

ŠTO JE TO NAJBOLJI POSLOVNI MODEL

WHAT IS THE BEST BUSINESS MODEL

Dr.sc. Marija Valčić¹⁵

Sažetak: Što je stvarno, poslovni model? Svi se slažu da izvršna vlast u svakoj organizaciji mora znati kako stvoriti najbolji poslovni model kako bi sama organizacija mogla napredovati, ali zašto i dalje postoji toliko nejasnoća oko toga, što je to poslovni model. Znanstvenica iz područja menadžmenta Joan Magretta definira poslovni model kao "priču koja objašnjava kako organizacija, radi". U radu se nastoji objasniti pristup izradi strategija i najbolji poslovni model za organizacije u kulturi u području neprofitnog sektora. "Poslovni model" je jedan od onih pojmova kojem smisao daje njegov korisnik, a mi bi trebali početi s jasnim i preciznim razumijevanjem što je poslovni model i onog što on nije. Često se dogodi da za jednu osobu "poslovni model" nije još jedan "poslovni slučaj", "prihodovni model", "strategija", a za druge je upravo to. To će proizvesti direktan utjecaj na svakodnevno poslovanje kulturne organizacije. Loš poslovni model je direktan gubitak u proračunu. Kulturne organizacije moraju se nositi s novom financijskom stvarnošću i stoga će morati pronaći nove načine financiranja kako bi se pronašle nove mješavine filantropskih donacija, javnog i privatnog kapitala, s jedne strane a s druge strane ostvariti prihod ili biti prisiljeni na nužno rezanje troškova.

Ključne riječi: Strategije, taktike, poslovni model, kultura, neprofitni sektor

Abstract: "Business model" is one of those terms that takes on the meaning of its user, and we should begin with a clear understanding of what it is and isn't. We can't always be sure that one person's "business model" isn't another's "value proposition," "business case," "revenue model," "strategy," and so on. This will immediately have effect on daily operations of the cultural organization. A loss in government funding therefore results in a broken business-model. Cultural organizations have to cope with a new financial reality and therefore will have to find new ways of financing in order to find a new mix of philanthropic donations, public and private capital, and on the other side a rise in self generated revenues or even a cut in their organization's cost-structure.

Key words: Strategy, tactics, business model, culture, non-profit sector

¹⁵ Veleučilište Baltazar, 10209 Zaprešić, V. Novaka 23, Hrvatska, 10000 Zagreb, Lastovska 23, Hrvatska

1. UVOD

Pisanje strategije, pokazat će vrijeme a i umijeće onih koji ih pišu i pisat će ih, odražava i pokazuje probleme svih sektora, javnog, privatnog, neprofitnog i otkriva činjenicu da su suočeni s izazovima stalnih promjena u okruženju koje nije statično već se neprestano mijenja.

Za sve organizacije u kulturi i one privatne i one društvene (gradske, županijske, nacionalne, državne), za cjelokupni neprofitni sektor neki dijelovi predanog rada pojavit će se u kontekstu organizacijske strategije koja nam služi za uspješno postizanje operativne učinkovitosti, sposobnosti, na način da, organizacija u kulturi maksimizira prihode, a da istodobno smanji troškove. To zvuči jednostavno, pa zašto se sve češće događa da je održivost tako nedostižan cilj? Rasprave, neprestano traženje vanjskih stručnjaka i mnoge besane noći za kulturnjake, za upravu, upravna vijeća organizacija u kulturi, odbore i ravnatelje, u umjetničkim organizacijama, galerijama, muzejima, kazalištima čini se, događa se upravo zbog toga jer svi «moraju» sročiti svoju poslovnu strategiju koja, kako se čini, ipak se vrti oko koncepta održivog razvoja i u pronalaženju najboljeg **poslovnog modela**, a ne zbog želje i traženja resornog ministarstva te ostalih vapijućih glasova iz vlade o tome da samo s usklađenim strategijama možemo, kroz projekte, osigurati sredstva Europske unije. Pisanje strategije, pokazat će vrijeme a i umijeće onih koji su ih pisali, odražava i pokazuje probleme svih sektora, javnog, privatnog, neprofitnog i otkriva činjenicu da su suočeni s izazovima stalnih promjena u okruženju koje, moramo priznati, nije statično već se neprestano mijenja. Dakle, uskoro ćemo se pozdravljati s upitom: Imate li strategiju?!



