

Bogdan Rogoda

Hybrydowe modele biznesu w sektorach kreatywnych i ich funkcja ekonomiczna

Ekonomiczne Problemy Usług nr 90, 205-235

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

BOGDAN ROGODA

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

HYBRYDOWE MODELE BIZNESU W SEKTORACH KREATYWNYCH I ICH FUNKCJA EKONOMICZNA

Wprowadzenie

W dobie gospodarki opartej na wiedzy sektory kreatywne wywierają szczególny wpływ na innowacyjność oraz rozwój ekonomiczny. Generują nowe koncepcje i rozwiązania z wykorzystaniem dominującego udziału zasobów intelektualnych, co pozwala na szybsze tworzenie wartości dodanej – ekonomicznej, ale też społecznej. Rozwiązania opracowane w przemyśle kreatywnych rozprzestrzeniają się na inne obszary gospodarki.

Przemysły kreatywne rozwijają się również w okresie kryzysu gospodarczego, co świadczy o ich potencjale wzrostowym i znaczeniu dla innych sektorów. W latach 2002–2008 światowa sprzedaż dóbr i usług wytwarzanych przez sektory kreatywne rosła przeciętnie o 14% w skali roku¹. Sam sektor kultury w Unii Europejskiej zatrudnia prawie 5 mln ludzi, co daje 2,4% wszystkich miejsc pracy².

¹ *Creative economy report 2010*, UNCTAD, www.unctad.org/creative-economy, s. XXIII (12.08.2011).

² *The cultural economy and cultural activities in the EU 27*, Eurostat – „News releases” 146, 29.10.2007.

Przedmiotem niniejszego opracowania są modele biznesu wykorzystywane w sektorach kreatywnych – głównie w sektorze kultury, sektorze medialnym oraz sektorze informatycznym. Analizie poddano hybrydowe modele biznesu wyodrębnione w oparciu o kryterium udostępniania produktu, przez co należy rozumieć otwarty (bezpłatny) lub zamknięty (płatny) model udostępniania.

Modele biznesu podlegają ciągłym przekształceniom. Rewolucja internetowa wprowadziła pojęcie e-gospodarki i zaowocowała powstaniem nie tylko handlu sieciowego dobrami materialnymi, ale też dostępu online do nowych usług. Wskazać tu można serwisy społecznościowe, gry komputerowe, usługi bankowe oraz narzędzia programistyczne. W ostatnich latach wprowadzono możliwość komercyjnego korzystania z książek w formie elektronicznej, treści filmowych i muzycznych za pomocą serwisów internetowych. W znacznym stopniu było to możliwe dzięki rozwojowi techniki cyfrowej.

Celem głównym artykułu jest analiza ekonomiczna modeli hybrydowych łączących otwarty i zamknięty dostęp do produktów oraz usług. Modele te zapewniają wzrost zysku w stosunku do sprzedaży całościowego produktu po cenie jednolitej, a więc jednakowej dla wszystkich segmentów rynku. W artykule stawiana i weryfikowana jest hipoteza, że modele hybrydowe z zamkniętym rdzeniem i otwartym rozszerzeniem mogą stanowić alternatywę dla różnicowania cen w przypadku, gdy efektywne rozdzielanie sektorów i pobieranie od nich zróżnicowanych cen nie jest możliwe.

1. Przemysły kreatywne

W literaturze funkcjonują w odniesieniu do kultury i mediów traktowanych jako szeroka kategoria takie określenia, jak: przemysły kultury (*cultural industries*), przemysły kreatywne (*creative industries*) czy też kreatywna gospodarka (*creative economy*). Ustalenie właściwego przedmiotu niniejszych rozważań wypada zacząć od określenia produktów i usług wytwarzanych przez przemysł kultury. Zalicza się do nich: sztuki plastyczne, literaturę, przedstawienia muzyczne, filmy, programy telewizyjne i gry komputerowe.

Wspólne cechy tych produktów wyrażają się tym, że³:

- wymagają wkładu ludzkiej twórczości,
- są nosicielami symbolicznego przekazu, który oprócz utylitarnych korzyści niesie odbiorcom dodatkową wartość,
- zawierają (przynajmniej potencjalnie) własność intelektualną, którą można przypisać osobie lub grupie twórców.

Obok produktów kultury wyróżnia się też szerszą kategorię określaną mianem dobra i usługi kreatywne (*creative goods and services*), których wytwarzanie wymaga pewnego wkładu kreatywności, dzięki której uzyskują niepowtarzalność. Poza dobrami kulturalnymi zalicza się tu też modę i oprogramowanie komputerowe.

Pojęcie przemysłów kultury zawiera pewne cechy oksymoronu, gdyż sfera kultury postrzegana jest jako przeciwieństwo przemysłu. Użycie tego terminu podyktowane było chęcią wyodrębnienia wytworów masowych: gazet, filmów, czasopism i muzyki popularnej. Obecnie najczęściej używa się pojęcia przemysłów kultury w odniesieniu do tych sektorów gospodarki, które dostarczają produkty i usługi kulturalne.

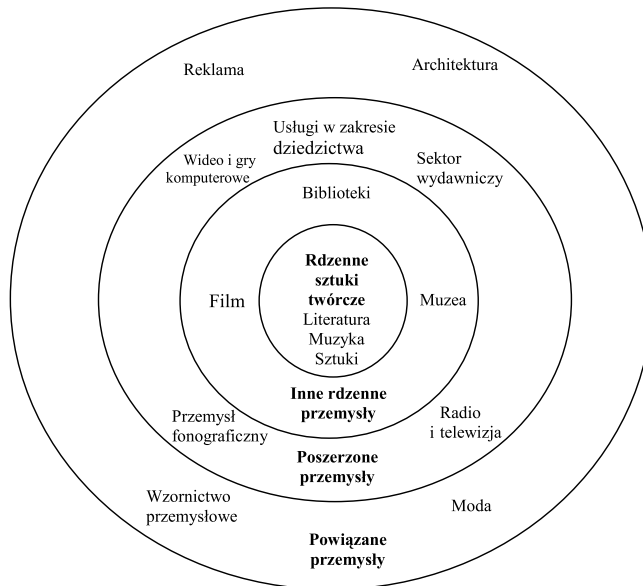
Ze względu na wskazaną sprzeczność bardziej rozpowszechnionym pojęciem jest koncepcja przemysłów kreatywnych.

Model koncentrycznych okręgów zakłada, że wyznacznikiem przemysłów kreatywnych jest kulturowa wartość wytwarzanych przez nie produktów. Przemysły te dzielą się na cztery grupy (kręgi), przy czym centrum stanowią twórcze dziedziny sztuki. W miarę oddalania się od centrum maleje w produkcji proporcja zawartości kulturalnej do komercyjnej. Koncepcję tę przedstawia rysunek 1.

W modelu WIPO copyright czynnikiem klasyfikującym przemysły jest kwestia praw autorskich (*copyright*)⁴. Za przemysły rdzeniowe uważane są te, które tworzą wartości chronione prawem własności intelektualnej – film, muzyka, sztuki sceniczne, sztuki plastyczne, wydawnictwa, audycje radiowe i telewizyjne, ale też programy komputerowe, nauki społeczne, reklama.

³ *Creative economy report 2010...*, s. 4.

⁴ Tamże.



Rysunek 1. Przemysły kreatywne w ujęciu modelu koncentrycznych kręgów

Źródło: *Creative economy report 2010...*, s. 7.

Drugim obszarem są sektory umożliwiające przekaz własności intelektualnej, np. produkcja nośników informacyjnych, papieru, instrumentów muzycznych, elektronicznego sprzętu audio-wideo. Trzeci obszar to przemysły, w których obrót prawami własności intelektualnej stanowi mniejszą część operacji: architektura, moda, odzież, sprzęty domowego użytku czy też zabawki.

Sektor kultury gra ważną rolę wśród przemysłów kreatywnych, dostarczając treści stanowiącej wartość dla klienta, a tym samym inicjując łańcuch wartości realizowany w sektorach kreatywnych. Istotną rolę w dalszych fazach tego łańcucha wartości pełni sektor medialny.

Sektor medialny może zostać zdefiniowany jako obejmujący tworzenie, modyfikację, transfer i dystrybucję zawartości mediów w celu masowej konsumpcji. Zawartość mediów (treść) obejmuje sztukę, relacjonowanie faktów, przekazywanie koncepcji lub opinii. Forma przekazu zawartości (treści) pozwala na ich użycie w sposób niezależny (ze względu na czas i miejsce) od jej tworzenia. Transfer ma postać masową, a więc jest dokonywany bez znajomości tożsamości adresatów. Podstawą wyodrębnienia sektora medialnego jest

wprowadzenie rozdziału między tworzeniem a konsumpcją. Przedstawienie teatralne jest w tym ujęciu konsumowane przez widzów na żywo, stanowiąc dobro kultury, natomiast w treść medialną zamienia się poprzez proces rejestracji, co umożliwia jego powielanie i masowe rozpowszechnianie za pomocą TV, radia, internetu lub nośników audiowizualnych. W sektorze medialnym następują dwa procesy:

- zamiana utworu (przedstawienia, przemówienia, informacji) w treść medialną, np. poprzez jej zapis audiofoniczny,
- przekaz i rozpowszechnienie treści medialnej.

