

**ANALIZA DETERMINANTÓW POPYTU NA  
USŁUGI PROJEKTU E-MUZEA.  
TRENDY I POZYCJA STRATEGICZNA  
PRZEDSIĘWZIĘCIA**



FUNDACJA GAP  
WWW.FUNDACJA.E-GAP.PL

Kraków, 2014 r.

---

Autorzy:

Michał Możdżeń

Jan Strycharz

Konsultacja:

dr hab. Marek Ćwiklicki

Opracowanie powstało na zlecenie Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów

# SPIS TREŚCI

GŁÓWNE WNIOSKI I REKOMENDACJE .....	5
Dotyczące przedsięwzięcia E-muzea .....	5
Dotyczące popytu na kulturę .....	6
WSTĘP – CEL RAPORTU W KONTEKŚCIE CELÓW PROJEKTU E-MUZEJA .....	8
1. UWARUNKOWANIA KONSUMPCJI DÓBR KULTURY (POPYTU NA KULTURĘ) .....	11
1.1. Kultura jako przedmiot obrotu rynkowego .....	11
1.2. Internet a ekonomizacja kultury – państwo w państwie .....	13
1.2.1. Charakterystyka dóbr i usług w środowisku cyfrowym .....	14
1.2.2. Rodzaje e-usług .....	16
1.2.3. Konkluzja .....	17
1.3. Organizacje kulturalne jako podmioty wytwórcze .....	17
1.4. Sektor kultury w szerszej perspektywie ekonomicznej aktywności .....	19
1.5. Popyt na kulturę w Polsce .....	23
1.5.1. Wielkość wydatków .....	24
1.5.2. Struktura wydatków .....	25
1.5.3. Wydatki a uczestnictwo .....	28
2. KULTURA W INTERNECIE – PERSPEKTYWA EKONOMICZNA .....	34
2.1 Rynek „Informacji kulturowej” .....	34
2.2. Cele przedsiębiorstwa operującego na rynku informacji kulturowej .....	37
2.3. Zarządzanie procesem produkcji kultury w Internecie .....	41
2.4. Struktury organizacyjne .....	42
2.5. Praktyki marketingowe .....	46
2.6. Modele biznesowe .....	49
2.6.1. Specyfika organizacji jako pośrednika na rynku dwustronnym .....	49
2.6.2. Inne sposoby monetyzacji treści kulturowych .....	52
2.7. Popyt na kulturę w Internecie .....	55
2.7.1. Internet jako fenomen społeczny .....	55
2.7.2. Wiek, wykształcenie – podstawowa charakterystyka polskiego internauty .....	55
2.7.3. Kultura w Internecie .....	57
2.7.4. Jakościowa charakterystyka konsumenta treści cyfrowych .....	63

---

3. ANALIZA POZYCJI STRATEGICZNEJ PRZEDSIĘWZIĘCIA E-MUZEA.....	65
3.1. Specyfika przedsięwzięcia - ujęcie modelowe.....	65
3.2. Otoczenie bliższe .....	68
3.3. Otoczenie dalsze.....	68
3.3.1. Analiza SWOT .....	70
3.4. Popyt na usługi projektu .....	74
3.4.1. E-muzea jako operator na rynku dwustronnym .....	74
3.4.2. Potencjalna wielkość i elastyczność popytu na usługi przedsięwzięcia ze strony producentów (w szczególności muzeów) oraz konsumentów kultury .....	78
3.4.3. Analiza wpływu dynamiki otoczenia bliższego i dalszego na kształt funkcji i wielkość popytu na usługi E-muzeów .....	80
BIBLIOGRAFIA .....	82
Załącznik 1. Szczegółowy opis kategorii wydatków konsumenckich na kulturę wykorzystywanych przez GUS .....	87
Spis tabel.....	88
Spis rycin.....	88
Spis wykresów.....	89

# GLÓWNE WNIOSKI I REKOMENDACJE

## Dotyczące przedsięwzięcia E-muzea

### Specyfika przedsięwzięcia

1. Realizacja takich projektów jak E-muzea posiada szeroki wymiar społeczny i może przyczynić się do budowania:
  - a. głębszej relacji pomiędzy administracją publiczną a obywatelami,
  - b. dobrobytu społecznego poprzez wzrost aktywności gospodarczej, szczególnie stymulowanej rozwojem przemysłu kreatywnego.
2. Proces tworzenia usługi kulturalnej w środowisku cyfrowym opiera się o (1) artefakty kulturowe poddane procesowi digitalizacji, które jednak ulegają rozszerzeniu o (2) wszelkie elementy tekstualne, graficzne, audio, czy animacyjne stworzone na potrzeby portalu oraz (3) kod programistyczny. Usługa ta zawiera więc trzy różne kategorie dzieł twórczych. O sukcesie E-muzeum będzie decydowało **kreatywne** połączenie tych elementów w jedną całość.
3. E-muzeum jako rodzaj e-usługi powinno mieć potencjał zaspokojenia takich potrzeb u swoich użytkowników jak ekspresja, komunikacja, poszerzanie wiedzy, doznań estetycznych, obejmujących zarówno kwestie **poznania** w procesie konsumpcji, jak i **doznania** w procesie kreacji.
4. W procesie projektowania i wykonania portalu należy wziąć pod uwagę całą gamę potrzeb kulturalnych człowieka oferując możliwie bogatą platformę e-usługową.