Marija Valčić profesorica je na Veleučilištu Baltazar u Zaprešiću, Zagrebu i Biogradu na Moru. Autoričini interesi pokrivaju područja i uloge novih tehnologija u kulturi i umjetnosti, kulturu i kreativne industrije, kulturu i turizam, ulogu međunarodnih organizacija u kulturi i umjetnosti te ulogu muzeja, muzejskih zbirki i graditeljske baštine, ekonomsko vrednovanje baštine. Njezini istraživački interesi fokusirani su na utjecaj ICT-a na kulturu, virtualne mreže i portale, digitalizaciju kulture, organizaciju znanja u području kulture, kulturnih politika, varolizaciju kulturne baštine, kulturne informacije, kulturnog menadžmenta i pitanja kulturne suradnje. Njezini dugogodišnji interesi uključuju produkciju umjetnosti, ispitivanje kulturnih identiteta i kulturnu tranziciju. Isto tako u područje istraživanja uključuje istraživanja u području međunarodnih kulturnih odnosa i suradnje, komparativnih kulturnih politika, kulturnog razvoja, financiranja i upravljanja u kulturi. Ekspert je u članstvu ICOMOS-a u Odjelu za turizam i baštinu, članica je ICOM-a, ECOVAS-a, ISPA-e (Međunarodne udruge izvedbene umjetnosti) i ENCATC-a (Europske mreže centara za usavršavanje kulturne administracije). Konsultant je i evaluator na projektima EU.

2. ZAŠTO STRATEGIJA U INSTITUCIJAMA KULTURE U NEPROFITNOM SEKTORU?

Strategija je nastala iz potrebe za sustavnim i promišljenim pristupom u razvoju institucija, pa tako i institucija u kulturi. Nužno je bilo prionuti strateškom planiranju i njegovoj provedbi, čime se ujedno stavlja težište na rješavanje ključnih problema koji se tiču financiranja kulturnih djelatnosti iz gradskoga proračuna, državnog proračuna, donacija i sl. Utvrđivanje kulturne politike ovako, prvi put, dobiva razinu dugoročnog dokumenta. Strategijom su obuhvaćeni svi oblici poticanja, razvijanja i unapređivanja sveobuhvatne djelatnosti što pridonose razvitku i unapređivanju kulturnog života grada i države u cjelini.

Strategijom se opisuju opći i posebni ciljevi te način njihova ostvarivanja kroz niz mjera, uz jasno definirane pokazatelje uspješnosti kojima će se mjeriti ostvarenje tih ciljeva. Provedba *Strategije* predviđena je provedbom i ostvarenjem općih strateških ciljeva i prioritetnih projekata, kao i posebnih ciljeva i mjera nužnih za razvoj pojedinih projekata. Budući da detaljno uređuje način i dinamiku provedbe mjere u svrhu ostvarivanja ciljeva, Strategija u sebi sadrži i elemente akcijskoga plana. Štoviše, institucionalni okvir u kojem se nalazi zarobljena institucija u kulturi koji je uvelike određen zakonskim i drugim državnim propisima nije doživio znatnije izmjene osim unapređenja u vezi s djelovanjem kulturnih vijeća i sustava evaluiranja kulturnih programa. Stoga je potrebno sustav financiranja i upravljanja kulturom osuvremeniti. Kulturna te njena duhovna grana i osnovni oblik kulture, umjetnička ponuda mora se prilagoditi aktualnim financijskim uvjetima te kulturnim tj. umjetničkim potrebama novog promatrača, korisnika, publike, otvarajući ujedno prostor i za nove kulturne i umjetničke sadržaje. Strategijom se, dakle, želi i mora potaknuti niz promjena koje se izravno tiču načina upravljanja kulturnim resursima: ustanovom u kulturi i cjelokupnom kulturnom infrastrukturom i nadgradnjom.

Organizacija u kulturi pojavljuje se i u svijetu i u nas u pravilu u dvije karakteristične situacije, a to su: organizacija institucija koje obavljaju kulturnu djelatnost i izvan institucionalna organizacija kulturnih aktivnosti, programa, kulturnih projekata. U oba slučaja radi se o organizaciji koje su ustrojene po određenim metodama i načelima. Razvoj organizacije u kulturi zahtjeva nova promišljanja i pristupe organizaciji što bi trebalo pogodovati shvaćanju i primjeni poslovnih procesa kao važnih odrednica pri utvrđivanju organizacijske strukture: Osnovne poslovne funkcije (upravljanje i rukovođenje); i izvršne poslovne funkcije (proizvodnja kulturnih programa ili usluga, marketing, razvoj, financije, računovodstvo, nabava, ljudski potencijali, administracija, kontrola).