Sektor medialny ma kluczowe znaczenie dla powielania i rozpowszechniania dóbr kultury. Stąd też zbliża się do przemysłów kultury, których rola w pewnych ujęciach polega na technologicznej reprodukcji utworów⁵.

Przedmiotem niniejszego opracowania są modele biznesu realizowane w zakresie tworzenia oraz przekazu i dystrybuowania dóbr kultury bez jej rozróżniania na kulturę wysoką oraz masową. Trzeba tu uwzględnić fakt, że działalność komercyjna – a więc biznesowa – prowadzona jest w większym stopniu w obszarze kultury masowej, gdyż popyt na te dobra jest znacząco większy i umożliwia firmom samofinansowanie się.

2. Pojęcie modelu biznesu oraz typologia modeli

Model biznesu jest koncepcją opisującą sposób prowadzenia działalności gospodarczej, a jednocześnie aspirującą do wskazania normatywnego układu decyzji w tym zakresie. Pełni więc w pewnym zakresie funkcję przypisaną strategii przedsiębiorstwa, choć nie zastępuje pojęcia strategii. Takie właśnie ujęcie przyjmują L. Bossidy oraz R. Charan, którzy identyfikują model biznesu z holistycznym procesem zarządzania, obejmującym praktycznie wszystkie aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne⁶.

D. Mitchel i C. Bruckner Cole definiują model biznesu jako układ rozwiązań, które organizacja wykorzystuje do obsłużenia swoich klientów,

⁵ J. O'Connor, *The Definition of 'cultural industries'*, http://www.unctad.org/en/docs/ditctab20103_en.pdf (7.08.2011).

⁶ L. Bossidy, R. Charan, *Szósty zmysł w zarządzaniu firmą*, MT Biznes, Warszawa 2008, s. 9 i 92.

użytkowników i innych interesariuszy, w tym pracowników, partnerów, dostawców, dystrybutorów, pożyczkodawców, udziałowców oraz społeczności objętych oddziaływaniem organizacji⁷. Układ rozwiązań wskazany przez tych autorów wyrażony został w formie pytań: kto?, co?, kiedy?, dlaczego?, gdzie?, jak? oraz jak drogo? W takim rozumieniu model biznesu stanowi ogół kluczowych decyzji przedsiębiorstwa w zakresie jego oferty rynkowej.

M. Rappa: Model biznesu jest metodą prowadzenia działalności gospodarczej, dzięki której przedsiębiorstwo może podtrzymać swoje istnienie, czyli wygenerować przychód. Model biznesu wskazuje, w jaki sposób przedsiębiorstwo zarabia pieniądze poprzez ustalenie jego pozycji w łańcuchu wartości⁸.

Według A.A. Thompsona i A.J. Stricklanda model biznesu jest związany z przychodowo-kosztowo-zyskowym aspektem ekonomicznym strategii przedsiębiorstwa. Wyraża rzeczywiste lub projektowane strumienie przychodów generowane przez produkty firmy, podejścia do konkutowania, powiązaną z nimi strukturę kosztów i marżę zysku oraz będący ich rezultatem strumień dochodów oraz zwrot z inwestycji.

A. Affuah i C.L. Tucci stwierdzili, że model biznesowy to przyjęta przez firmę metoda powiększania i wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość. Model taki szczegółowo określa plan zarabiania pieniędzy zarówno obecnie, jak i w długim okresie oraz czynniki warunkujące utrzymanie przez firmę trwałej przewagi konkurencyjnej.

P. Timmers zdefiniował model biznesu poprzez jego trzy składowe⁹:

- architekturę produktów, usług i przepływów informacyjnych, w tym opis poszczególnych uczestników (aktorów) biznesu i ich ról;
- opis potencjalnych zysków dla poszczególnych uczestników biznesu;
- opis źródeł przychodów.

Timmers oparł opis architektury biznesu o koncepcję łańcucha wartości opracowaną przez M. Portera. Łańcuch wartości obejmuje pięć elementów

⁷ D.W. Mitchell, C. Bruckner Coles, *Establishing a continuing business model innovation process*, „The Journal of Business Strategy” 2004, Vol. 25, Iss. 3.

⁸ M. Rappa, *Business models on the Web, Managing the digital enterprise*, 17.01.2010, <http://digitalenterprise.org/models/models.pdf>.

⁹ P. Timmers, *Business Models for Electronic Markets*, „Electronic Markets” 1998, Vol. 8, No. 2.

podstawowych: logistykę wejściową, operacje, logistykę wyjściową, marketing i sprzedaż oraz usługi. Cztery elementy wspierające to: rozwój technologii, zaopatrzenie, zarządzanie zasobami ludzkimi, infrastruktura przedsiębiorstwa.

Istotne znaczenie dla funkcjonalnego przedstawienia roli modelu biznesu posiada układ elementów, które tworzą model biznesu, a więc determinują obszary, w których podejmowane są kluczowe dla danego biznesu decyzje.

J. Hedman i T. Kalling przyjęli, że model biznesu złożony jest z takich komponentów, jak: klienci, konkurenci, oferta, działania i struktura organizacyjna, zasoby oraz dostawcy czynników produkcji¹⁰.

W ujęciu T. Gołębiowskiego, T. Dudzik, M. Lewandowskiej i M. Witek-Hajduk elementy modelu biznesowego to:

- a) propozycja wartości dla klienta (np. korzyści materialne i emocjonalne związane z produktem);
- b) zasoby/kompetencje (np. zasoby finansowe, technologia, marka);
- c) miejsce w łańcuchu dostaw (np. projektowanie, wytwarzanie, marketing);
- d) źródła przychodów (np. wytwarzanie dóbr, pośrednictwo handlowe).

Modele biznesu są przedmiotem licznych analiz i klasyfikacji, mających na celu wyodrębnić ich dominujących cech oraz zidentyfikować typowych form, charakteryzujących się wspólnymi cechami i wyraźnie odróżniających się od innych.

Klasyfikacje modeli biznesu można podzielić na¹¹:

- a) klasyfikacje syntetyczne – tworzone w oparciu o ogólny obraz funkcjonowania modelu;
- b) klasyfikacje oparte o jedno kryterium analityczne, np. sposób osiągnięcia zysku przez firmę;
- c) klasyfikacje wielokryterialne, np. typologia Timmersa uwzględniająca stopień zintegrowania funkcji oraz stopień innowacyjności.

¹⁰ J. Hedman, T. Kalling, *The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations*, „European Journal of Information Systems” 2003, 12.

¹¹ B. Rogoda, *Metoda klasyfikacji modeli biznesu w oparciu o czynniki konstytuujące model*, w: *Współczesne zagadnienia zarządzania. Przedsiębiorstwo – biznes – region*, red. A. Chodyński, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza-Modrzewskiego, Kraków 2009, s. 212–214.

Syntetyczna klasyfikacja B.H. Clarka zawiera siedem modeli biznesu internetowego¹²:

- a) model detalisty – nabywa towary od producentów oraz hurtowników i sprzedaje je za pomocą witryny internetowej;
- b) model pasażu handlowego – skupia szereg detalistów, oferując klientowi łatwiejszy dostęp do zróżnicowanego zakresu produktów;
- c) model brokera – oferuje platformę bezpośredniego handlu dostawców z klientami, pobierając prowizję od transakcji, działają tak np. serwisy aukcyjne;
- d) model „nadawcy” – opiera się na dostarczaniu klientom usług, za które płaci reklamodawca, obejmuje zamieszczanie na stronie internetowej bannerów, linków itp.;
- e) model abonencki – klienci bezpośrednio wnoszą okresowe opłaty za dostęp do usług;
- f) model telewizji kablowej – zakłada podział udostępnianych klientom treści na dwie kategorie: podstawowe serwisy bezpłatne oraz płatne usługi premium;
- g) model straganu – polega na naliczaniu niewielkiej opłaty za każdą transakcję, np. pojedynczy dostęp do serwisu informacyjnego, filmu lub utworu muzycznego.

Obok wyodrębnionych według określonych kryteriów modeli czystych stosowane są w praktyce modele hybrydowe.