### Strategie wprowadzenia na rynek i monetyzacja

5. Szczególnie w przypadku organizacji dopiero rozwijającej się (takiej jak E-muzea) podstawowym celem powinien być rozwój społeczności skupionej wokół przedsięwzięcia. Organizacja stawiająca pierwsze kroki na rynku, na którym konsoliduje swoją obecność powinna łączyć kwestie technologiczne oraz kwestie budowy społeczności, a dopiero z czasem myśleć o strategii biznesowej sensu stricto.
6. W przypadku podjęcia decyzji o ukształtowaniu działań organizacji w formie „for-profit” w dłuższej perspektywie istnieje możliwość pobierania relatywnie wysokich opłat wobec stosunkowo niskiej elastyczności cenowej popytu na kulturę, pod warunkiem wcześniejszego zgromadzenia „masy krytycznej” użytkowników.
7. Popularne sposoby monetyzacji to: (1) metoda „zapłać ile chcesz”, (2) sprzedaż plików oraz streaming, (3) formuła „Freemium”, (4) rynek dwustronny, reklama, oferty łączone i lokowanie produktu, (5) crowdfunding, (6) sprzedaż rzeczy.
8. W związku z szybko rosnącym wykorzystaniem urządzeń mobilnych należy dostosować platformę do odbioru na takich urządzeniach (zaoferowanie odpowiedniego oprogramowania na najważniejszych rynkach aplikacji mobilnych).

## Specyfika usługi i konsumenta

9. Organizacja zajmująca się przetwarzaniem fizycznie istniejących artefaktów kultury na rzecz udostępniania ich konsumentom powinna (1) docierać do interesujących i wartościowych treści, (2) przetwarzać je na atrakcyjne materiały, (3) udostępniać je konsumentom w nieszablonowy, atrakcyjny sposób, wraz z odpowiednimi funkcjonalnościami, (4) umożliwiać prosumentom zabawę w oparciu o te materiały, czyli modyfikowanie oraz dostosowywanie ich do własnych potrzeb.
10. W E-muzeum **informacja** w postaci wiedzy jest podstawowym dobrem, ale by platforma była atrakcyjna musi zostać uzupełniona przez tworzenie tzw. **doświadczenia użytkownika** (z ang. *user experience*).
11. W przypadku zbiorów kultury informacja musi posiadać specyficzne charakterystyki (1) być dokładnym i specjalistycznym opisem słownym obiektu o charakterze nietekstowym, (2) być spójną z oczekiwaniami konsumentów zarówno w warstwie opisu jak i meta-opisu, aby pozwolić na precyzyjne wyszukiwanie, (3) wartościowanie informacji powinno uwzględniać reprezentatywność i jakość dzieła oraz ekspozycję fizyczną obiektu. Wartościowanie jest też niezwykle ważne przy opracowywaniu strategii cenowej przedsięwzięcia.
12. Jeśli chodzi o doświadczenie użytkownika podstawowymi elementami, które należy uwzględnić przy budowie przedsięwzięcia to **jakość wyszukiwarki**, **oprawa graficzna** (przede wszystkim zdjęcia, ale w przyszłości także np. trójwymiarowe reprezentacje obiektów) oraz **funkcjonalności** (budowy własnych przestrzeni przez użytkowników, chmury tagów, narzędzia wiki, możliwość komentarzy, etc.).
13. Najwłaściwszym modelem dla platformy E-muzea wydaje się być model rynku dwustronnego – budowa strategii działania E-muzeów powinna uwzględnić sytuację zarówno po stronie dostawcy jak i odbiorcy wiedzy.
14. Głównym potencjalnym użytkownikiem platformy jest osoba młoda (licealista, student lub młody profesjonalista), korzystająca z różnorodnych urządzeń mobilnych, łącząca się z siecią bezprzewodowo, mieszkaniec dużego miasta, korzystający z mediów społecznościowych, aktywna na forach internetowych. Internet jest dla tej osoby narzędziem pracy, ale niemal na równi jest równoprawnym sposobem komunikowania się z innymi.

## Dotyczące popytu na kulturę

### Ogólnie

1. Społeczeństwa rozwinięte wydają na kulturę 3-5% wydatków konsumenckich. Odsetek wydatków jest relatywnie stały – konsumenci wydają na kulturę więcej o tyle, o ile się bogacą. Czyli wzrost zainteresowania formami płatnych e-usług będzie wzrastał wraz z bogaceniem się Polaków.
2. Polski rynek kultury oparty jest na treściach audiowizualnych, do których dostęp jest relatywnie łatwy (z domu), co jasno pokazuje preferencje konsumenckie w zakresie charakteru konsumpcji treści kulturowej. Znaczenie odgrywają tutaj takie charakterystyki

---

jak: łatwość dostępu, łatwość zrozumienia komunikowanych treści, oraz możliwość kontroli i indywidualizacji.

3. W zakresie oferty muzealniczej najwięcej odwiedzin odnotowano w muzeach o profilu artystycznym (8,2 mln. odwiedzin) i historycznym (4,3 mln. odwiedzin), co jest wyraźnym sygnałem, jakiego charakteru oferta kulturalna cieszy się największym powodzeniem wśród konsumentów.
4. Wydarzenia specjalne np. noc muzeum odgrywają ważną rolę w procesie mobilizowania aktywności kulturalnej Polaków.
5. Liczba Polaków stale korzystająca z oferty muzeów to ok. 4,5 mln osób.
6. W Polsce systematycznie rośnie stopa penetracji Internetu. Ponadto, rośnie zapotrzebowanie na urządzenia mobilne co może świadczyć o rosnącym popycie na wykorzystanie Internetu, jako medium dostępu do treści kulturowych – urządzenia te, bowiem mają rozbudowane funkcjonalności związane z dostępem do treści.
7. Najbardziej aktywne grupy wiekowe to osoby w wieku 18-24, 25-34 i 35-44 lata. W tych grupach wiekowych aktywniejsi w Internecie są lepiej wykształceni – szczególnie osoby o wykształceniu średnim lub wyższym.

