

# INOVACE OBCHODNÍCH MODELŮ V UMĚLECKÉM A KULTURNÍM SEKTORU

Tento dokument byl vytvořen v rámci řešení projektu „Profesionální umění a COVID-19: aktuální dopady jako výzva pro inovace“ (č. TL04000374) s finanční podporou Technologické agentury České republiky v rámci programu ÉTA.

Autor: Marek Prokůpek

T A  
Č R  
Technologická  
agentura  
České republiky

FAKULTA  
VŠE  
PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

DAMU

Institut umění —  
Divadelní ústav

## ÚVOD

Umělecké a kulturní organizace působí v rychle se měnícím, náročném a konkurenčním prostředí. Většina z nich se v posledních desetiletích potýká s klesajícím trendem veřejného financování, tlakem na větší rozvoj vícezdrojového financování a rozvoj podnikatelských aktivit, rostoucí poptávkou po digitalizaci a dalšími výzvami. Aby tedy umělecké a kulturní organizace prosperovaly, musí přehodnotit a inovovat své obchodní modely, vystoupit ze své komfortní zóny a rozvíjet nové činnosti.

Revize a inovace obchodních modelů je třeba provádět opatrně, s přihlédnutím ke všem důležitým aspektům a s přihlédnutím ke klíčovým zúčastněným stranám včetně zaměstnanců a veřejnosti. Zanedbání těchto aspektů může mít ve skutečnosti dopad i na zavedené a známé instituce (Carbonare a Prokůpek, 2020).

Rostoucí konkurence a problémy na trhu, stejně jako vývoj očekávání a potřeb spotřebitelů, tlačily kulturní organizace k přehodnocení jejich obchodních modelů a k přijetí inovativních programů. V této souvislosti hraje klíčovou roli management a inovativní obchodní modely jsou rozhodující nejen pro úspěch uměleckých a kulturních institucí, ale pro systém jako celek, vzhledem k roli takových institucí v rozvoji jednotlivců a společnosti (Soares 2019; McCarthy et al. 2001).

V posledních letech čelí umělecké a kulturní instituce po celém světě velkému tlaku. Je od nich vyžadováno, aby přilákaly více návštěvníků, zajistily atraktivnější program a byly více inkluzivní a navíc diverzifikovaly své zdroje příjmů. Státy prakticky po celém světě požadují, aby se umělecké a kulturní odvětví stalo podnikavějším a zajistilo si více zdrojů příjmů vlastními silami, a to prostřednictvím významných škrťů veřejných dotací pro kulturní organizace (ICOM 2019). To následně zvýšilo konkurenci v kulturním odvětví, protože více kulturních institucí se snažilo oslovit omezené množství potenciálních partnerů a sponzorů. Umělecké a kulturní organizace zároveň musely reagovat na rychle se měnící nejen ekonomické klima, ale také technické, politické a sociální podmínky. Aby v tomto rychle se měnícím a náročném prostředí nejen přežily, ale i prosperovaly, musely na tyto posuny reagovat, inovovat a adaptovat své obchodní modely podle aktuálních potřeb a podmínek (Pop, Hahn a Radulescu 2018).

Při rozvíjení obchodních modelů je zásadní zvážit a pochopit místní ekonomické, politické, sociální a technické souvislosti. Umělecké a kulturní organizace působí v náročné a konkurenční době, kdy potřebují přehodnotit své manažerské procesy, způsoby, jak přistupují ke svému publiku a způsoby, jak diverzifikují své příjmy (Pop, Hahn a Radulescu 2018). V této souvislosti by přijetí/používání zastaralých obchodních modelů a nedostatek inovace mohly mít silné a nenapravitelné důsledky. Obchodní modely uměleckých a kulturních organizací jsou v mnoha případech založeny na zvycích a tradicích; proto by mohlo být obtížné a někdy i kontroverzní vnášet do jejich řízení inovativní nápady, nápady, které mohou být vnímány jako příliš komerční. Proto je však třeba hledat cesty inovací, které jim pomohou se rozvíjet, ale zároveň nenaruší poslání uměleckých a kulturních organizací.

# DRUHY ORGANIZACÍ V UMĚLECKÉM SEKTORU A INOVACE JEJICH OBCHODNÍCH MODELŮ

Kultura a umění existují v různých institucionálních a organizovaných formách. Procesy, funkce, způsob financování a metody řízení se liší podle toho, jak jsou organizace strukturovány a jak fungují, a tyto aspekty souvisí především s jejich právním statutem, posláním a cíli, organizační strukturou, finanční strukturou a dalšími aspekty. Při volbě celkového strategického řízení jsou důležité především dvě proměnné: velikost organizace a podíl vlastní příjmů vzhledem k externí podpoře. Samozřejmě tyto aspekty ovlivňují to, jak jsou organizace ochotny a schopny inovovat. Nejčastěji používaná typologie v praxi managementu umění můžeme rozdělit organizace do tří hlavních skupin (Varbanova, 2013):

- Veřejné instituce zřizované složkami státu
- Nestátní neziskové organizace
- Komerční ziskové organizace

**Veřejné instituce** zřizované složkami státu mají v České republice zpravidla formu příspěvkové organizace. Podle zřizovatele je můžeme dělit na příspěvkové organizace na národní úrovni zřizované ministerstvy, na krajské úrovni zřizované kraji a na městské nebo obecní úrovni zřizované městy a obcemi. Tento druh organizací je zpravidla závislý na příjmu od zřizovatele, ale často jsou tyto organizace zatíženy velkým množstvím administrativy.