3. Kryteria klasyfikacji hybrydowych modeli biznesu

Pojęcie hybrydowy model biznesu jest używane do określenia modelu stanowiącego połączenie dwóch modeli różnych lub przeciwstawnych pod względem określonej cechy. Przy wyróżnianiu tych modeli brane są pod uwagę różne kryteria.

W dziedzinie przedsiębiorczości społecznej hybrydowy model biznesu stanowi połączenie konwencjonalnych metod zarządzania i dyscypliny rynkowej z odpowiedzialnością za kwestie społeczne i środowiskowe. Model hybrydowy uwzględnia nie tylko cele akcjonariuszy, ale też pozostałych

¹² B.H. Clark, *Welcome to my parlor*, „Marketing Management”, Chicago 1997, Vol. 5, Iss. 4.

interesariuszy – klientów, konsumentów, dostawców, podatników, społeczności lokalnych¹³.

Ważnym aspektem hybrydowych modeli biznesu w obszarze ekonomii społecznej jest ich multipodmiotowość. Powstają często dzięki połączeniu dwóch lub więcej partnerów, z których przynajmniej jeden reprezentuje komercyjną sferę biznesową, a drugi sferę społeczną, np. organizację pozarządową lub jednostkę samorządu terytorialnego. Przykładem mogą być przedsiębiorstwa produkujące tanie wyroby i zapewniające miejsca pracy w krajach rozwijających¹⁴ się lub partnerstwo podmiotów prywatnych i komunalnych dostarczające bezprzewodowy, szerokopasmowy dostęp do internetu¹⁵.

W przemyśle farmaceutycznym modele te są wyodrębniane ze względu na przedmiot działania firmy, który może przyjąć postać modelu platformy lub modelu produktu. Model produktu polega na rozwijaniu potencjału pozwalającego firmie na dostarczanie na rynek produktów finalnych. Większość firm stosujących ten model dysponuje potencjałem badawczym pozwalającym na rozwijanie własnych, innowacyjnych produktów oraz potencjałem produkcyjnym. Część opiera się na licencjach zakupionych od zewnętrznych zespołów badawczych, skupia się natomiast na potencjale wytwórczym i marketingowym.

Model platformy skupia się na dostarczaniu technologii, operuje więc w początkowych fazach łańcucha wartości. Przychody firmy pochodzą nie ze sprzedaży produktów, lecz opłat licencyjnych, przedpłat oraz opłat za usługi. Źródłem przychodów mogą być: aparatura badawcza, programy komputerowe, usługi laboratoryjne lub odczynniki.

Model hybrydowy jest w tym ujęciu połączeniem modelu produktu oraz platformy. W istocie jest to model zawierający platformę technologiczną,

¹³ S. Olsen, B. Galimidi, *Managing Social and Environmental Impact: A New Discipline for a New Economy*, „The Brown Journal of World Affairs” 2009, Vol. 15, Iss. 2.

¹⁴ Ch. Gradl, A. Krämer, F. Amadigi, *Partner Selection for Inclusive Business Models: The Case of Casa Melhor*, „Greener Management International” 2006, No. 56.

¹⁵ A. Christensen, *‘Wi-Fi’ght Them When You Can Join Them? How the Philadelphia Compromise May Have Saved Municipally-Owned Telecommunications Services*, „Federal Communications Law Journal” 2006, Vol. 58, Iss. 3, s. 683–704, 397–398.

poszerzony o zdolność generowania strumienia produktów¹⁶. Model hybrydowy posiada pewne cechy łączące zalety obu modeli czystych. Pozwala on osiągnąć wysokie dochody jak model produktowy przy szybkim generowaniu przychodów, charakterystycznym dla modelu platformy. Pozwala osiągnąć próg rentowności szybciej niż model produktowy, jest jednak również jak on ryzykowny.

W przemyśle komputerowym terminu tego użyła firma Dell and Gateway w odniesieniu do systemu produkcyjno-handlowego. W tym ujęciu hybrydowy model biznesu stanowi połączenie modelu handlu bezpośredniego (*direct*), którego zaletami są: produkcja na zamówienie, konfiguracja dopasowana do użytkownika oraz minimalizacja zapasów, z modelem handlu pośredniego (*indirect*), cechującym się sprawdzoną konfiguracją, wysokim poziomem serwisu oraz wsparciem technicznym dla użytkownika¹⁷.

Do identyfikowania modeli biznesu stosowana jest często klasyfikacja obejmująca cztery podstawowe archetypy modeli: Twórca (*creator*), Dystrybutor (*distributor*), Właściciel – wdzierzawiający (*lessor*), Broker (*broker*)¹⁸. Modele te mają różne warianty w zależności od zasobów, którymi operuje przedsiębiorca. W sektorze oprogramowania używane są zasoby niematerialne, stąd modele przybierają specyficzną postać scharakteryzowaną w tabeli 1.

Przedsiębiorstwa sektora programistycznego mogą w oparciu o podstawowe typy tworzyć modele hybrydowe. Dwa takie typowe rozwiązania określone są jako: oprogramowanie jako produkt (*software as a product* – SaaS) oraz oprogramowanie jako usługa (*software as a service* – SaaS)¹⁹. W modelu SaaS przedsiębiorstwo łączy działalność Wynalazcy oraz Właściciela dóbr intelektualnych. Użytkownik końcowy nabywa licencję do używania pro-

¹⁶ J. Fiskén, J. Rutherford, *Business models and investment trends in the biotechnology industry in Europe: Research and Regulation*, „Journal of Commercial Biotechnology” 2002, Vol. 8, Iss. 3.

¹⁷ G. Lin, M. Ettl, S. Buckley, S. Bagchi, *Extended-enterprise supply-chain management at IBM Personal Systems Group and other divisions*, „Interfaces” 2000, Vol. 30, Iss. 1.

¹⁸ P. Weill, T.W. Malone, V.T. D’Urso, G. Herman, S. Woerner, *Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms*, MIT, Working Paper, 6.05.2004.

¹⁹ K.M. Popp, *Software Industry...*

Tabela 1

Typy modeli biznesu w sektorze programów komputerowych

Typ modelu	Charakterystyka	Specyfika w sektorze IT
Twórca	Przetwarza zasoby w produkty. Operuje w zakresie projektowania i wytwarzania	Autor (<i>inventor</i>) – tworzy kody źródłowe oprogramowania
Dystrybutor	Kupuje i odsprzedaje produkty. Operuje głównie w handlu hurtowym i detalicznym	Dystrybutor praw intelektualnych (<i>IP distributor</i>) – pośredniczy w sprzedaży oprogramowania, np. w formie instalowania programów w montowanym sprzęcie na zasadzie licencji OEM (<i>original equipment manufacturer</i>)
Właściciel	Dostarcza na zasadzie wynajmu dóbr rzeczowych, finansowych i materialnych wykorzystywanych przez operatorów. Nie wytwarza finalnego produktu	Właściciel dóbr intelektualnych (<i>IP lessor</i>) – udostępnia oprogramowanie użytkownikom końcowym na zasadzie licencji czasowej ¹⁹ .
Broker	Kojarzy stronę podażową z popytową. Nie nabywa (nawet przejściowo) na własność dóbr, które stanowią przedmiot obrotu	Broker dóbr intelektualnych (<i>IP broker</i>) – pośredniczy w relacjach między właścicielem i nabywcą oprogramowania ²⁰

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K.M. Popp, *Software Industry Business Models*, „IEEE Software”, July/August 2011.

gramu, lecz nie posiada go na własność. W modelu SaaS klient nie otrzymuje fizycznego produktu, lecz uzyskuje do niego dostęp i prawo korzystania. Przykładem jest wyszukiwarka Google, której usługa udostępniana jest online, a klient nie posiada kopii tego oprogramowania. Firma korzystająca z modelu SaaS realizuje takie modele cząstkowe, jak: Autor oprogramowania, Właściciel praw intelektualnych, Właściciel zasobów rzeczowych (np. serwerów). Podobnie jak w modelu SaaP również model SaaS obejmuje działalność

²⁰ Przykładem może być udostępnianie programu Statistica w formie corocznie odnawianej licencji.

²¹ W ten sposób działają np. wirtualne platformy pośredniczące w nabywaniu programów antywirusowych. Broker inicjuje transakcję i umożliwia pobranie oprogramowania ze swojej strony internetowej, lecz produkt właściwy (kod odblokowujący) nabywany jest bezpośrednio od producenta.

w postaci Właściciel zasobów ludzkich (*contractor*) polegającą na zatrudnianiu informatyków oraz odsprzedawaniu ich usług serwisowych końcowym użytkownikom²².