3. STRATEGIJE, TAKTIKE, POSLOVNI MODEL

Općenito govoreći, veličina problema brzo ispliva na površinu kada institucije raspravljaju o svojim strategijama, o svom poslovanju te o tome kakav im je poslovni model. Organizacijski rast institucije u kulturi je poželjan i očekuje se jer bi označio kvantitativno povećanje broja usluga, ili proizvoda, odnosno korisnika, promatrača, publike, istomišljenika koji će u određenom trenutku postati razlogom za organizacijsku prilagodbu. Ova pitanja imaju tendenciju da se ispituju odvojeno i u različitim vremenskim razmacima, no za mnoge organizacije u kulturi, a i sve druge, često sve kulminira kada se donese odluka oko determiniranja: "Koji je najbolji *Model* kojeg organizacija ima, i kako ga možemo kreirati?"

Dovoljno je sagledati svu silu problema koja se nameću oko naših kazališta i koliko žustro kazališta brane postojeće stanje i svoju repertoarnu politiku. Oblikovanje organizacije u

institucijama kulture odvija se sukladno važećim propisima, te zbog utjecaja različitih čimbenika. Čimbenici su stalni vanjski čimbenici i stalni unutarnji. Na unutarnje čimbenike može se utjecati, ali na vanjske čimbenike, na čimbenike koji proizlaze iz okruženja ne može se imati presudan utjecaj. Unutarnji čimbenici su: misija, ciljevi i strategije, zadaci i tehnologija, veličina institucije, ljudski potencijali, životni ciklus institucije. Vanjski čimbenici su: stupanj kulturnog razvoja cjelokupne zajednice i njenog okruženja, stupanj tehnološke i znanstvene razvijenosti, postojanje kreativnih industrija, tržište kulture.



Slika 1. Organizacija procjenjuje i prilagođava se

Predvidjeti promjene u kulturi i umjetnosti je teško, ako ne i nemoguće. Svaka organizacija u kulturi podložna je mnogobrojnim vanjskim utjecajima. Kulturno i društveno okruženje je kombinacija vrijednosti i vjerovanja u društvo, kao sustav vrijednosti koje je potrebno iskomunicirati kroz obitelj, obrazovni sustav, religijske vrijednosti i sve više, kroz elektronske medije. Tehnologija, nekad glavna prijateljica živih izvedbenih umjetnosti, sada pomaže umjetnosti i umjetnicima u tome da s lakoćom dođu do šire publike nego bilo kada prije. Nove tehnologije su pomogle povećati distribuciju nastup, distribuciju proizvoda umjetnosti time što sada umjetnost dolazi brže do potrošača, u njihove domove, ako treba.

U stručnom časopisu *Journal of World Business* (2010), u članku (Sustainability of nonprofit organizations): autori Jay Weerawardena, Robert E. McDonald, Gillian Sullivan Mort, u svom empirijskom istraživanju otkrili su da neprofitne organizacije vjeruju da vanjsko okruženje u kojem one djeluju i rade je sve izazovnije i konkurentnije. To je navelo i cjelokupno društveno poduzetništvo, nepreglednog neprofitnog sektora da naprave odmak od temeljnih postulata svojih strateških i operativnih odluka, koje baštine još iz prošlih vremena, od poslovnih odluka nataloženih isključivo iskustvima iz prošlosti, industrijskom nasljeđu, normama proizašlim iz industrijske proizvodnje i ovisnosti o resursima. Danas su kulturne industrije te institucije u kulturi usredotočene na stvaranje inovativnih poslovnih modela i traženju načina za oblikovanje svojih strateških odgovora kojima pokazuju dublje

razumijevanje o postojanju i utjecaju unutarnjih i vanjskih sila koje, opet, utječu izravno na organizaciju. S tim u vezi, zapitat ćemo se postoji li uopće jedan jedinstveni **održiv poslovni model** u našem svijetu koji se tako brzo mijenja?