**Nestátní neziskové organizace** jsou nezávislé a institucionálně oddělené od státní správy a komerčního sektoru. Mají zpravidla flexibilnější organizační strukturu a většina jejich prostředků pochází z externích zdrojů.

**Komerční ziskové organizace** jsou plně závislé na příjmech z prodeje zboží a služeb. Jejich finanční struktura je smíšená a fungují v tržním prostředí. Tyto organizace mohou mít různé formy a typy v závislosti na legislativě dané země.

## KREATIVITA A INOVACE V UMĚLECKÝCH ORGANIZACÍCH

Inovace a přizpůsobení se změnám v našem prostředí jsou zásadní pro správné fungování jakékoli organizace a umělecké organizace nejsou výjimkou. Pro inovace je podstatná kreativita, která je důležitou součástí každé umělecké organizace nebo projektu. Kreativita je v podstatě jádrem a základem inovace a inovace a kreativita jsou vzájemně propojeny. Kreativita však není postačující podmínkou inovace. Podle Theodora Levitta je kreativita vymýšlení nových věcí a inovace je děláním nových věcí. Kreativita tedy znamená mít nový nápad, ale inovace znamená, že tento nápad převedeme do praxe například prostřednictvím vytvoření nového programu, produktu nebo služby. Hodnota inovací, a to jak finanční, tak sociální, je to, co ji odlišuje od čistě kreativního procesu v umělecké organizaci. Inovace je o jedinečnosti, novosti a různých způsobech, jakými věci děláme. Inovace přináší efektivitu a účinnost. Proto ne každá nová věc je inovativní – pouze ta, která v důsledku pomáhá dosáhnout vyšší úrovně efektivity. Kreativita je více o vnitřních procesech a operacích a do jisté míry je subjektivní záležitostí, zatímco inovace jsou o věcech, které byly vyzkoušeny a jsou spojeny s reálným světem. Inovace vždy implikují novost a přinášejí rozdíly ve vstupu, procesu nebo výstupu systému (Varbanova, 2013).

Joseph Shumpeter, ekonom a politolog, zpopularizoval pojem tvůrčí destrukce k popisu toho, jak inovace ničí zavedený řád a „starý způsob“ konání věcí. Důležitým závěrem Petera Druckera (1985) je, že inovace je spíše ekonomický nebo sociální než technický termín. Jeho pět principů inovací zdůrazňuje, že inovace musí začínat analýzou příležitostí, být koncepční i percepční, být zaměřená, začínat v malém a dělat jednu specifickou věc a konečně usilovat o vedoucí postavení. Inovace souvisí s (Drucker, 1990):

- transformací a restrukturalizací,
- změnou: v organizaci, v procesu, v modelu a ve společnosti jako celku,
- generováním nové hodnoty,
- myšlením, které jde „za hranice“: myšlením a jednáním jinak.

Inovace jsou stejně důležité pro všechny tři výše popsané druhy uměleckých organizací. Umělecké organizace musí v dnešní době neustále zavádět „novost“ do svých programových, marketingových a operačních strategií, aby mohly v budoucnu dosáhnout udržitelnosti. „Být jiný“ nebo „být lepší“ je klíčem k úspěchu v praxi uměleckého managementu.

## KATEGORIE INOVACÍ

Alexander Osterwalder a Yves Pigneur (2010) považují následující typy inovací za stěžejní pro rozvíjení obchodních modelů:

- **Inovace založené na zdrojích** vycházejí ze stávající infrastruktury nebo partnerství organizace s cílem rozšířit nebo transformovat obchodní model.
- **Inovace založené na nabídkách** vytvářejí nové hodnotové nabídky, které ovlivňují další aspekty budování obchodního modelu.
- **Inovace založené na zákaznících** vycházejí z potřeb zákazníků, usnadněného přístupu nebo vyššího pohodlí.
- **Inovace založené na financích** jsou vyvolány novými toky příjmů, cenovými mechanismy nebo sníženou strukturou nákladů.