Istotną kwestią przy analizie modeli hybrydowych jest problem ochrony własności intelektualnej. Tradycyjny model zamknięty stosowany w sektorach kreatywnych, zwłaszcza w sektorze oprogramowania komputerowego, czyli ochrona patentowa kodów źródłowych i pobieranie opłat licencyjnych za ich udostępnianie, zastępowany jest modelem otwartym (*open source*)²³. W modelu tym kod źródłowy udostępniany jest bezpłatnie, co pozwala na rozwijanie oprogramowania przez innych uczestników rynku.

Model otwarty posiada następujące zalety²⁴:

1. Nowe idee mogą być rozwijane przez większą liczbę uczestników oraz w liczniejszych kontekstach niż przy rozwijaniu ich wyłącznie wewnątrz organizacji posiadających prawa ochronne.

2. Ryzyko biznesowe i finansowe może być zmniejszone dzięki uczestnictwu większej liczby zewnętrznych podmiotów i większemu zasięgowi rynkowemu uzyskanemu dzięki połączeniu sił.

3. Skomercjalizowanie koncepcji może być przyspieszone dzięki nakładom partnerów oraz innych uczestników środowiska biznesowego w danym sektorze (ekosystemu).

W praktyce czysty model otwarty stosowany jest rzadko – częściej wykorzystywane są modele hybrydowe, łączące dostęp zamknięty z otwartym. Kluczowe dla stratyfikacji tych modeli są relacje między otwartą a zamkniętą częścią modelu wyrażające się w dwóch kwestiach:

- udział rozwiązań opartych na otwartych zasobach w ogólnej ofercie rynkowej firmy, zwłaszcza pod względem produktów;
- ich udział w źródłach przychodów.

²² Istotą wartości generowanej przez ten model dla klientów jest transformacja kosztów. Dla firmy IT zatrudnienie serwisantów stanowi koszt stały, a dla klienta opłata jest kosztem zmiennym. Klient ponosi wyższe koszty jednostkowe, ale unika wysokich stałych opłat niezależnych od zlecenia.

²³ H.W. Chesbrough, *Why Companies Should Have Open Business Models*, „MIT Sloan Management Review” 2007, Vol. 48, No. 2.

²⁴ K. Munsch, *Open model innovation*, „Research – Technology Management”, May/June 2009.

Łącznie kwestie te decydują o stopniu hybrydyzacji modelu²⁵.

Bonaccorsi i inni, prowadząc badania na próbie 146 przedsiębiorstw sektora programistycznego, stwierdzili, że na stopień hybrydyzacji wpływają cztery czynniki²⁶:

- koszty przełączania (*switching costs*) – np. koszty zmiany platformy systemowej wynikające z niekompatybilności oprogramowania. Skłonność do stosowania modelu zamkniętego jest tym wyższa, im wyższe są koszty przełączania (zarówno po stronie dostawcy, jak i odbiorców);
- efekt zamknięcia (*lock-in effects*) – związany z występowaniem *de facto* na rynku standardu zarówno po stronie podaży, jak i popytu – im wyższy, tym większy udział części zamkniętej;
- ideologiczne zaangażowanie właścicieli firmy w ruch wolnego oprogramowania (*open source*) ma pozytywne znaczenie dla wyboru modelu otwartego;
- efekty zaangażowania w aktualnie realizowany projekt społeczny oddziałują na decyzję o zakresie części otwartej, mają one nawet większy wpływ niż zaangażowanie ideologiczne.

Z punktu widzenia dostępu do produktu wyróżnia się modele tradycyjne (*closed model*), modele otwarte (*open model*) lub ich kombinacje – modele hybrydowe (*hybrid model*). W przypadku modeli tradycyjnych dostęp do produktu jest uzależniony od wniesienia opłaty, przy modelach otwartych jest wolny, co nie zamyka producentowi (wydawcy) drogi do osiągania przychodów z usług reklamowych. W modelach mieszanych producent udostępnia użytkownikom część produktów bezpłatnie, zaś pozostała część jest oferowana komercyjnie. Mają tu miejsce dwa przypadki: bezpłatne oferowanie rdzenia produktu i pobieranie opłaty za rozszerzenia lub komercyjna sprzedaż rdzenia i umożliwienie bezpłatnego korzystania z rozszerzeń²⁷.

²⁵ A. Bonaccorsi, S. Giannangeli, C. Rossi, *Entry Strategies Under Competing Standards: Hybrid Business Models in the Open Source Software Industry*, „Management Science” 2006, Vol. 52, No. 7.

²⁶ Tamże.

²⁷ V.I. Soloviev, P.A. Kurochkin, A.V. Rendiuk, A.V. Zazuk, *Innovative business models in the media industry*, „Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica” 2010, No. 12 (2).

Możemy przyjąć, że podstawowe kryteria klasyfikacji MB w sektorach kreatywnych to:

- a) przestrzeń rynkowa:
 - rynek tradycyjny
 - internet;
- b) źródła przychodów:
 - płatność bezpośrednia za produkt,
 - usługi reklamowe;
- c) dostęp do produktu:
 - zamknięty (tradycyjny),
 - otwarty,
 - hybrydowy z zamkniętym rdzeniem i otwartymi rozszerzeniami,
 - hybrydowy z otwartym rdzeniem i zamkniętymi rozszerzeniami.

W odniesieniu do modeli biznesu w przemysłach kreatywnych szczególnie ważna jest treść mająca bardzo często charakter niematerialny, a więc łatwa przy dzisiejszych środkach technicznych do skopiowania i wykorzystania w zastosowaniach prywatnych, a nawet komercyjnych.

4. Procesy innowacyjne w odniesieniu do modeli biznesu

Innowacje w zakresie modeli biznesowych zostały uznane za rozwiązania nieoparte na bazie naukowej i technologicznej²⁸. W praktyce jednak można zaobserwować powstanie modeli, których realizacja możliwa była dzięki rozwojowi technologii, np. udostępnianie treści wideo (w tym filmów) w systemie VOD stało się możliwe dzięki technologii transmisji strumieniowej.

Dla K. Obłója najważniejsze w procesie tworzenia innowacyjnych modeli biznesu jest ustalenie kluczowych dla danej działalności elementów składowych modelu oraz zidentyfikowanie możliwych wariantów ukształtowania każdego z tych elementów. Można to określić jako przestrzeń topologiczną, w której każdy wymiar stanowi jedną ze zmiennych systemowych.

²⁸ I. Miles, L. Green, *Hidden innovation in the creative industries*, NESTA Research Report 2008, s. 17; M. Mackiewicz, B. Michorowska, A. Śliwka, *Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych*, ECORYS Polska, Warszawa, listopad 2009, s. 15.

Identyfikacja modelu biznesu odbywa się poprzez wskazanie rozwiązania w odniesieniu do każdego z elementów konstytuujących model. W przykładowej analizie modelu dla biznesu gastronomicznego autor wyodrębnił takie elementy, jak: kuchnia (rodzaj posiłków), lokalizacja, poziom cen, stopień standaryzacji spożycia, system opłat, typowy klient, zakres usługi, usługi dodatkowe.

Pierwszym etapem procesu tworzenia innowacyjnego modelu biznesu jest zidentyfikowanie wszystkich zmiennych opisujących model, czyli wskazanych wyżej elementów modelu. W tej fazie można dokonać innowacji poprzez dodanie nowych zmiennych lub przez wyeliminowanie dotychczasowych.

Drugim etapem jest określenie wszystkich możliwych stanów każdej zmiennej. Należy przy tym wychodzić poza standardy, definiować na nowo potencjalnych nabywców i ich stosunek do oferty firmy²⁹.

Opracowanie nowego modelu biznesu ułatwia zadanie czterech pytań³⁰:

1. Jakie zmienne można dodać do istniejącego modelu, aby stworzyć nowy model?
2. Jakie zmienne, będące fragmentem wszystkich dominujących modeli i traktowane jako rzecz oczywista i niezbędna, mogą być usunięte z nowego modelu?
3. Wartości których zmiennych można w nowym modelu istotnie zmniejszyć poniżej standardów branży?
4. Wartości których zmiennych można w nowym modelu zmienić lub zwiększyć, tak aby były znacząco powyżej standardów branży?

Warunkiem znalezienia innowacyjnego modelu jest prowadzenie analiz w sposób uporządkowany, ale twórczy.

A. Pateli oraz G. Giaglis opracowali koncepcję procesu tworzenia nowych modeli biznesu pod wpływem innowacji technologicznych. Proces ten przebiega w sześciu etapach podzielonych na trzy fazy³¹.

Faza I. „Zrozumienie”. Obejmuje jeden etap:

1. Udokumentowanie obecnego modelu biznesu.

²⁹ K. Oblój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 191–194.

³⁰ Tamże, s. 197.

³¹ A.G. Pateli, G.M. Giaglis, *Technology innovation-induced business model change: a contingency approach*, „Journal of Organizational Change Management”, Bradford 2005, Vol. 18, Iss. 2.