## **W Internecie**

8. Wydatki na kulturę w Internecie można zgrupować w sześć podstawowych kategorii: (1) subskrypcje kanałów telewizyjnych, (2) kupno muzyki cyfrowej, (3) gry wideo, (4) subskrypcje dostępu do magazynów i gazet, (5) zakup e-książek (także audiobooków), (6) subskrypcje sygnałów radiowych.
9. Udział wydatków na cyfrowe dobra kultury rośnie względem wydatków na kulturę w świecie materialnym. Cyfrowa kultura odgrywa coraz większe znaczenie. Szacuje się, iż w 2016 będzie to ok. 37,5% wszystkich wydatków na kulturę w ujęciu globalnym.
10. W 5 krajach na świecie (Francja, Chiny, Wielka Brytania, Niemcy i USA) wydatki konsumenckie na cyfrowe dobra kultury przekroczyły 10 mld USD. Brak danych, co do poziomu wydatków tego typu w Polsce.
11. Około 60% polskich internautów deklaruje, iż regularnie czyta internetowe wersje gazet lub czasopism, ok. 30% słucha radia za pośrednictwem Internetu, ok. 40% ogląda filmy, seriale, telewizję, czy inne nagrania wideo w sieci, a ok. 30% przyznaje się do ściągania treści wideo na swój komputer.
12. Zaledwie 10% polskich internautów deklaruje korzystanie z płatnych treści cyfrowych. Pod koniec 2013 roku było to ok. 2,3 mln osób.

## WSTĘP – CEL RAPORTU W KONTEKŚCIE CELÓW PROJEKTU E-MUZEJA

Cel projektu „E-muzea” ujęty jest w dokumencie programowym, jako „udostępnienie w Internecie informacji o 500 tysiącach muzealiów znajdujących się w zbiorach polskich muzeów”. Cel ten ma zostać osiągnięty poprzez digitalizację wybranych zbiorów muzealnych, a następnie udostępnienie tych obrazów cyfrowych na portalu internetowym. Przystępując do ekonomicznej analizy popytu na e-usługę tego typu należy również zauważyć, iż cel projektu jest realizowany w kontekście szerszych celów zarysowanych przez program Polska Cyfrowa, a w szczególności: poprawa dostępności informacji sektora publicznego oraz zasobów publicznych.

Jest to ważne, ponieważ poprawa dostępności informacji sektora publicznego i zasobów publicznych ma dwa podstawowe wymiary, które nie pozostają bez znaczenia dla analizy popytu. Pierwszy aspekt wiąże się z elementem ilościowym, a zatem z tym, czy dane zasoby publiczne są w ogóle dostępne i jaka część danych publicznych jest udostępniana. Aspekt ilościowy wiąże się zatem z odpowiedzią na pytanie czy, i w jakim zakresie obywatel może uzyskać dostęp do danych zasobów publicznych. Drugi aspekt – jakościowy – jest związany z przekonaniem, że dane publiczne nie tylko powinny być dostępne, ale także, sam sposób – czy metoda – ich udostępniania powinna pozytywnie stymulować ich wykorzystanie przez obywateli. Przekonanie to jest ugruntowane w teorii, iż obszerne wykorzystanie danych publicznych przez obywateli przełoży się pozytywnie na efektywniejsze zarządzanie zasobami publicznymi. Bezpośrednie uzasadnienia tego podejścia można odnaleźć w koncepcjach tzw. otwartego rządu (z ang. *open government*):

*„W filozofii otwartego rządu można wyróżnić kilka podstawowych wartości, przyświecających podejmowanym działaniom. Po pierwsze, celem jest przejrzystość oraz związana z tym wiarygodność działań państwa, odwołująca się do sięgającego Oświecenia prawa obywatela do informacji. Po drugie, naczelną wartością jest zaangażowanie obywateli, rozumiane jako partycypacja (w procesie podejmowania decyzji), ale też szersza współpraca w działaniach państwa. Elementem składowym, wspólnym mianownikiem dla przejrzystości, partycypacji i współpracy jest otwartość przejawiająca się jako część składowa wszystkich działań na rzecz otwartego rządu oraz efektywność działań. O ile idee otwartego rządu odwołują się do dobrze znanych wartości i założeń, to specyfika modelu polega na wykorzystaniu, w celu ich wdrożenia, nowego typu narzędzi. Są to technologie cyfrowe przede wszystkim aplikacje sieciowe wzorowane na rozwiązaniach wypracowanych w sektorze usług internetowych, zarówno komercyjnych, jak i tworzonych społecznie.”* (Hofmokl (et. al.) 2011: 6-7)

Istnieje zatem coraz silniej ugruntowane przekonanie, że projektowanie otwartości może zacieśniać relacje między sformalizowanym działaniem administracji publicznej a obywatelami, którego efektem będzie rosnące zaufanie i lepsza jakość usług publicznych. Jednak pogłębienie tego typu rozumowania prowadzi także do wniosków, iż szersze wykorzystanie danych publicznych może przekładać się także bezpośrednio na wzrost aktywności gospodarczej, oraz poziom



---

dobrobytu społecznego. Uzasadnione jest to tym, iż we współczesnych gospodarkach coraz większą wartość odgrywa informacja i kreatywne jej wykorzystanie – napędzenie obiegu informacyjnego może powodować aktywniejsze postawy prowadząc do wzmożonej aktywności gospodarczej.