## INOVACE V UMĚLECKÝCH ORGANIZACÍCH

Inovace v uměleckých organizacích by mohly být zařazeny do těchto kategorií (Varbanova, 2013):

- **Programové inovace.** Ty přinášejí do tvůrčího procesu novost a souvisí s jedinečností programu. Mohou to být inovace v designu, tvorbě nebo interpretaci umělecké práce, například při psaní scénáře, kompozice a improvizace písně, nebo vystoupení před publikem. Nejčastější praxe uměleckých organizací realizace inovací v jejich programování spočívá v navrhování samostatných uměleckých a tvůrčích projektů s rozmanitými inovativními prvky.
- **Inovace procesu.** V uměleckých organizacích se dějí různé procesy: kreativní, manažerské a podpůrné. Hlavním cílem procesních inovací je zlepšit způsoby, jak dělat věci.
- **Marketingové inovace nebo inovace v metodách oběhu finálních uměleckých produktů a služeb.** Mohly by to být nové metody zapojení publika, nové distribuční kanály uměleckého produktu, inovativní branding, nabídka jedinečných doplňkových a periferních služeb nebo produktů, nové propagační techniky a inovativní prvky on-line a digitálního marketingu. Marketingové inovace se běžně používají v uměleckých organizacích kvůli jejich základní povaze, která zahrnuje průběžnou komunikaci, vzdělávání, zapojování a rozvoj publika. Marketingové inovace vždy souvisí s hodnotou vytvořenou pro publikum.
- **Inovace ve zdrojích.** Jedná se o rozmanité nové způsoby, kterými umělecká organizace zahajuje novou činnost a hledá peníze, materiální, lidské a informační zdroje. V této skupině jsou nejpoblárnější inovace související s novými metodami získávání finančních prostředků a novými zdroji financování. Umělecké organizace neustále hledají vnější financování kvůli ekonomické povaze tvůrčího procesu. Online nástroje a technologie

zvyšují míru kreativity v metodách získávání finančních prostředků, které používají manažeři umění k získávání peněz a podporovatelů.

- **Organizační a manažerské inovace.** Ty vedou k modernizaci způsobu organizace činností v organizaci, k efektivnějšímu pracovnímu zatížení nebo k implementaci nových modelů řízení. Manažerské a organizační inovace mohou zlepšit efektivitu procesu.
- **Technické inovace.** Ty souvisejí s implementací nových technologií, nového vybavení a on-line nástrojů.

Aby byla umělecká organizace úspěšná a udržitelná, musí neustále a na všech úrovních řízení rozvíjet nové myšlenky a také rozpracovávat mechanismy pro realizaci těchto myšlenek a jejich přeměnu v příležitosti. Inovace jsou zárodkem dlouhodobého úspěchu, udržitelnosti a přizpůsobivosti umělecké organizace. Bez ohledu na typ organizace, velikost nebo jiné charakteristiky musí být umělecké organizace v dnešní době inovativní, aby přežily v konkurenčním světě, aby se vyrovnaly s výzvami vnějšího prostředí a neustále zlepšovaly své tvůrčí výsledky. Úspěšné strategie a inovace jsou dobře propojeny. Na jedné straně jsou úspěšné inovace strategické, protože se zaměřují na novost, změnu a ekonomickou efektivitu v dlouhodobém horizontu. Na druhé straně, aby byla efektivní strategie schopna odrážet probíhající změny, měla by nevyhnutelně obsahovat inovativní prvky. Inovace jako základní prvek úspěšných strategií v umění nejsou jen o zvýšení produktivity nebo zavedení nové technologie nebo nového obchodního modelu. Pokrývají téměř všechny aspekty rozvoje organizace. Inovace by mohly být realizovány ve výrobních a technologických procesech, ve strukturování a využívání různých zdrojů, ve strategii a nástrojích získávání finančních prostředků nebo v marketingovém a komunikačním procesu. Dnešní digitální éra a tržní kontext vyžadují, aby umělecké organizace neustále investovaly do inovací, dalšího výzkumu a vývoje. Inovace v podnikatelských uměleckých organizacích se zaměřují na udržení udržitelné konkurenční výhody, zatímco v neziskových a státem zřízovaných organizacích se zaměřují na zvýšení viditelnosti, účasti publika, vzdělávacích programů nebo přístupu k umění. V druhém případě mají inovace „sociální“ aspekty – přínos pro společnost. V dnešním světě neexistuje jasné oddělení těchto dvou aspektů, protože sociální a ekonomické aspekty každé inovace jsou úzce propojeny (Varbanova, 2013).

Neexistuje žádná úspěšná strategická koncepce, rámec nebo plán bez prvků inovace v něm, protože každá organizace vypracovává strategii tak, aby byla buď odlišná od ostatních, nebo lepší než ostatní, nebo obojí.

## OBCHODNÍ MODEL

Obchodní model poskytuje hodnotný vhled do fungování každé organizace, ať už je organizace v jakémkoli odvětví, koutu světa, nebo zda se jedná o malou nebo velkou mezinárodní organizaci. Ačkoliv termín obchodní může evokovat pocit, že není vhodný pro inovaci neziskových a státem zřizovaných organizací, opak je pravdou. Praxe prokázala, že obchodní model lze aplikovat na všechny druhy organizací a je relevantní jak pro ziskové, tak pro neziskové, ale i státem zřizované organizace.