Faza II. „Identyfikacja wpływu technologii”. Składa się z dwóch etapów:

2. Oszacowanie wpływu innowacji technologicznych – określa rozwiązania narzucone strukturze aktualnego MB przez stosowane technologie.

3. Identyfikacja brakujących funkcji – należy tu określić brakujące kompetencje, aby zaplanować utworzenie właściwego partnerstwa.

Faza III. „Zmiana”. Obejmuje trzy etapy:

4. Definiowanie scenariuszy – etap ten dotyczy uwzględnienia zmian zachodzących w otoczeniu, ale też różnych wariantów działań w zakresie schematów współpracy i rozdzielania odpowiedzialności pomiędzy uczestników nowego środowiska biznesowego.

5. Określenie nowego modelu biznesu – zawarte są tu rozwiązania w odniesieniu do takich elementów, jak: zasięg rynku, model przychodów, przepływy finansowe i informacyjne, cele biznesowe, podstawowe kompetencje.

6. Ewaluacja wpływu zmian – oszacowanie wpływu transformowanego MB na strukturę i dynamikę zainteresowanych rynków.

Metoda stosuje podejście kontyngencyjne, wykorzystujące analizę porównawczą scenariuszy, opartą na czynnikach związanych z firmą oraz całym sektorem.

Według D.W. Mitchella i C. Bruckner Coles proces tworzenia innowacyjnych modeli biznesu wymaga prowadzenia symultanicznych działań w czterech wymiarach³²:

1. Rozpoznanie i optymalne zastosowanie aktualnego modelu – dostarczanie dóbr i usług w najlepszy możliwy sposób przez dokładne i pełne informowanie wszystkich interesariuszy o tym, co należy zrobić, aby dostarczać i otrzymywać główne korzyści.

2. Ustanowienie, zrozumienie i kierowanie się odpowiednią wizją innowacyjnego modelu biznesu – zidentyfikowanie idealnych korzyści dostarczanych wszystkim interesariuszom powinno być wskazówką dla rozwoju przyszłych generacji modelu biznesu w aspekcie ich ulepszeń, zmian i innowacji.

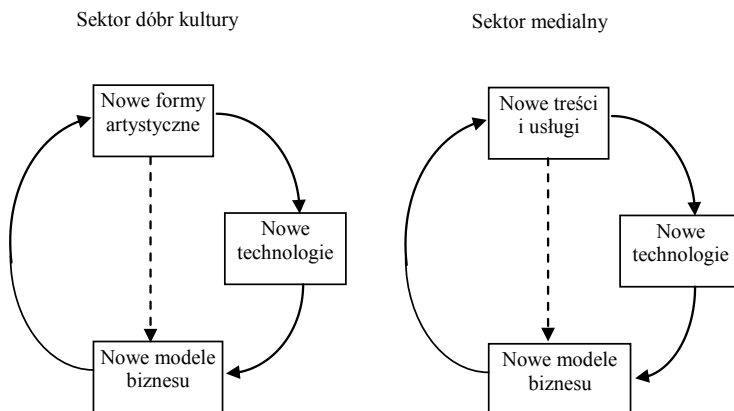
3. Projektowanie i testowanie potencjalnych ulepszeń, zmian i innowacji modelu biznesu – sondowanie interesariuszy z uwagi na potencjalne rozwiązania oraz testowanie ich reakcji na nowe korzyści oraz różne formy

³² D.W. Mitchell, C. Bruckner Coles, *Establishing a continuing business model innovation process*, „The Journal of Business Strategy” 2004, Vol. 25, Iss. 3, s. 43.

dostarczania ich. Badanie efektywności koncepcji oraz ich zgodności z wizją innowacyjnego modelu.

4. Rozpoznanie oraz wdrożenie zmian i udoskonaleń w następnym modelu biznesu – określenie zarówno zestawu powiększonych korzyści dostarczanych interesariuszom w formie dóbr i usług, jak też sposobów dostarczania ich. Jest to możliwe, dopiero gdy trzeci etap (wymiar) tego procesu zacznie regularnie dostarczać zwiększonej użyteczności dzięki testom.

Syntetyczne ujęcie procesów projektowania innowacyjnych modeli biznesu w sektorach kultury i mediów przedstawiono na rysunku 2.



Rysunek 2. Zależności wpływające na kształtowanie się nowych modeli biznesu w sektorach kultury i mediów

Źródło: opracowanie własne.

Wypada zauważyć, że ukształtowanie się nowego modelu biznesu nie musi być związane z zastosowaniem nowej treści czy nowej technologii, lecz może być skutkiem przekształcenia dotychczas stosowanych rozwiązań. Przekształcenia o charakterze czysto ekonomicznym, dotyczącym źródeł przychodów. Możemy wtedy mówić o innowacji autonomicznej. Przykładem może być zmiana modelu biznesu w zakresie kinematografii. Tradycyjny model biznesu, w którym przychody i zyski generuje sprzedaż kopii filmu, zostaje zastąpiony przez model, w którym coraz większą rolę odgrywają przychody ze sprzedaży gadżetów, gier opartych na filmie czy praw do znaku towarowego i motywów graficznych.

Oczywiście i tutaj mieliśmy do czynienia z ukształtowaniem się modelu wykorzystującego nowe technologie, gdy oprócz dystrybucji kinowej film oferowany jest na płytach DVD czy Blue-ray (dawniej kasety VHS) oraz sprzedawany stacjom telewizyjnym. Warto zauważyć, że już P. Drucker opisywał innowacje oparte na przekształceniach wartości dostarczanej klientom, a nie na technologiach, choć nie nazywał tych rozwiązań modelami biznesu.

W przemyśle medialnym również można wskazać takie autonomiczne innowacje. Przykładem może być powstanie bezpłatnej prasy. W tradycyjnym modelu redakcje osiągały główne przychody ze sprzedaży czasopisma czytelnikom, a reklamy stanowiły uzupełnienie dochodu. W nowym modelu nabywcami są reklamodawcy. Innowacja dotyczy więc źródła przychodów, gdyż dokonała się bez zmiany technologii i nie wymaga też znaczącej zmiany treści. Nowe proporcje przychodów objęły nie tylko czasopisma darmowe, ale też płatne³³. Choć nie jest to zmiana tak radykalna, to jednak oznacza całkowicie nową filozofię działania. W dotychczasowej klientem był czytelnik, który nabywał informację (i w pewnej proporcji treści rozrywkowe). W modelu opartym na wpływach z reklamy klientem jest reklamodawca, który nabywa czas czytelnika a w dalszej kolejności jego skłonność do kupowania reklamowanych produktów. W efekcie można dojść do przekonania, że sam czytelnik staje się towarem.

5. Innowacyjne modele hybrydowe w sektorach kreatywnych

Modele hybrydowe są często stosowane w odniesieniu do gier internetowych. Przykładem modelu o bezpłatnym rdzeniu i płatnych rozszerzeniach jest gra internetowa Farm Ville firmy Zynga. Dostęp do gry jest darmowy, jednak pewne funkcjonalności, jak szybsze przechodzenie na wyższy poziom, powiększanie i modernizacja zasobów, wymagają opłat. Na zakup płatnych dodatków decyduje się tylko kilka procent graczy, lecz dało to firmie w 2010 r. 597 mln dolarów przychodu i 90,6 mln dolarów zysku³⁴.

Odwrotnie jest w odniesieniu do gier komputerowych tzw. pudełkowych, gdzie zasadniczy produkt jest sprzedawany, a dodatki można pobrać ze strony internetowej bezpłatnie. Rozwiązanie takie przyjęto np. wobec gry „Battlefield:

³³ Ph. Kotler i in., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 738–741.

³⁴ V. Makarenko, *Wirtualny rolnik na giełdę*, „Gazeta Wyborcza”, 5.07.2011.

Bad Company 2³⁵. Rozszerzenia obejmują m.in. mapy do trybu „multiplayer” oraz darmowe uaktualnienie do wersji kolekcjonerskiej, która zawiera inne darmowe dodatki – nowe bronie i pojazdy. Kod do modułu sieciowego jest dodawany do każdego egzemplarza gry i przypisywany do konta gracza³⁵.

Stosowanie modeli hybrydowych w mediach można przedstawić na przykładzie prasy. Wielu wydawców używa modelu, w którym gazeta jest produktem udostępnianym odpłatnie, również dostęp internetowy do treści numeru jest płatny (niektóre tytuły stosują wolny dostęp do bieżącego numeru i płatny do archiwum), natomiast różne dodatki, np. pliki multimedialne uzupełniające treść artykułów, są dostępne bezpłatnie.