*„Gospodarka kreatywna to nie tylko przemysły kreatywne, czy – jak je inaczej nazywamy – przemysły kultury. To zjawisko znaczenie szersze, a pojęcie, którym je określamy, porównywalne jest co do zakresu i znaczenia ze znacznie bardziej popularnym pojęciem „gospodarki opartej na wiedzy” (knowledge based economy). To drugie oznacza, że dominującym czynnikiem wzrostu gospodarczego staje się wiedza i informacja, zaś szerzej – kapitał ludzki. Gospodarka kreatywna jest jego uzupełnieniem, podkreślającym znaczenie indywidualnej i zbiorowej kreatywności, dynamizującej nowoczesne gospodarki, do czego kultura jest koniecznym zapleczem” (Towse 2011: 14).*

Ostatnio zwraca się również szczególną uwagę na cyfrowe treści kulturowe pochodzące z zasobów publicznych i ich potencjalny wpływ na gospodarkę:

*„W erze nowej gospodarki Internetu, gdzie produkty oparte o tekst, obraz, dźwięk i video mogą być reprodukowane i dystrybuowane małym kosztem, sektor komercyjny poświęca wzmożoną uwagę zasobom dziedzictwa kulturowego i materiałom edukacyjnym. Można zaobserwować rosnące uznanie, iż biblioteki, muzea i inne archiwa są podobnym zasobem, co nieeksplorowane jeszcze akwenty ropy, czy gazu; jeśli chodzi o ich zawartość, która może zostać odkryta, wtórnie przerobiona i wprowadzona do obiegu rynkowego” (Kaufman 2004: 3)*

Fakt ten jest dostrzegany również przez instytucje europejskie. Przykładowo, w Dyrektywie 2003/98/WE Parlamentu Europejskiego i Rady stwierdza się, iż „[i]nformacja sektora publicznego jest ważnym materiałem wyjściowym dla produktów i usług związanych z zasobami cyfrowymi, a wraz z rozwojem usług bezprzewodowych stanie się jeszcze ważniejszym ich zasobem. [...] Większe możliwości ponownego wykorzystywania informacji sektora publicznego powinny pozwolić między innymi firmom europejskim na wykorzystanie swojego potencjału oraz przyczynić się do wzrostu gospodarczego i tworzenia miejsc pracy.” (Dyr. 2003/98/WE z dn. 17 listopada 2003)

W konsekwencji, trzeba stwierdzić, iż cel projektu „E-muzea” nie wiąże się jedynie z technicznymi wyzwaniami związanymi z procesem generowania cyfrowych obrazów zbiorów muzealnych. Obrazy te – aby wpłynąć na rzeczywiste powiększenie dostępności do publicznych zasobów (łącznie ze zwiększeniem na nie zapotrzebowania i w efekcie poziomu ich wykorzystania) – będą musiały zostać udostępnione w taki sposób, który będzie odpowiedni w kontekście istniejących praktyk konsumenckich w odniesieniu do cyfrowych treści kulturowych.

Wytworzone obrazy cyfrowe staną się, bowiem partykularnym dobrem, a zatem potencjalnym przedmiotem obrotu rynkowego (z pewnością przedmiotem wymiany), podczas gdy portal, za pośrednictwem którego będzie można uzyskać do nich dostęp będzie w swojej charakterystyce e-usługą. Niewątpliwie sam fakt zaistnienia podobnego portalu w przestrzeni Internetu wpłynie na zwiększenie dostępności w wymiarze ilościowym, jednak bez spełnienia określonych warunków istnieje zagrożenie, iż portal ten wzbudzi jedynie znikome nim zainteresowanie. W konse-

---

kwencji wykorzystanie informacji publicznej przez obywateli i organizacje różnych sektorów będzie jedynie potencjalne – nie rzeczywiste.

**Stąd celem tego raportu jest dostarczenie wykonawcom projektu takich informacji na temat konsumpcji dóbr kultury w ogóle i dóbr kultury w Internecie – rozumianych jako treści (słowne, dźwiękowe, wizualne, lub audiowizualne) zapisane w formie elektronicznej (z ang. *content*), które wspomogą proces budowy portalu, jak i stworzenie odpowiedniej strategii marketingowej. Te elementy odpowiednio zaprojektowane i wykonane, powinny mieć efekt w większej intensywności wykorzystania cyfrowych obrazów kultury i danych publicznych w ogóle przez obywateli Polski.**

# 1. UWARUNKOWANIA KONSUMPCJI DÓBR KULTURY (POPYTU NA KULTURĘ)

## 1.1. Kultura jako przedmiot obrotu rynkowego

W pierwszej kolejności należy wprowadzić rozróżnienie kultury w ogóle od kultury w sensie rynkowym – w sensie ekonomicznym – jako że analiza będzie ściśle związana z tym drugim ujęciem. Słowo kultura pojawiło się pierwszy raz w ujęciu intelektualnym w pracy Edwarda Taylora pt. „Primitive Culture” w 1871 roku. Taylor pisał, że „kultura, czy cywilizacja [...] to ta złożona całość, która zawiera w sobie wiedzę, wierzenia, sztukę, moralność, prawo, zwyczaj, i każde inne umiejętności i zwyczaje wypracowane przez człowieka, jako członka społeczeństwa” (Taylor 1871: 1). Ujęcie Taylora odzwierciedla zatem antropologiczne rozumienie kultury, które sprowadza się do opisu dominujących sposobów życia dla danej społeczności (Hartley 2012: xi). W tym sensie kultura nie jest produktem, który może stać się przedmiotem obrotu rynkowego – jest wykwitem skomplikowanych zależności historyczno-socjologicznych, nie efektem konkretnego procesu wytwórczego; jest kontekstem, w którym ma miejsce całość życia tak na poziomie indywidualnym, jak i w wymiarze grupowym, czy społecznym. Taka kultura jest raczej przekazywana w procesie wychowania, czy uspołeczniania jednostki, niż w procesie wymiany rynkowej.