Neexistuje jednotná definice obchodního modelu, zde uvádíme tři vybrané definice:

- Obchodní model popisuje zdůvodnění toho, jak organizace vytváří, dodává a zachycuje hodnotu (Osterwalde a Pigneur, 2010)
- Obchodní model je abstraktní reprezentace daného aspektu strategie firmy; nastiňuje základní detaily, které člověk potřebuje znát, aby pochopil, jak firma může úspěšně dodávat hodnotu svým zákazníkům (Magretta, 2002).
- Obchodní model je reprezentace základní logiky firmy a strategických rozhodnutí pro vytváření a zachycování hodnoty v rámci hodnotové sítě (Shafer et al., 2005).

Dobrý obchodní model funguje v případě, kdy jsou všechny jeho součásti propojeny tak, že podporují proces tvorby hodnot.

### Stručná historie obchodních modelů

V 60. letech 20. století se vědci v oblasti managementu pokoušeli o dekonstrukci všech aspektů provozu obchodních společností. Toto úsilí bylo poháněno několika otázkami vztahující se k managementu a strategii:

- Jak se manažeři rozhodují, aniž by měli všechny informace?
- Proč organizace ve stejném odvětví vypadají podobně, ale nikoli stejně?
- Proč mají některé organizace lepší výkonnost a výsledky než jiné?
- Proč změna některým firmám pomůže, ale jiné poškodí?

Postupně tak někteří výzkumníci začali zkoumat, zda by mohli vytvořit různé modely. Z počátku bylo použití obchodního modelu spojeno s jednoduchou analogií pro to, jak firmy vytváří hodnoty.

Koncem 20. století již byl pojem *obchodní model* jedním z klíčových konceptů v oblasti výzkumu managementu a stalo se z něj módní slovo.

### Tvorba hodnot

Obchodní model je vždy diskutován a popisován v kontextu dvou klíčových organizačních konceptů. Prvním je tvorba hodnot. Obchodní modely jsou spojeny s tím, jak a proč organizace vytváří hodnoty. Druhým konceptem je design. Obchodní modely jsou spojeny s tím, jak organizace funguje, speciálně v případě struktury a vztahů, které ovlivňují organizační chování a aktivity.

Každá organizace funguje z nějakého důvodu a za nějakým účelem, například vytvářet více hodnot, než by dokázal vytvořit jednotlivec. Hodnota může být například zisk, vzdělání, osvěta, ekonomický růst, sociální rovnost, zábava a řada dalších. Hodnota se odvíjí od poslání a druhu organizace. K tvorbě hodnot využívají organizace různé formy kapitálu (lidský, finanční, fyzický atd.).

V případě ziskových organizací, vytvořená hodnota musí být zachycena v podobě peněz. Neziskové a státem zřizované organizace v umělecké oblasti vytváří ve společnosti hodnotu, změnu, zachovávají kulturní dědictví, rozvíjí nové umělecké formy a další.

## Business Model Canvas (BMC)

Nejdůležitějším momentem a pokrokem pro koncept obchodních modelů bylo vytvoření BMC. Tento koncept vytvořil Alexander Osterwalder a zachytil v jeho knize *Business Model Generation*.

BMC byl v podstatě vytvořen jako společný jazyk pro popsání, vizualizaci, posuzování a změnu obchodních modelů.

BMC je vizuální rámec pro popis rozdílných elementů BM. Ilustruje to, co organizace dělá, pro koho to dělá, zdroje, které k tomu potřebuje, a jaké z toho plynou zdroje, ale také jaké náklady v souvislosti s touto činností souvisí.

BMC je praktický nástroj pro zachycení obchodního modelu a uvažování o něm. Osterwalder vytvořil relativně jasný soubor elementů obchodního modelu a dal je do vizuální podoby, aby je bylo možné mapovat. BMC identifikuje 9 elementů obchodního modelu:

- klíčové zdroje,
- klíčové aktivity,
- klíčová partnerství,
- poskytovaná hodnota,
- zákaznické vztahy,
- distribuční kanály,
- zákaznické segmenty,
- příjmy,
- struktura nákladů.

BMC zdůrazňuje fakt, že je důležité, jak tyto elementy fungují spolu.

BMC pomáhá řešit provozní a růstové problémy v obchodních modelech. Poskytuje flexibilní rámec pro uvažování o adaptaci a inovaci obchodních modelů, je tak vhodným nástrojem právě v momentě, kdy se rozhodnete revidovat a inovovat svůj obchodní model.

Osterwalder použil 4 oblasti provozu organizací (řízení infrastruktury, produkt, zákaznické rozhraní a finanční aspekty) jako rámec pro vytvoření devíti menších bloků obchodního modelu. Na levé straně plátna najdeme klíčové partnery, klíčové aktivity a klíčové zdroje, elementy reprezentující řízení infrastruktury.

Na pravé straně plátna zákaznické vztahy, zákaznické segmenty a distribuční kanály reprezentují oblast zákaznického rozhraní.

Element hodnotové nabídky reprezentuje produktové komponenty a spodní část plátna, obsahující bloky struktury nákladů a příjmy, představuje finanční aspekty organizace.

### 9 bloků BMC

Obrázek níže ilustrace BMC a 9 elementů, které BMC obsahuje.