Otwarte i zamknięte modele w sektorze kultury można zilustrować za pomocą serwisów księgarskich oferujących książki elektroniczne, tzw. e-booki.

Wśród polskich firm tego sektora można wyróżnić następujące rozwiązania:

- serwis płatny, np. www.empik.com,
- model hybrydowy, www.ebook.pl,
- serwis bezpłatny, np. www.twojebook.net.

Obecnie przyjmuje się, że na zmonopolizowanym rynku zamknięte modele biznesu są mniej efektywne niż modele z zamkniętym rdzeniem, lecz otwartym rozszerzeniem. Jest to optymalne rozwiązanie dla przedsiębiorstw, których otwarte technologie nie mogą być użyte bez zakupienia modułu podstawowego. Oznacza to też, że należy otworzyć wszystkie koncepcje i technologie, które nie mogą funkcjonować bez dostępu do rdzenia³⁶.

Warto zauważyć, że pionowe zróżnicowanie produktów wynikające z podzielenia produktu na rdzeń i rozszerzenie pełni odmienne funkcje w zależności od tego, czy wolny dostęp obejmuje rdzeń, czy rozszerzenie produktu.

W odniesieniu do modelu otwartego rdzenia i zamkniętych rozszerzeń można zidentyfikować dwie funkcje:

- ekonomiczną – generującą zysk,
- promocyjną – zwiększającą znajomość produktu wśród klientów i generującą zainteresowanie serwisem umożliwiające sprzedaż usług reklamowych.

³⁵ <http://www.chip.pl/news/rozrywka/gry-akcji/2010/02/darmowe-dodatki-dla-fanow-gry-bad-company-2> (19.09.2011).

³⁶ V.I. Soloviev, P.A. Kurochkin, A.V. Rendiuk, A.V. Zazuk, *Innovative business models...*

Funkcja ekonomiczna jest realizowana podobnie jak w modelu „telewizji kablowej” B.H. Clarka. Udostępnianie produktu użytkownikom jest finansowane z reklam. Źródłem przychodów są więc reklamodawcy oraz klienci z segmentu intensywnych użytkowników („premium”), kupujący rozszerzenia.

W przypadku otwartego rozszerzenia model gra przede wszystkim rolę ekonomiczną – zmniejsza barierę wejścia, podtrzymuje zainteresowanie produktem – wydłuża jego cykl życia na rynku. Przykładem może być samochodowa nawigacja GPS, kupowana w komplecie obejmującym urządzenie oraz oprogramowanie (w tym mapę). Niektórzy producenci oferują bezpłatną, internetową aktualizację mapy w okresie dwóch lat od nabycia. Pozwala to uniknąć szybkiego zestarzenia się produktu, stanowi dla klienta rodzaj gwarancji użyteczności produktu, a z punktu widzenia producenta nie generuje dodatkowych kosztów zmiennych. Koszty stałe nie wzrastają w stosunku do dystrybucji płatnej, a jeśli nie brać jej pod uwagę, to są nawet mniejsze, gdyż dystrybucja bezpłatna nie wymaga zakupu i integrowania systemu płatności.

W takim przypadku jak dodatki do gier bezpłatne rozszerzenia pozwalają wydłużyć okres atrakcyjności gry. Powstaje pytanie, jakie ma to znaczenie ekonomiczne, skoro pobrania dodatków nie dają firmie przychodów. Otóż sens tego działania wyraża się w zwiększeniu pierwotnego popytu dzięki wykorzystaniu segmentacji rynku. Jak wiadomo, podział rynku choćby na dwa segmenty i zastosowanie wobec nich zróżnicowanych cen pozwala na zwiększenie zysku (pod warunkiem rozseparowania segmentów). Niekiedy jednak rozseparowanie segmentów nie jest możliwe, pomimo istnienia kryterium rozdzielania. Dla przykładu, można zidentyfikować wśród korzystających z płatnego parkingu klientów biznesowych oraz osoby korzystające z restauracji czy innych atrakcji centrum. Z uwagi na pilność potrzeby i krótszy czas na szukanie miejsca klienci biznesowi będą skłonni za parking zapłacić więcej. Istnieją więc segmenty wydzielone ze względu na konkretne kryterium ekonomiczne, ale brak możliwości zastosowania tego kryterium.

Powstaje więc zjawisko w pewnym sensie odwrotne do różnicowania cen, choć przynoszące podobne skutki – zamiast eksponować różnice między segmentami i wykorzystywać odmienne funkcje popytu dla ustalenia zróżnicowanych cen, niweluje się różnice w funkcji popytu. Oczywiście musi się to odbyć w ten sposób, że funkcja popytu w jednym z segmentów przyjmuje wyższe wartości przy jednoczesnym braku dodatkowych kosztów zmiennych.

Opisane podejście ma następujące zalety:

- uwzględnia segmentację rynku,
- pozwala ominąć konieczność ustalenia kryterium wydzielenia segmentów,
- zapobiega arbitrażowi grożącemu przy różnicowaniu cen,
- nie generuje kosztów zmiennych wpływających na modyfikację funkcji popytu.

Stawiamy więc hipotezę, że model hybrydowy z otwartym rozszerzeniem może być alternatywą dla różnicowania cen w sytuacji, gdy nie można efektywnie rozdzielić segmentów rynku.

6. Analiza funkcji hybrydowego modelu biznesu

Ustalenie, czy model hybrydowy z otwartym rozszerzeniem może być alternatywą dla różnicowania, zostanie przeprowadzone za pomocą porównania zysków możliwych do osiągnięcia w trzech sytuacjach:

- a) oferowanie produktu sprzedawanego po cenie jednolitej niezależnie od segmentu,
- b) oferowanie produktu sprzedawanego różnym segmentom rynku po różnych cenach,
- c) oferowanie po jednej cenie produktu podzielonego pionowo – części płatnej oraz części bezpłatnej, oferującej rozszerzone funkcjonalności.

Przyjmijmy, że rynek złożony jest z dwóch segmentów:

- a) segment I – nabywcy wrażliwi na cenę (względnie wysoka elastyczność cenowa popytu), korzystający z produktu dość intensywnie i w dłuższym okresie, gdyż nie posiadają wystarczających środków do częstego zmieniania produktu, nie przywiązują dużej wagi do aktualnej mody;
- b) segment II – nabywcy nastawieni na nowości, pretendujący do ustalania mody w swoim środowisku (trendsetterzy), korzystający z produktu intensywnie, ale w krótszym czasie.

Zakładamy, że ogół funkcjonalności produktu medialnego może być sprzedawany łącznie jako jeden produkt lub podzielony na dwa produkty

– produkt A (funkcjonalność podstawowa) oraz produkt B (funkcjonalność rozszerzona).

Popyt w segmencie I będzie wyrażony układem równań:

$$\begin{cases} q_{A1} = a_1 - b_1 p_{A1} - c(p_{B1} - s) \\ q_{B1} = (q_{A1} - e_1 p_{B1})c \end{cases}$$

gdzie:

a_1, b_1 – parametry liniowej funkcji popytu, w segmencie 1 na produkt A,
 p_{A1} – cena produktu A w segmencie 1,
 p_{B1} – cena produktu B w segmencie 1,
 c – współczynnik „przełączania”: gdy całość produktu sprzedawana jest łącznie $c = 0$, gdy wartość dzielona jest na dwa produkty $c = 1$,

e_1 – współczynnik wpływu ceny produktu B na sprzedaż produktu A w segmencie I,

s – cena graniczna produktu B, przy której jej wpływ na sprzedaż produktu A jest neutralny.

Popyt w segmencie II będzie wyrażony układem równań:

$$\begin{cases} q_{A2} = a_2 - b_2 p_{A2} \\ q_{B2} = (q_{A2} - e_2 p_{B2})c \end{cases}$$

gdzie:

a_2, b_2 – parametry liniowej funkcji popytu, w segmencie 2 na produkt A,
 p_{A2} – cena produktu A w segmencie 2,
 p_{B2} – cena produktu B w segmencie 2,
 c – współczynnik „przełączania” – jak dla segmentu I,

e_2 – współczynnik wpływu ceny produktu B na sprzedaż produktu A w segmencie II.

W analizie przyjmujemy następujące założenia:

1. Wpływ ceny produktu drugiego na sprzedaż produktu pierwszego (wyrażony współczynnikiem e) jest ujemny, gdyż zachodzi tu zjawisko dóbr komplementarnych. Im niższa cena dobra uzupełniającego, tym wyższy popyt na dobro pierwszego rzędu.

2. Współczynnik s wyraża pewną cenę graniczną dobra uzupełniającego (produkt B), przy której jej wpływ na sprzedaż jest neutralny. Wzrost tej

ceny powoduje spadek popytu na produkt A, natomiast jej spadek powoduje wzrost popytu.