Ekonomiczne spojrzenie na kulturę musi sprowadzić ją do wymiaru towaru, a zatem jakiegoś konkretnego dobra materialnego, czy usługi (rozumianej, jako rozłożona w czasie sekwencja interakcji), które może stać się przedmiotem wymiany. Dobro lub usługa są wytwarzane w relatywnie konkretnym procesie produkcyjnym w celu przekazania ich osobom zainteresowanym. Gospodarki to pewne systemy, które określają aktywność człowieka związaną właśnie z produkcją i wymianą – „każda gospodarka jest zbudowana wokół bliźniaczych procesów produkcji i wymiany.” (Farole 2010: 63)

*„Rynki produktowe, systemy produkcji, rynki pracy, rynki finansowe i procesy koordynacji wewnątrz firm i innych organizacji, wszystkie opierają się o proces wymiany – wymiany pieniędzy za wysiłek, pieniądze za produkt, czy informacji za współpracę.” (Ibidem)*

W ujęciu ekonomicznym kulturę opisuje się, jako partykularny sektor gospodarki – gospodarka kultury (ang. *economy of culture*) – w którego domenie można mówić o produkcji, sprzedaży i konsumpcji konkretnych dóbr lub usług kulturalnych.

Dobra kulturalne w rynkowym rozumieniu ekonomicznym były tradycyjnie ujmowane, jako dzieła sztuki – czyli przedmioty, którym z jakichś względów nadano szczególną wartość społeczną. Dzisiaj wiadomo, iż rynek dzieł sztuki to tylko jeden z rynków funkcjonujących w ramach dość rozległego sektora kultury.

To, co wyróżnia sektor kultury od innych sektorów gospodarki to charakter wytwarzanych towarów, które następnie stają się przedmiotem wymiany. Przykładowo, rolą sektora rolniczego będzie produkcja pożywienia, które jest niezbędne dla zaspokojenia biologicznych potrzeb

---

człowieka. Tymczasem działania podejmowane w sektorze kultury raczej stawiają sobie za cel wytwarzanie i promowanie artefaktów określanych jako nieużytkowe, które są emanacją przekonań, wierzeń, postaw, wartości i zachowań danej społeczności, czy danej grupy, lub obserwacje pojedynczych – często z jakichś względów wybitnych – jednostek. Produkty kultury – zasadniczo – nie spełniają żadnej funkcji użytkowej – przynajmniej nie w ujęciu klasycznym.

Dobra, czy usługi kulturalne raczej realizują, zatem potrzeby niematerialne jak, przykładowo:

1. Potrzeba ekspresji językowej i komunikacji
2. Potrzeba poznania, poszerzania horyzontów
3. Potrzeby estetyczne w życiu codziennym
4. Potrzeby estetyczne i artystyczne
  - a. Potrzeba poznania estetycznego
  - b. Potrzeba tworzenia (kreacji) (Dragivić-Śeśić, Stojoković 2010: 23)

Istnieją teorie, które mówią o tym, że potrzeby kulturowe to tzw. potrzeby wyższego rzędu, z których najlepszym przykładem jest tzw. piramida potrzeb Masłowa ustawiająca hierarchię potrzeb, według której potrzeby kulturowe są dla człowieka najmniej ważne; lub ważne jedynie dla nielicznych i uprzywilejowanych grup społecznych. Ważne jednak aby powiedzieć, iż istnieje dość rozciągnięta krytyka tego podejścia, z których jeden z bardziej znaczących głosów wskazuje na różnice w hierarchii w zależności od kultury (rozumianej antropologicznie) w jakiej egzystują jednostki. Przykładowo, kultura bardziej indywidualistyczna będzie miała inne implikacje dla hierarchii potrzeb, niż kultura kolektywistyczna.

Sam sektor kultury można scharakteryzować ze względu na sposoby, w jakie organizacje (lub podmioty jednostkowe) działające w jego domenie realizują produkcję kulturalną – czyli organizują proces wytwarzania dóbr bądź usług. Można mówić o: (1) sztukach tradycyjnych (dominuje produkcja ręczna) i (2) przemysłach kultury (produkcja przemysłowa) (KEA 2006: 3). Produkt kultury z pierwszej kategorii jest unikatowy i przeznaczony do konsumpcji (a) w czasie jego tworzenia (jak np. przedstawienie teatralne, performance – wówczas konsumpcja jest jednorazowa), oraz (b) w czasie, gdy jest ono udostępnione odbiorcy do wglądu, nie jest jednak odbiorcy przekazywane (np. wystawa w muzeum – możliwa jest wielokrotna konsumpcja). W tej kategorii można wyróżnić następujące subkategorie określające typ produktu kulturalnego: (1.1) sztuki wizualne, (1.2) sztuki performatywne i (1.3) szeroko rozumiane dziedzictwo.

Jeżeli chodzi o przemysły kultury, to produkty tego gatunku są wytwarzane na skalę masową z wykorzystaniem procesów przemysłowych nastawionych na reprodukcję. Dlatego też dobra, czy usługi będące produktem organizacji działającej w przemyśle kultury będą powtarzalne. Mowa tu o takich subkategoriach jak (2.1) film, (2.2) telewizja i radio, (2.3) muzyka, czy (2.4) książka i prasa (patrz Tabela 1).