### **Klíčová partnerství**

BMC zdůrazňuje důležitost partnerství a spolupráce pro organizace. Kdo jsou tito partneři a proč jsou pro naši organizaci důležití? Jak jsou tito partneři spojeni s klíčovými zdroji a aktivitami organizace? Některá klíčová partnerství jsou prostředkem k získání zdrojů nebo část hodnotové nabídky, ale také umožní přístup například k technickému vybavení.

### **Klíčové zdroje**

Osterwalder si uvědomoval klíčovou roli zdrojů založených na pohledu konkurenční výhody. Zjistil, že obchodní model je jen tak dobrý, jak dobré jsou zdroje, které se používají k tvorbě hodnot. BMC začíná s poměrně jednoduchou otázkou: Jaké jsou klíčové zdroje, které již využíváte? Jaké zdroje byste využili, abyste mohli zvýšit tvorbu hodnot pro zákazníky? Stejně jako v případě partnerů, skutečná hodnota přichází z pohledu, jak je tento element propojen s ostatními elementy obchodního modelu.

### **Klíčové aktivity**

Pokud hovoříme o aktivitách v rámci analýzy obchodního modelu, zaměřujeme se na aktivity, které jsou klíčové vzhledem k tvorbě hodnot, na vztahy se zákazníky a řízení kanálů.

### **Zákaznické segmenty**

Zákaznické segmenty jsou jednoduše skupiny zákazníků, které sdílí stejné potřeby nebo preference.

### **Distribuční kanály**

Jakými cestami organizace dodávají své produkty / služby svým zákaznickým segmentům.

### **Zákaznické vztahy**

V závislosti na segmentech a kanálech se zákaznické vztahy mohou pohybovat od osobních kontaktů ke zcela vzdáleným vztahům. Mluvíce o zákaznických vztazích, je vhodné se podívat na dvě charakteristicky těchto vztahů a těmi jsou blízkost a zapojení. Blízkost je o tom, jak blízký nebo přímý je vztah. V současném technologicky propojeném světě to neznamená geografickou vzdálenost. Vztahy, které mají vysokou blízkost, vyžadují, že někdo z naší organizace je kdykoliv k dispozici a propojen se zákazníky. Zapojení odkazuje k míře interakce. Vztahy s nízkým zapojením vyžadují malou míru participace mimo výměnu zboží za peníze. Vztahy s vysokou mírou zapojení znamenají, že účastníci vyjadřují svoje názory a přispívají k transakcím.



## Hodnotová nabídka

Stanovení hodnotové nabídky vyžaduje 3 kroky:

- Identifikace bolesti (pain) nebo výtěžku (gain)
  - bolest zde znamená nevyřešený problém zákazníků
  - výtěžek zde znamená benefit k hodnotě, který již zákazníci mají
- Demonstrování toho, že produkt/služba odpovídají potřebám a přáním zákazníků
- Propojení hodnotové nabídky a konkurenční výhody
  - v tomto kroku je důležité si položit dvě otázky
    - 1. Jestliže váš produkt nebo služba poskytují hodnotu zákazníkům tím, že se sníží jejich náklady, bude vaše organizace nepřetržitě snižovat vlastní náklady k tomu, aby měla lepší pozici než konkurence?
    - 2. Jestliže váš produkt nebo služba splňují potřeby zákazníků, můžete si účtovat více, aby byly zdroje na další rozvoj a aby organizace měla lepší pozici než konkurence?

## Struktura nákladů

BMC povzbuzuje zaměření na nejdůležitější a nejdražší nákladové elementy obchodního modelu.

## Příjmy

BMC prozkoumává současné, alternativní a optimální příjmové mechanismy.

## Změna a inovace obchodních modelů

Obchodní model není statický, mění se z řady důvodů a jedním z důvodů může být i krize, jako je třeba pandemická situace.

**Kdy ale můžeme hovořit o změně obchodního modelu, a ne pouze o triviální změně elementů obchodního modelu?** Změna obchodního modelu nastává, když dochází k zásadnější změně alespoň dvou elementů obchodního modelu.

Inovace obchodního modelu je speciální případ změny obchodního modelu. Inovace obchodního modelu musí splňovat kritéria změny obchodních modelů a některé kritéria novosti. Inovace obchodního modelu můžeme definovat jako vývoj nových konfigurací zdrojů a transakcí za účelem vytvoření nových trhů nebo obsluhy trhů novými způsoby. Inovace obchodního modelu je implementace netriviálních změn v alespoň dvou elementech obchodního modelu. Musíme mít ale na paměti, že neexistují žádná objektivní měřítka nebo hodnocení pro inovaci obchodního modelu.

Inovace obchodního modelu vyžaduje, aby se organizace chovala podnikavě a byla ochotna změnit jakýkoliv element obchodního modelu, který se již neslučuje s hlavním posláním organizace.

Problém, který je spojený s inovací obchodních modelů, je ten, že to vyžaduje, aby organizace investovala alespoň částečně do neotestovaných příležitostí.