3. W odniesieniu do segmentu II przyjmujemy dla uproszczenia (zmniejszenia liczby współczynników), że cena produktu uzupełniającego (B) nie wpływa na sprzedaż produktu A. Jest to uzasadnione dzięki generalnemu założeniu, że wpływ ten jest w segmencie I znacznie wyższy.

W dalszej analizie posłużymy się następującymi przykładowymi wartościami liczbowymi parametrów:

$$a_1 = 25,$$

$$b_1 = 2,5,$$

c – współczynnik „przełączania”: gdy całość produktu sprzedawana jest łącznie $c = 0$, gdy wartość dzielona jest na dwa produkty $c = 1$,

$$e_1 = 1,$$

$$e_2 = 1,$$

$$s = 2,525,$$

s – cena graniczna produktu B, przy której jej wpływ na sprzedaż produktu A jest neutralny.

Koszty zmienne jednostkowe (równoznaczne tu z kosztami krańcowymi) wynoszą $k = 0,1$.

Wykonamy teraz porównanie zysku w przedstawionych trzech sytuacjach.

1. Oferowanie produktu pojedynczego (obejmującego całość funkcjonalności) i stosowanie ceny jednolitej

Parametr c przyjmuje wartość 0, więc funkcje popytu w segmencie I mają postać:

$$\begin{cases} q_{A1} = 25 - 2,5p_{A1} \\ q_{B1} = 0 \end{cases}$$

a w segmencie II postać:

$$\begin{cases} q_{A2} = 45 - 2p_{A2} \\ q_{B2} = 0. \end{cases}$$

Funkcje popytu na całościowy produkt w segmentach I i II dane są wzorami:

$$\begin{cases} q_1 = 25 - 2,5p_1 \\ q_2 = 45 - 2p_2 \end{cases}$$

gdzie:

q_1, q_2 – wielkość zapotrzebowania w segmentach s_1, s_2 (równoważna tu z wielkością sprzedaży),

p_1, p_2 – cena sprzedaży w segmentach I i II.

Ponieważ w obu segmentach sprzedajemy jeden produkt po tej samej cenie, więc funkcja łącznego popytu przyjmie wartość:

$$\begin{cases} q = 70 - 4,5p & \text{dla } p \in [0,10] \\ q = 45 - 2p & \text{dla } p \in (10;25] \end{cases}$$

Zysk (G) będzie obliczony jako:

$$G = R - K$$

gdzie:

$$R = pq$$

$$K = kq$$

Zysk będzie więc równy:

$$G = (70 - 4,5p)p - (70 - 4,5p)k \quad \text{dla } p \in [0,10]$$

$$G = (45 - 2p)p - (45 - 2p)k \quad \text{dla } p \in (10;25]$$

Dla $p < 10$ otrzymujemy:

$$G = 70p - 4,5p^2 - 7$$

Zysk jest maksymalny, gdy koszty krańcowe zrównują się z przychodami krańcowymi, a więc gdy pochodna zysku względem ceny przyjmuje wartość zero³⁷:

$$\frac{\partial G}{\partial p} = 0$$

³⁷ H. Simon, *Zarządzanie cenami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 156.

tak więc:

$$\frac{\partial G}{\partial p} = 70,45 - 9p$$

Po podstawieniu:

$$70,45 - 9p = 0$$

Czyli cena optymalna:

$$p = 7,83 \text{ dla przedziału } p \in [0,10]$$

Obliczona w ten sam sposób cena optymalna dla przedziału $p \in (10;25]$ wynosi

$$p = 11,3.$$

Przy cenie jednolitej 7,83 sprzedaż q przyjmuje wartość 34,76 szt., a zysk wynosi 268,83. Dla ceny 11,3 sprzedaż wynosi 22,4, a zysk = 250,88. W związku z tym optymalna cena jednolita wynosi $p = 7,83$.

2. Oferowanie produktu pojedynczego (obejmującego całość funkcjonalności) i stosowanie cen różnych dla segmentów I i II

Parametr c również przyjmuje wartość 0.

Funkcje popytu na całościowy produkt w segmentach I i II dane są wzorami:

$$\begin{cases} q_1 = 25 - 2,5p_1 \\ q_2 = 45 - 2p_2 \end{cases}$$

Zysk (G) będzie obliczony jako:

$$G = (25 - 2,5p_1)p_1 - (25 - 2,5p_1)k + (45 - 2p_2)p_2 - (45 - 2p_2)k$$

Po przekształceniach:

$$G = 25 p_1 - 2,5p_1^2 - 70k + 2,5p_1k + 45p_2 - 2p_2^2 + 2p_2k$$

Ponieważ w modelu występują zależności popytu od cen p_1 i p_2 , więc znalezienie optimum funkcji zysku będzie wymagało obliczenia pochodnych

cząstkowych dla obu tych cen. Zysk będzie maksymalny, gdy pochodne cząstkowe zysku względem cen przyjmą wartość zero:

$$\frac{\partial G}{\partial p_1} = 0 \quad \text{oraz} \quad \frac{\partial G}{\partial p_2} = 0$$

Pochodne cząstkowe przyjmują wartości:

$$\frac{\partial G}{\partial p_1} = 25,25 - 5p_1 \qquad \frac{\partial G}{\partial p_2} = 45,2 - 5p_2$$

Warunki dla maksimum to:

$$25,25 - 5p_1 = 0$$

$$45,2 - 5p_2 = 0$$

Po obliczeniach:

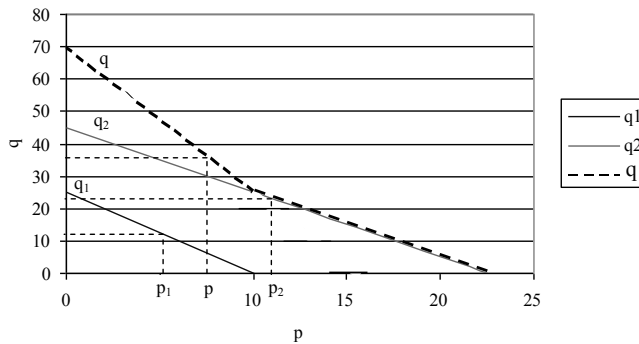
$$p_1 = 5,05$$

$$p_2 = 11,3$$

Łączny zysk z obu segmentów wynosi:

$$G = 61,25 + 250,88 = 312,14$$

Porównanie wariantów ceny jednolitej z cenami zróżnicowanymi przedstawiono na rysunku 3.



Rysunek 3. Funkcje popytu i ceny optymalne przy oferowaniu jednego produktu

Źródło: opracowanie własne.

3. Model hybrydowy – oferowanie produktu podzielonego

W tym wariacie produkt zostaje podzielony na funkcjonalności A i B, przy czym produkt B (rozszerzenie) udostępniany jest bezpłatnie. Koszty zmienne jednostkowe pozostają na poziomie $k = 0,1$ i obejmują wytworzenie ogółu funkcjonalności.

Dla $c = 1$ i $p_{B1} = p_{B2} = 0$ funkcje popytu przyjmują wartości:

$$\begin{cases} q_{A1} = 25 - 2,5p_{A1} - 1(0 - 2,525s) \\ q_{B1} = (q_{A1} - 1 \times 0) \times 1 \end{cases}$$

$$\begin{cases} q_{A2} = 45 - 2p_{A2} \\ q_{B2} = (q_{A2} - 1 \times 0) \times 1 \end{cases}$$

Przyjęty współczynnik $s = 2,525$ stanowi $\frac{1}{2}$ ceny optymalnej produktu jednolitego dla segmentu I.

Po przekształceniach:

$$\begin{cases} q_{A1} = 27,525 - 2,5p_{A1} \\ q_{B1} = q_{A1} \end{cases}$$

$$\begin{cases} q_{A2} = 45 - 2p_{A2} \\ q_{B2} = q_{A2} \end{cases}$$

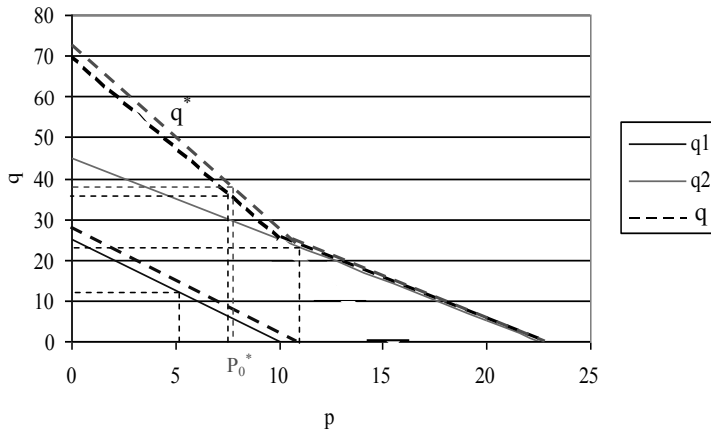
Podzielony produkt sprzedawany jest w obu segmentach na jednakowych warunkach, stąd można zastosować łączną funkcję popytu dla produktu odpłatnego:

$$q^* = 72,5 - 4,5p$$

Obliczenia analogiczne jak dla wariantu I pozwalają wyliczyć cenę optymalną:

$$p_0^* = 8,11.$$

Zmianę funkcji popytu oraz ceny ilustruje rysunek 4.