Započnimo s tri ključne riječi ili tri ključne fraze. Organizacijska **strategija, taktike** (ponekad se nazivaju operacijama), a **poslovni model** ipak izgleda da znači različite stvari za različite dionike. S vremena na vrijeme ove riječi se koriste kao sinonimi, što može stvoriti zbrku u širim raspravama oko strategije i održivosti poslovanja. Pobjednički poslovni model opisuju u svom članku "How to Design A Winning Business Model, objavljenom u Harvard Business Review (HBR, 2011), Ramon Casadesus - Masanell i Joan E. Ricart u kojem bacaju svjetlo na važnu ulogu i razmišljanje o *strategiji* kao «*primarnom mjestu konkurentnosti*,» tvrdeći da je «Potraga za održivim, prednost» i najvjerojatnije počinje s pravim poslovnim modelom. Kako je to kada se koristi njihova definicija **triju ključnih pojmova** :

Strategija «je plan za stvaranje jedinstvene i vrijedne pozicije i uključuje prepoznatljiv skup aktivnosti,» dok se **poslovni model** sastoji od toga kako organizacija «djeluje, stvara i osigurava vrijednost za dionike»; i **taktike** su «preostali raspoloživi izvori institucije koji proizlaze iz sposobnosti poslovnog modela same uprave. Autori nalaze spretni prelaz te koriste analogno kako je «strategija u projektiranju i izgradnji auta, posao stvaranja prepoznatljivog modela automobila, a taktike su kako automobil vozi»

4. ELEMENATI STRATEGIJE

Često smo svjedoci da i na planu gospodarstva mnoge tvrtke, kompanije koriste neke dijelove «strategije» te im se čini da su upravo to dijelovi strategije, kad oni to uopće i nisu. U umjetničkom žargonu i u kulturi uopće kod mnogih autora pronaći će se točno izvorište pojma strategija, te sa sigurnošću tumače da je termin strategija, izveden iz grčkog jezika *strategos*, što znači "umjetnost ratovanja općenito.» To je možda i nemoguće segmentu ili izolirati određene elemente strategije ne gledajući sinergiju cjeline svih elemenata grčke strategije. Ti elementi su :

- **Arena (Arenas):** Gdje će, u kom području će organizacija u kulturi biti aktivna? U sektoru kulture, te u mnogim različitim formama unutar i izvan svog primarnog objekta: u mas medijima, elektroničkim medijima ili društvenim, na internetu, ili izvan svega toga.
- **Vozila (Vehicles):** S čime se upravlja u tim arenama? To može uključivati postojeću suradnju nove razvojne programe, i bilo koji broj staza, puteva, platformi s kojom dolazimo do šire publike.
- **Različitosti (Differentiators):** Kako ćemo zadobiti i osigurati sudjelovanje u našim programima i podršku za naše programe i usluge, naglašavajući vrijednost naših planova i pozitivnih organizacijskih dostignuća?
- **Ponašanje na sceni, sceničnost (Staging):** Kakva će biti naša brzina i slijed poteza koje će organizacija u kulturi napraviti?
- **Ekonomski logika (Economic logic):** Kako će organizacija u kulturi osigurati svoju prednost (financijsku, socijalnu, kulturnu, društvenu, i ili neku drugu) u neprestanoj potrazi za postizanjem samoodrživosti? S vremena na vrijeme pojavljuju se ključni dionici s dragocjenim znanjem unutra profitnog sektora koji vjeruju da operativna učinkovitost polazi od uključivanje strategije koja upravlja neprofitnim sektorom «više kao poslovima u business-u» a na kraju krajeva znano je da je financijska dobit također jedan od ciljeva organizacije.

5. DOBAR POSLOVNI MODEL

U konačnici, poslovni model postoji kada organizacija zna kakvo joj je tržište, tko su korisnici, kupci, koje su njihove vrijednosti, i na koji način kulturna organizacija stvara novu vrijednost za njih (Drucker, P., : «The theory of the Business» HBR (Harvard Business Review) rujan- listopad 1994, str. 95-104). Ako se radi o strategiji koja dizajnira i izgrađuje instituciju u kulturi i taktikama koje se odnose na to kako institucija djeluje i radi tada se može koristiti «spretna» komparacija kulturne institucija s proizvodom kao što je «auto», i s tima kako auto radi.

Je li poslovni model : a) Usklađen s misijom i ciljevima kulturne organizacije ? U konačnici, je li poslovni model, kao dio strategije u mogućnosti izgraditi zamah prema jednom ili više ciljeva (financijskim, kulturnim, društvenim, socijalnim, obrazovnim, itd.)? b) Samo- jačanje ? Samo kao primjer, ako nam je znano da je svrha kazališta da osigura i pruži niže cijene ulaznica (low – cost) kao drugačiji pristup svojim programima za one u nepovoljnom položaju (odnosi se to na studentsku i učeničku populaciju, starije, socijalno ugrožene i sl.) no većina sjedala u kazalištu su skrojena za one sa „normalnim“ sredstvima plaćanja, pitamo se je li strukturirani poslovni model tada točan ? c) Robusna ? Može li vaša organizacija kapitalizirati svoje snage i mogućnosti, istovremeno minimizirajući slabosti i prijetnje.

