointed out the advantages but also limitations the application of scenario approach in the context of the specific nature of creative industries. In the practical part was presented some possible scenarios for the selected activities in the creative industries.

Key words: Business model, creative industry, scenario approach, technologies.