Rysunek 4. Zmiana ceny optymalnej w modelu hybrydowym

Źródło: opracowanie własne.

Podział produktu i wydzielenie wartości wyżej ocenianej w segmencie I prowadzi do zwiększenia funkcji popytu i wzrostu ceny optymalnej. Łączna sprzedaż q^* wynosi 36,02, a zysk $G^* = 288,4$. Dla produktu niepodzielonego i ceny jednolitej zysk ten wynosił 268,8, model hybrydowy przynosi więc korzyści.

Podsumowanie

Sektory kreatywne są bardzo perspektywicznym obszarem dla tworzenia innowacyjnych modeli biznesu z uwagi na dużą wagę praw własności intelektualnej w tworzeniu wartości dodanej. Produkty przemysłów kreatywnych (a należy w tej kategorii zamieścić i usługi) cechują się niskim udziałem kosztów materialnych, więc w wielu przypadkach koszty krańcowe ich wytworzenia będą równe lub zbliżone do zera. Ponadto produkty te podatne są na podział (użyteczności i towarzyszących ich wytworzeniu kosztów) umożliwiającą dostarczanie pewnych funkcjonalności bez kosztów zmiennych. W związku z tym możliwe jest wykorzystywanie modeli hybrydowych, w tym modeli z otwartym rozszerzeniem, dających korzyści ekonomiczne w postaci zwiększonego zysku w stosunku do modeli operujących pojedynczymi produktami zamkniętymi.

Korzyści te nie są tak duże jak w przypadku różnicowania cen, lecz modele hybrydowe mogą być stosowane tam, gdzie różnicowanie cen jest trudne lub niewykonalne.

W analizowanym przykładzie wzrost zysku osiąganego w modelu hybrydowym w stosunku do ceny jednolitej na produkt niepodzielony stanowi 7,46%. Jest to mniej niż korzyść z różnicowania stanowiąca 16,4%, lecz różnicowanie może być niemożliwe do zrealizowania z uwagi na trudność rozdzielania segmentów. W tej sytuacji nie będzie można wyegzekwować wyższej ceny od jednego z nich. W przypadku modelu hybrydowego następuje auto-segmentacja i jedna z grup wyżej ocenia dostęp do bezpłatnych rozszerzeń. Powoduje to wzrost ceny możliwej do zrealizowania w tym segmencie, a jednocześnie nie zakłóca sprzedaży w drugim z segmentów, gdyż cena optymalna dla niego jest i tak wyższa od jednolitej, więc popyt nie spada.

Oprócz korzyści finansowych stosowanie modeli hybrydowych przynosi korzyści promocyjne i wizerunkowe, podnosi świadomość oferty na rynku i generuje wzrost popytu w przyszłości.

Modele hybrydowe wykorzystywane są głównie w takich sektorach, jak oprogramowanie, gry komputerowe, serwisy informacyjne, udostępnianie filmów i muzyki. Duże perspektywy ich rozwoju można dostrzec w odniesieniu do innej oferty kulturalnej, np. usług wystawienniczych – muzeów i galerii, wydawnictw książkowych oraz teatrów. Rozwój modeli biznesowych w tych obszarach będzie związany z procesem cyfryzacji treści i jej przekazu.

Literatura

- Bonaccorsi A., Giannangeli S., Rossi C., *Entry Strategies Under Competing Standards: Hybrid Business Models in the Open Source Software Industry*, „Management Science” 2006, Vol. 52, No. 7.
- Bossidy L., Charan R., *Szósty zmysł w zarządzaniu firmą*, MT Biznes, Warszawa 2008.
- Chesbrough H.W., *Why Companies Should Have Open Business Models*, „MIT Sloan Management Review” 2007, Vol. 48, No. 2.
- Christensen A., *‘Wi-Fi’ght Them When You Can Join Them? How the Philadelphia Compromise May Have Saved Municipally-Owned Telecommunications Services*, „Federal Communications Law Journal” 2006, Vol. 58, Iss. 3.
- Clark B.H., *Welcome to my parlor*, „Marketing Management”, Chicago 1997, Vol. 5, Iss. 4.

- Creative economy report 2010*, UNCTAD, www.unctad.org/creative-economy.
- Fisken J., Rutherford J., *Business models and investment trends in the biotechnology industry in Europe: Research and Regulation*, „Journal of Commercial Biotechnology” 2002, Vol. 8, Iss. 3.
- Gradl Ch., Krämer A., Amadigi F., *Partner Selection for Inclusive Business Models: The Case of Casa Melhor*, „Greener Management International” 2006, No. 56.
- Hedman J., Kalling T., *The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations*, „European Journal of Information Systems” 2003, 12.
- Kotler Ph. i in., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
- Lin G., Ettl M., Buckley S., Bagchi S., *Extended-enterprise supply-chain management at IBM Personal Systems Group and other divisions*, „Interfaces” 2000, Vol. 30, Iss 1.
- Mackiewicz M., Michorowska B., Śliwka A., *Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych*, ECORYS Polska, Warszawa, listopad 2009.
- Makarenko V., *Wirtualny rolnik na giełdę*, „Gazeta Wyborcza”, 5.07.2011.
- Miles I., Green L., *Hidden innovation in the creative industries*, NESTA Research Report, 2008.
- Mitchell D.W., Bruckner Coles C., *Establishing a continuing business model innovation process*, „The Journal of Business Strategy” 2004, Vol. 25, Iss. 3.
- Munsch K., *Open model innovation*, „Research – Technology Management”, May/June 2009.
- O’Connor J., *The Definition of ‘Cultural Industries’*, http://www.unctad.org/en/docs/ditctab20103_en.pdf.
- Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Olsen S., Galimidi B., *Managing Social and Environmental Impact: A New Discipline for a New Economy*, „The Brown Journal of World Affairs” 2009, Vol. 15, Iss. 2.
- Pateli A.G., Giaglis G.M., *Technology innovation-induced business model change: a contingency approach*, „Journal of Organizational Change Management”, Bradford 2005, Vol. 18, Iss. 2.
- Popp K.M., *Software Industry Business Models*, „IEEE Software”, July/August 2011.
- Rappa M., *Business models on the Web*, „Managing the digital enterprise”, 17.01.2010, <http://digitalenterprise.org/models/models.pdf>.
- Rogoda B., *Metoda klasyfikacji modeli biznesu w oparciu o czynniki konstytuujące model*, w: *Współczesne zagadnienia zarządzania. Przedsiębiorstwo – biznes – region*, red. A. Chodyński, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza-Modrzewskiego, Kraków 2009.
- Simon H., *Zarządzanie cenami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Soloviev V.I., Kurochkin P.A., Rendiuk A.V., Zazuk A.V., *Innovative business models in the media industry*, „Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica” 2010, No. 12 (2).

The cultural economy and cultural activities in the EU 27, Eurostat – News release 146, 29.10.2007.

Timmers P., *Business Models for Electronic Markets*, „Electronic Markets” 1998, Vol. 8, No. 2.

Weill P., Malone Th.W., D’Urso V.T., Herman G., Woerner S., *Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms*, MIT, Working Paper, May 6, 2004.

<http://www.chip.pl/news/rozrywka/gry-akcji/2010/02/darmowe-dodatki-dla-fanow-gry-bad-company-2>.

www.empik.com.

www.ebook.pl.

www.twojebook.net.

Summary

The creative sectors play an important role both economic and social, providing innovative solutions used in different areas of economy. The object of this paper are hybrid business models used in the creative industries. Taking into account the way of product offering, these models are divided into open, closed or hybrid - using both approaches. The main aim of this paper is economic analysis of hybrid models combining open the and closed access to product and services. These models are applied for example in software, internet online services, press publishing houses, news services, selling e-books, music’s and movie’s services. Hybrid models with open core and closed extensions generate revenues from advertisements and sale for “premium” sector. They also give promotion advantages connected with wider product knowing on the market. Models with closed core and open extensions giving increase demand on “budget” segment and allow longer product exploitation. These models provide increase of profit in relation to sales of general product after uniform price. They can be an alternative to price discrimination in case when effective partition of buyers and receiving differential prices are not possible.