Tabela 1 - Kategorie sektora kultury

Kategoria	Subkategoria	Przykład dobra/usługi
Sztuki tradycyjne	Sztuki wizualne	Obraz, rzeźba
	Sztuki performatywne	Spektakl teatralny, performance
	Dziedzictwo	Wystawa w muzeum, odrestaurowany zabytek, szlak architektury drewnianej
Przemysły kultury	Film	DVD z filmem, projekcja filmu w kinie
	Telewizja i radio	Program telewizyjny, program radiowy, emisja programu
	Muzyka	CD z muzyką, plik MP3 z muzyką
	Książka i prasa	Książka, gazeta, portal internetowy
	Internet	Cyfrowy obraz dzieła (obrazu, rzeźby, lub innych artefaktów)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: KEA (2006), *The Economy of Culture in Europe*, KEA: Brussels. s. 3.

## 1.2. Internet a ekonomizacja kultury – państwo w państwie

Rozwój tzw. technologii informacyjno-komunikacyjnych (tzw. TIK), w tym Internetu, spowodował, że w zasadzie każdy przedmiot materialny może mieć swój obraz cyfrowy. Innymi słowy – w tym wypadku – nośnikiem treści i ewentualnych wartości nie musi być już przedmiot istniejący w przestrzeni materii fizycznej. Funkcja ta może być pełniona przez zwane potocznie programy komputerowe, które powodują, iż treść nabiera konkretnego kształtu (czy przybiera konkretną i ogólnie przyswajalną formę) na ekranie, czy w głośnikach komputera; z tym, że słowo „komputer” należy traktować, jako szeroką kategorię przedmiotów – od urządzeń biurowych, przez laptopy, czy telefony, lub inne urządzenia mobilne, jak tablety, lub elektroniczne czytniki, a ostatnio także niektóre zegarki (przykładowo Sony SmartWatch, czy GalaxyGear firmy Samsung).

Z punktu widzenia konsumpcji postęp związany z TIK doprowadził do szczególnego rozdzielenia nośnika od tzw. punktu kontaktowego (z ang. *access point*) – czyli przedmiotu materialnego, dzięki któremu człowiek może odczytać treść – dzięki któremu treść materializuje się w formę przyswajalną przez człowieka. Przykładowo, książka, jako materialny przedmiot pełni jednocześnie funkcję nośnika treści i punktu kontaktowego. W przypadku TIK i technologii Internetu nośnik, jako taki nie jest potrzebny – potrzebna jest infrastruktura punktów kontaktowych i archiwizujących umożliwiającą niejako „ciągłe noszenie treści”. Jest to technologia określana mianem chmury obliczeniowej (z ang. *cloud computing*), która poprzez zapewnienie ciągłej aktywności obliczeniowej umożliwia właśnie „ciągłe noszenie treści”, dzięki czemu dostęp do niej nie jest ograniczony przez czas, ani przestrzeń. Warunkiem jest możliwość skorzystania z punktu kontaktowego z dostępem do infrastruktury sieci.

W związku z opisanym skrótowo dynamicznym postępem technologicznym wykształciło się nowe pole aktywności ludzkiej, w którego domenie dochodzi do wytwarzania, dystrybucji i kon-

sumpcji tzw. treści cyfrowej (z ang. *digital content*). Powstają nowe rynki obrotu treściami cyfrowymi:

*“Razem z rozwojem Internetu i komunikacji cyfrowej powstają nowe rynki z nowymi produktami, łańcuchami dostaw, praktykami i strategiami biznesowymi. Korzystanie z treści cyfrowych, jako produktów stało się ważną częścią codziennego życia współczesnego konsumenta europejskiego – w konsekwencji rynek jest w ciągłej fazie wzrostu.”* (Stenzel, Sanchez-Lima, Downes 2012: 11; tłumaczenie własne)

### **1.2.1. Charakterystyka dóbr i usług w środowisku cyfrowym**

W przypadku gospodarki Internetu, coraz trudniej wyznacza się granice między dobrami a usługami. Tradycyjne definicje przyjmują, że dobro jest rzeczą stworzoną z materii, która może być przekazana, i która ma potencjał zaspokajania konkretnych potrzeb konsumenckich. Dobra przeciwstawia się w literaturze ekonomicznej usługom, które są z natury rzeczy niematerialne, jednak również zaspokajają konkretne potrzeby. Niemniej nawet w dzisiejszej gospodarce towarowej ekonomii obserwują znaczącą konwergencję między sektorem *stricte* przemysłowym, a więc tradycyjnie odpowiedzialnym za produkcję i dystrybucję dóbr a sektorem usług (Świadek, Wiśniewska 2013: 30). A zatem rozwinięte gospodarki opisuje się jako te, w których usługi zaczynają odgrywać kluczowe znaczenie dla życia gospodarczego nie tylko dlatego, że rośnie sam sektor usług, ale także ponieważ usługi aktywnie przenikają i zaczynają dominować modele biznesowe w sektorze *stricte* towarowym.