6. STRATEŠKO PLANIRANJE I PROVEDBA

Akademija za menadžment (Academy of Management NY) , jedan od vodećih udruga svjetskih znanstvenika posvećena stvaranju i širenju znanja o upravljanju i organizaciji, programski sadrži čak 25 menadžerskih disciplina podijeljenih po raznim interesnim grupama i skupinama a zanimljivo, jedan od najnovijih od tih mnogih programa je «Strategizing Activities and Practices (SAP) programa čiji pristup znanosti i nastave u konačnici navodi da," Strategija nije nešto što institucije i tvrtke imaju, već ono što ljudi rade (Johnson i dr. 2003; Jarzbnwski, J. i dr., 2007). Radi se o dodatnom svjedočenju koliko je složen i sam pojam strategije, i pojam taktike, i na kraju pojam poslovnog modela jer zahtijevaju stalnu pažnju te stalna kvantitativna i kvalitativna istraživanja, uključivanje raznih i drugačijih načina razmišljanja, učenja i poslovanja. Neprofitni sektor i kulturni sektor i onaj umjetnički moraju imati i inovativni poslovni model i efikasne taktičke operacije kroz osmišljenu smislenu strategiju, a to i nije nikad bilo jednostavno i lako postići. Znanstvenici i stručnjaci – svi oni i iz privatnih, javnih, neprofitnih, i bilo koje druge kombinacije „njih“ tvorevina – nastoje shvatiti dubinu i značaj pitanja koja svaki posao traži.

Sve tvrtke žele unaprijediti vlastitu održivost tako što koriste odgovarajuće strategije, učinkovite taktike, kao i ispravne poslovne modele. Kroz istraživanje, pokušaje i pogreške, respektirajući postulate vlastitih misija, kulturne organizacije uče mnogo o strateškom okviru, analitičkim alatima i organizacijskoj učinkovitosti. Čestitamo ! To nije bio baš jednostavan zadatak. No, rad se mora nastaviti, ukoliko se nadaju da će preživjeti i napredovati ti stupovi zajednice, institucije u kulturi.

7. ZAKLJUČAK

Solidno razumijevanje dinamike promjena unutar institucija u kulturi stalnih promjena u samom okruženju za cjelokupni neprofitni sektor, sektor kulture i duhovnog njenog oblika umjetnosti biti će ključno za njihov budući uspjeh. Industrije, institucije i zajednice u kojima oni rade se stalno mijenjaju. Obje strane umjetnosti i stvarna izvedbena umjetnost i ona

izvedbena i on-line natječu se kao i cjelokupni svijet zabave, institucionalni okvir izvedbene umjetnosti, te će natjecanje postati puno intenzivnije i održivije ako se povećaju i sredstva i poveća interes i znatiželja publike. Fokusrana strategija, efikasna taktika, učinkoviti i dobro definirani poslovni modeli moraju se stalno razvijati, a održive organizacije će se morati brzo prilagoditi jer nema vremena za učenje iz svojih prošlih iskustava, već je potrebno živjeti u dinamičnoj sadašnjosti, sa stalnim pogledom u neizvjesnu budućnost.

8. REFERENCES

- Antolović, J.**, (2010), Organizacija i kultura, Hadrian
- Drucker, P.**, 'The Theory of the Business', Harvard Business Review, September-October 1994, 95-104.
- Ghemawat, P.**, Commitment: The Dynamic of Strategy, New York: Free Press; Toronto: Maxwell Macmillan Canada; New York: Maxwell Macmillan International. 1991.
- Hambrick, Donald C; Fredrickson, James W.** 'Are you sure you have a strategy?', The Academy of Management Executive, 19.4, (Nov 2005): 51-62.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. and Seidl, D.** (2007), 'Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective', Human Relations, 60/1: 5-27.
- Johnson, G., Melin, L., Whittington, R.** (2003), 'Guest Editor's Introduction. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View', Journal of Management Studies, 40/1: 3-22.
- Magretta, J.** (1999), Managing in the new Economy, Harvard, Business Review Press
- Margretta, J.** (2011), Understanding Michael Porter, The Essential Guide to Competition and Strategy, Harvard Business Review Press
- Valčić, M.** (2011), Arts Consulting Group, Inc.
- Weerawardena, J., McDonald, R.E., and Sullivan Mort, G.** (2010), 'Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation', Journal of World Business 45/4: 346-356.