## OBCHODNÍ MODELY UMĚLECKÝCH A KULTURNÍCH ORGANIZACÍ

Použití pojmu obchodní modely v kulturním odvětví je relativně nové, zejména proto, že donedávna mělo slovo *obchod* mezi kulturními pracovníky negativní konotaci a bylo spojováno s komercializací kulturních činností a kulturních organizací. Tento předsudek by mohl být jedním z důvodů, proč se některým kulturním organizacím nepodařilo inovovat své obchodní modely. Jak ziskové, tak neziskové organizace musí svým uživatelům poskytovat cenné služby a produkty, navíc musí zůstat odpovědné a důvěryhodné vůči svým zúčastněným stranám včetně státu, nadací, soukromým dárcům, partnerům a široké veřejnosti.

Jak upozorňují Falk a Sheppard (2006), obchodní modely minulosti se zdají být nebezpečně nesouvislé s rychlými změnami, které se kolem nás odehrávají. Potřeby a očekávání dnešní veřejnosti se změnila a většina muzeí a dalších kulturních institucí nebyla dostatečně připravena na to, aby tyto potřeby a očekávání naplnila.

Jednou z největších výzev, kterým kulturní instituce čelí, je skutečnost, že veřejnost má mnoho možností, jak trávit svůj volný čas. Organizace musí najít nové způsoby, jak zapojit veřejnost do svého programu a učinit ho součástí života lidí. Kulturní organizace nemohou zůstat pasivní, musí najít způsoby, jak se stát inovativnějšími a podnikavějšími, a zároveň zůstat věrné svým hodnotám a udržet si důvěru veřejnosti. K tomu potřebují přehodnotit a přijmout inovativní obchodní modely a rozvíjet nové přístupy, silnější instinkty pro partnerství a komerční podnikání (Vaizey 2010).

Obchodní modely v případě uměleckých a kulturních organizací jsou speciální především díky komplexnosti uměleckých a kulturních organizací, která pramení ze široké škály zákaznických segmentů a klíčových partnerů. V případě uměleckých a kulturních organizací často z aktivit těchto organizací těží také jednotlivci a organizace, které za služby těchto organizací přímo neplatí. Proto obchodní modely v uměleckých a kulturních organizacích jsou tzv. *multi-sided* obchodní modely, to znamená, že jsou zaměřeny zároveň na více odlišných, ale vzájemně závislých skupin zákazníků/publika (Carbonare a Prokůpek, 2020).

Neexistuje něco jako správný nebo špatný obchodní model pro umělecké a kulturní organizace. Úspěch závisí na mnoha proměnných, jako jsou lidé, kteří jsou zapojeni, jejich vize, místo a okolní fyzický, politický a ekonomický kontext.

V současné době, umělecké a kulturní organizace čelí kritickým výzvám pro jejich další růst a rozvoj a v řadě případů i o samotné přežití. Tyto radikální výzvy nutí umělecké a kulturní organizace identifikovat nové cesty řízení, financování a práce s publikem.

Každý dostatečný a úspěšný obchodní model začíná jasně formulovaným posláním a vizí institucí. V kulturním sektoru tyto dva klíčové aspekty velmi často chybí, což je zjevně další důvod, proč vytváření a adaptace některých obchodních modelů selhává. Pokud organizace neví, co je jejím posláním a vizí, nemůže specifikovat své cíle, a proto stanovit způsoby, jak těchto cílů dosáhnout.

Umělecké a kulturní organizace si v posledním desetiletí musely osvojit podnikavější přístup, než byly zvyklé, některé uspěly, jiné selhaly. Je nutné si přiznat, že nebyly v jednoduché situaci, evropské vlády na ně tlačí, aby byly podnikavější, ale zároveň ve většině případů neupřesňují, co to znamená, neposkytují nástroje, školení a regulace. Umělecké a kulturní organizace jsou proto odsouzeny experimentovat bez pádných teoretických důkazů úspěšných procesů a postupů. Stát se podnikavými neznamená být komerčním nebo kompromitovat hodnoty organizace. Poslání, vize a hodnoty musí být vždy hlavní prioritou, bohužel v uměleckém sektoru je hranice mezi tím, co je akceptováno jako vhodný podnikatelský přístup, a tím, co je nepřijatelné z hlediska etiky a hodnot, tenká.

Významná osobnost teorie managementu Peter Drucker ve své knize *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization* definoval strategický rámec pro neziskové organizace, který se skládá z pěti otázek, jež jsou pro každou organizaci klíčové pro zlepšení jejich procesů a výkonu:

1. Co je naším posláním?
2. Kdo je naším zákazníkem?
3. Co si zákazník/uživatel cení?
4. Jaké jsou naše výsledky?
5. Jaký je náš plán?

Bez jasných odpovědí na tyto zásadní otázky nemohou organizace budovat inovativní udržitelné obchodní modely.

### Inovace obchodních modelů uměleckých a kulturních organizací

Inovace obchodních modelů je jednou z největších výzev uměleckých a kulturních organizací. V posledních dekádách tyto organizace čelily řadě výzev, jako jsou zvyšující se globalizace, rozvoj informačních technologií a digitalizace, finanční krize, snižující se veřejné financování umění a kultury, změna chování publika a další. Všechny tyto faktory vytvářely tlak na umělecké a kulturní organizace ke změně jejich obchodních modelů a v tuto chvíli přišla pandemie viru covid-19, další obrovská výzva.