Usługę opisuje się, jako serię rozłożonych w czasie interakcji „odbywających się na drodze, na której występuje szereg punktów styku z konsumentem” (*Ibidem*). Efektem tych interakcji jest przekazywanie konsumentowi pewnej wartości, w wyniku której czuje się on usatysfakcjonowany. Wartość ta może – w niektórych „punktach styku” – zostać zmaterializowana w postaci dobra materialnego, jednak dobro to zaczyna odgrywać coraz mniej znaczącą rolę w całym tzw. łańcuchu produkcji wartości dla klienta – subiektywny odbiór jego użyteczności jest, bowiem postrzegany przez konsumenta w kontekście wszystkich interakcji, w jaki wchodzi on z producentem. Usługi zaczyna się, zatem postrzegać jako swoiste platformy przekazywania wartości, w których dobra odgrywają ważne, acz nie kluczowe znaczenie. Kluczowe znaczenie odgrywa całość projektu platformy od pierwszego kontaktu z konsumentem, którym jest zazwyczaj strategia komunikacji zewnętrznej.

W gospodarce materialnej można próbować identyfikować przekazywane dobra materialne i rozróżniać je od tych niematerialnych. W przypadku sektora kultury dobrem może być film (rzecz niematerialna) zapisana na nośniku Blue-Ray (rzecz fizyczna), podczas gdy usługami decydującymi o osadzeniu tego dobra w kontekście rynkowym może być jakość sprzedaży (np. jakość obsługi klienta, sam wystrój sklepu) wzmocnienia np. spotkaniami z twórcami, czy krytykami (czyli to, co mieści się w klasycznym rozumieniu marketingu). Jednak gospodarka Internetu wymaga – w ocenie autorów tego opracowania – innego spojrzenia, które jest szczególnie istotne dla projektu „E-muzea” ze względu na funkcje upowszechniania dostępu do kultury i do informacji publicznych w ogóle, które projekt ten ma realizować.

---

Spojrzenie to wiąże się bezpośrednio ze sposobami wprowadzania dóbr do obrotu cyfrowego. Zasadniczo istnieją dwie drogi – (1) dobro podlega procesowi digitalizacji, efektem którego jest uzyskanie jego obrazu cyfrowego, lub też (2) dobro tworzone jest w środowisku cyfrowym, przy użyciu wyłącznie narzędzi cyfrowych. Czyli można mówić o dwóch różnych procesach, z których digitalizacja jest opisywana jako proces *stricte* techniczny ze względu na to, iż wymiar twórczy tego procesu jest bardzo ograniczony – chodzi bowiem o odwzorowanie danego przedmiotu przy użyciu dostępnych technologii cyfrowych (Rybicka 2013: 2-3). Z drugiej strony wiele dóbr kultury powstaje dzisiaj przy użyciu tylko i wyłącznie narzędzi cyfrowych (artykuły, krótkie opisy, grafiki, animacje, etc.), i nigdy nie mają swojego odpowiednika materialnego. Dobra te podlegają regulacjom znajdującym się w Ustawie o prawie autorskim (Dz. U. 1994 nr 24 poz. 83. Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r.), jako że znaczący czynnik twórczy jest niezbędny do ich wytworzenia.

Stworzenie portalu internetowego, którego zasadniczą częścią jest zdigitalizowane dziedzictwo kultury narodowej oznacza połączenie cyfrowych obrazów artefaktów kulturowych z nowo stworzonymi dziełami (teksty, opisy, grafiki, ikony, dźwięk, video, etc.). Usługą stanie się zatem konkretnie zaprojektowany układ tych wszystkich elementów, z których w zasadzie każdy będzie jednocześnie „punktem styku” z konsumentem treści – użytkownikiem serwisu. W tym sensie kategorie dobra i usługi nabierają nieco innego znaczenia w środowisku cyfrowym, a satysfakcja konsumenta tworzy się w oparciu o sumę doświadczeń, jakie zbiera on w konsekwencji użytkowania serwisu – czyli w procesie konsumowania cyfrowych treści kulturowych.

Spoiłem wszystkich elementów portalu jest jeszcze innego rodzaju wytwór ludzkiej kreatywności regulowany także przepisami prawa autorskiego – sam program, którego twórcą jest programista. Widać zatem, iż proces tworzenia usługi kulturalnej w środowisku cyfrowym opiera się w zasadzie o trzy różne kategorie dzieł twórczych, a o sukcesie takiego przedsięwzięcia będzie decydowało **twórcze** połączenie tych elementów w jedną całość:

1. Artefakty kulturowe poddane procesowi digitalizacji
2. Wszelkie elementy tekstualne, graficzne, audio, czy animacyjne stworzone na potrzeby portalu
3. Kod programistyczny

Warto podkreślić, iż ten ostatni element nie jest mniej ważny od dwóch poprzednich, ponieważ to na tym poziomie podejmowane są decyzje, co do wykorzystania konkretnych technik, czy języków programowania, co ma bezpośrednie przełożenie na formę, a zatem i na atrakcyjność całej usługi. Przykładowo, w procesie tworzenia treści przez główne organizacje medialne w USA zaobserwowano w ostatnich latach bardzo duże wykorzystanie języka *javascript*, które pozwala na bardziej interaktywne podejście do prezentowanych treści. Poniższa tabela prezentuje stosunek ilości znaków tekstów tworzonych przez dziennikarzy względem liczby znaków kodu programistycznego wykorzystanego do ich prezentacji na witrynach danych organizacji.