Umělecké a kulturní odvětví má velký potenciál a příležitosti pro inovace. Umělečtí manažeři potřebují analyzovat současné obchodní modely a pochopit jejich omezení v současném světě.

Inovativní partnerství by mělo být součástí každého obchodního modelu. Umělecké a kulturní organizace nejsou izolované ostrovy, proto potřebují spolupracovat s více partnery jak neziskovými, tak komerčními. Výměna znalostí a dovedností, partnerství s univerzitami může být plodnou spoluprací, zatímco výzkumné projekty mohou být realizovány pro vaši instituci a studenti a výzkumní pracovníci mohou přinést nové neotřelé nápady. Partnerství s komerčním sektorem je navíc v současnosti klíčovou součástí obchodních modelů v kulturním sektoru, a to nejen jako zdroj příjmů ve formě darů, ale také ve formě výměny znalostí. Bezprecedentní síť partnerství může vést k novým nápadům a výsledkům. Zapojení obchodních partnerů do umělecké a kulturní organizace může mít například podobu rad. Ty mohou pomoci utvářet rozhodovací procesy a mohou přinést inovativní nápady do uměleckého sektoru, protože nejsou svázány se starými tradičními uměleckými obchodními modely.

Každá organizace má pro inovace jiné podmínky. Camareroa, Garrido a Vicente (2011) provedli výzkum, který dokazuje, že větší umělecké organizace mají lepší pozici pro inovace, tvrdí, že větší organizace disponují větším lidským a finančním kapitálem, který je k dispozici pro zapojení se do změn, zatímco flexibilita menších organizací, jak se zdá, nehraje v inovacích uměleckých organizací tak klíčovou roli. Nutno podotknout, že tento výzkum byl proveden mezi muzei ve Španělsku.

Inovace vašeho obchodního modelu může mít dvě podoby, za prvé to může být návrh nového obchodního modelu pro nově vytvořenou organizaci, nebo za druhé, může mít podobu rekonfigurace stávajícího obchodního modelu. Inovace vašeho obchodního modelu je klíčovým aspektem překonání vnějších hrozeb, jako jsou geografické rozptýlení, změny v kulturní politice a následně financování umění, technické změny atd. Zvláště v dobách nestability je nezbytné mít inovativní, ale udržitelný obchodní model, který může poskytnout způsob, jak se vymanit z intenzivní konkurence (Eid 2019).

## 9 elementů BMC pro umělecké a kulturní organizace

### **Klíčová partnerství**

Partnerství jsou pro umělecké a kulturní organizace klíčová a mohou zahrnovat následující partnery:

- ostatní umělecké a kulturní organizace,
- zřizovatelé,
- sponzoři,
- donátoři,
- dobrovolníci,
- nadace,
- poskytovatelé grantů,
- umělci a další podpůrné profese,
- vzdělávací instituce,
- další.

### **Klíčové aktivity**

To je to, co musí organizace udělat, aby vytvářela hodnoty, tj. činnosti typu:

- představení,
- zkoušky,
- výstavy,
- koncerty,
- přednášky,
- workshopy,
- vydávání knih,
- školní návštěvy,
- a mnoho dalších.

### **Klíčové zdroje**

Tj. vše, co potřebujeme k tomu, abychom mohli poskytnout nabídku našim zákazníkům/návštěvníkům, a spojit se tak s našim publikem:

- zaměstnance,
- peníze,
- budovy a vybavení,
- a další.

### **Poskytovaná hodnota**

Nabídka, kterou organizace vytváří k naplnění poslání a k uspokojení potřeb a přání našich zákaznických segmentů. Tato oblast obchodního modelu by měla zachytit, co organizace poskytuje lidem. Jedná se tedy o něco, co by se bez existence organizace v daném místě neuskutečnilo

### **Zákaznické vztahy**

Jsou stanoveny a rozvíjeny s každým zákaznickým segmentem. Například chceme, aby naši zákazníci s námi vytvářeli obsah, nebo preferujeme, aby byli pasivními diváky.

### **Distribuční kanály**

Oblast, jak organizace distribuuje nabídku publiku/zákazníkům.

## **Zákaznické segmenty**

Umělecké a kulturní organizace mají celou řadu zákazníků různého typu, například:

- publikum,
- účastníci,
- zřizovatelé,
- dárci,
- školní skupiny,
- nadace poskytující granty,
- a další.

## **Struktura nákladů**

V tomto elementu obchodního modelu se řeší náklady a jejich struktura, kam patří například:

- mzdové náklady,
- náklady na marketing,
- pronájmy a údržba,
- náklady na program,
- a další.

## **Příjmy**

Jak je zmíněno na předchozích stránkách, umělecké organizace jsou tlačeny k rozvoji vícezdrojového financování. Do tohoto segmentu patří:

- peníze, které organizace generuje,
- příjmy z vlastní činnosti,
- příjmy z veřejných zdrojů (od zřizovatele a další granty a dotace),
- příjmy z fundraisingu,
- další.

## ZÁSADY INOVACE OBCHODNÍCH MODELŮ V UMĚLECKÉM SEKTORU

Proces inovace obchodních modelů by měl dodržovat několik zásad k tomu, aby byl tento proces úspěšný. Carbonare a Prokůpek (2020) doporučují následujících pět zásad:

1. Všechny procesy by měly začínat a být v souladu s posláním organizace. Poslání je klíčem k úspěšné strategii organizace a mělo by být bráno v úvahu při rozvíjení jakéhokoli druhu činnosti v rámci organizace. Rozvoj inovativních obchodních modelů by navíc mohl být dobrou příležitostí k revizi poslání organizace a jeho aktualizaci s ohledem na aktuální kontext.
2. Celkově musí existovat vize, která uvádí, kde chce organizace v budoucnu být, a připravuje způsob, jak těchto cílů dosáhnout. Organizace musí určit, jaké kroky je třeba učinit, aby bylo dosaženo požadovaných cílů, zvážit možná rizika a připravit alternativní řešení. Návrh a vývoj produktů a služeb by měl vycházet z kombinace organizačních odborných znalostí a zkušeností, ale měl by také zohledňovat výsledky analýzy publika.
3. Zaměstnanci jsou pro úspěch uměleckých a kulturních organizací zásadní. Při procházení procesem inovace obchodních modelů musí mít každá organizace zaměstnance, kteří jsou si tohoto procesu vědomi a jsou pro tyto změny; v ideálním případě by měli být součástí navrhovaných změn a hrát v tomto procesu důležitou roli. Vrcholový management by měl být vždy transparentní vůči klíčovým zúčastněným stranám včetně zaměstnanců.
4. Je prokazatelné, že inovativní a vhodná partnerství mohou pomoci na cestě k inovativním a udržitelným obchodním modelům. V neposlední řadě by se organizace měla vždy snažit diverzifikovat své příjmové toky, nebýt příliš závislá na jednom zdroji, to ji činí zranitelnou.
5. Evaluace by měla být součástí veškerých akcí v organizacích. Při rozvoji nových aktivit je zásadní vytvořit také hodnotící rámec a ukazatele, které mohou podpořit vedení při sledování, zda bylo dosaženo požadovaných cílů.

Přijetí inovativních a úspěšných obchodních modelů není pouze otázkou udržitelnosti organizace, ale má důležitý vedlejší účinek na společnost jako celek. Jak bylo uvedeno výše, úloha kulturních organizací je rozhodující v rozvoji a úspěchu společnosti, protože udržitelnost systému umění a kultury má pozitivní účinky na rozvoj sociálního a kulturního kapitálu.

## SEZNAM ZDROJŮ:

- Camareroa, C., Garridoa, M. J., & Vicente, E. (2011). How cultural organizations' size and funding influence innovation and performance: the case of museums. *Science+Business Media*, 247-266.
- Dalle Carbonare, P. M., & Prokupek, M. (2020). Cultural business models. In: *Managing the Cultural Business: Avoiding Mistakes, Finding Success*, 32.
- Drucker, Peter (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row
- Drucker, Peter (1990). *Managing the Nonprofit Organisation: Principles and Practices*. New York: Harper
- Drucker, P. F. (2011). The five most important questions you will ever ask about your organization (Vol. 90). John Wiley & Sons.
- Eid, H. (2019). *Museum Innovation and Social Entrepreneurship: A New Model for a Challenging Era*. Routledge.
- Falk, J. H., & Sheppard, B. K. (2006). *Thriving in the knowledge age: New business models for museums and other cultural institutions*. Altamira Press.
- ICOM . (2019). The reduction of public funds threatens the very existence of museums. Retrieved from [rom https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/09/ICOMStatement-reduction-in-public-funds.pdf](https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/09/ICOMStatement-reduction-in-public-funds.pdf).
- Magretta, J. (2002). Why business models matter.
- McCarthy, K. F., Ondaatje, E. H., Zakaras, L., & Brooks, A. (2001). *Gifts of the muse: Reframing the debate about the benefits of the arts*. Rand Corporation.
- Osterwalder, Alexander & Yves Pigneur (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Pop, I. L., Hahn, R. F., & Radulescu, C. M. (2018). Sustainable development as a source of competitive advantage: An empirical research study in museums. *UTMS Journal of Economics*, 73-83.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48(3), 199-207.
- Soares, P. S. (2019). *New Business Models in the Digital Economy Applied to the Smart Tourism Sector – The Case of U.Porto's Digital Museum App*.
- Vaizey, E. (2010, October 5). Keynote speech at the Museums Association Conference. Retrieved January 20, 2020, from Department for Culture, Media and Sports: [http://www.culture.gov.uk/news/ministers\\_speeches/7462.aspx](http://www.culture.gov.uk/news/ministers_speeches/7462.aspx)
- Varbanova, L. (2013). *Strategic management in the arts*. Routledge.