Tabela 2 - Stosunek treści dziennikarskich do długości kodu programistycznego na dzień 23 maja 2013

Strona www	Liczba znaków wykorzystana do tekstów dziennikarskich	Liczba znaków wykorzystanych przez programistów w języku <i>javascript</i> do prezentacji treści	Stosunek
Washington Post	33 784	1 078 201	31,9
New York Times	16 823	1 535 904	91,3
Wall Street Journal	61 295	1 808 956	29,5
Los Angeles Times	78 460	1 067 882	13,6
CNN	16 396	116 341	7,10
National Public Radio	13 407	487 413	36,3
Huffington Post	56 131	968 503	17,2

Źródło: Daly R., *Arguing for New Genre: „JavaScript Journalism”*, dostęp w sieci www w dn 8.02.2014: <http://js-journalism.org/jsconf/slides.html#/>

### 1.2.2. Rodzaje e-usług

Usługi cyfrowe można w uproszczeniu definiować, jako „wszystkie treści cyfrowe, do których dostęp może mieć konsument za pośrednictwem sieci [...]” (Europe Economics 2011: *ii*). Autorzy badania poświęconego doświadczeniom konsumenckim w gospodarce cyfrowej zatytułowanego „Cyfrowe usługi dla konsumentów” wykonanego na zlecenie Komisji Europejskiej wymieniają osiem grup usług cyfrowych podzielonych ze względu na charakter interakcji, w jaki wchodzi z nimi użytkownicy (*Ibidem*). Poniżej zaprezentowano sześć grup adekwatnych w naszej ocenie dla działalności kulturalnej – są to te rodzaje usług, których konsumpcja ma potencjał zaspokojenia takich potrzeb jak wymieniane wcześniej:

1. Potrzeba ekspresji językowej i komunikacji
2. Potrzeba poznania, poszerzania horyzontów
3. Potrzeby estetyczne w życiu codziennym
4. Potrzeby estetyczne i artystyczne
  - a. Potrzeba poznania estetycznego
  - b. Potrzeba tworzenia (kreacji)

Ujęcie przedstawione poniżej w tabeli 3 jest pomocne w dwóch wymiarach – po pierwsze ukazuje, jakiego rodzaju usługi są przedmiotem konsumpcji użytkowników; w drugiej kolejności pokazuje bezpośrednio motywy, dla których użytkownicy w ogóle korzystają z tego typu usług.



Tabela 3 - Grupy usług cyfrowych

Media	Treść tekstowa, graficzna, audio lub wideo, która jest możliwa do pobrania lub udostępniona bezpośrednio poprzez portal internetowy bez konieczności interakcji z innymi użytkownikami
Gry	Są to usługi, które dostarczają rozrywkę poprzez interaktywną relację między użytkownikiem a treścią (ew. innymi użytkownikami)
Treść tworzona przez użytkownika (z ang. User-created content / UCC)	Usługi, które oparte są o konieczność aktywności użytkowników w zakresie tworzenia unikatowych treści, moderowania lub oceny treści już istniejącej
Personalizacja usług/dodatki	Są to usługi, które umożliwiają konsumentom personalizację użytkowanego sprzętu lub oprogramowania
Komunikacja	Usługi, które umożliwiają użytkownikom wzajemne komunikowanie się poprzez jakieś medium cyfrowe
E-edukacja	Dostawa materiałów i programów edukacyjnych, czy rozwoju kompetencji za pośrednictwem medium cyfrowego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie, Europe Economics (2011).

### 1.2.3. Konkluzja

Można zaryzykować stwierdzenie, iż wszelkie usługi wpisujące się w grupy wymienione w Tabeli 3, są usługami kulturalnymi tworzonymi w oparciu o treści kulturowe. Ważne, aby podkreślić, iż wiele e-usług ma charakter hybrydowy, a zatem wpisuje się w wiele z wymienionych kategorii. Innymi słowy interakcje rozłożone w czasie oferowane przez wiele portali, czy aplikacji cyfrowych realizuje wiele funkcji odpowiadając na różne – uświadomione i nieuświadomione – potrzeby użytkowników.

Artefakty dziedzictwa narodowego będące w posiadaniu muzeów przystępujących do procesu digitalizacji w ramach projektu „E-muzea” wpiszą się z pewnością w przynajmniej jedną z grup usług. W najbardziej ograniczonym zakresie portal udostępniający wgląd w obrazy cyfrowe tych artefaktów stanie się medium nastawionym na przekazanie informacji w sposób jednokierunkowy. Jednak – w opinii autorów tego raportu – proces projektowania i wykonania portalu powinien wziąć pod uwagę całą gamę potrzeb kulturalnych człowieka oferując możliwie bogatą platformę e-usługową; właśnie ze względu na przedstawioną powyżej podstawową charakterystykę użyteczności e-usług.

### 1.3. Organizacje kulturalne jako podmioty wytwórcze

Opisując gospodarkę sektora kultury nie sposób nie wspomnieć – choć w zarysie – o organizacjach sektora kultury. Są to podmioty, które za cel swojego działania stawiają sobie wytwarzanie – bądź wspieranie wytwarzania i upowszechnianie poprzez reklamę i dystrybucję – takich, czy innych twórców artystycznych, czy kulturalnych. Używając słowa „organizacja” należy tu zwrócić uwagę, iż w polskiej literaturze, jak i dyskursie publicznym, podczas omawiania kwestii kultury stosuje się często określenie „instytucje kultury”, ponieważ bardzo mocno zakorzenione

---

jest w świadomości Polaków myślenie o kulturze w kategoriach tzw. kultury wysokiej, a ta – jak się również stereotypowo przyjmuje – oferowana jest głównie przez narodowe lub samorządowe instytucje kultury. Jest to jednak ujęcie zawężające nieoddające, ani struktury, ani charakteru aktywności realizowanych w ramach sektora kultury.

Instytucja kultury – na mocy Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz. U. z 2013 r. Nr 72 poz. 406, tekst jednolity) – oznacza bowiem jedną konkretną formę prawno-organizacyjną organizacji powołanej do życia przez tzw. Organizatora, czyli w rzeczywistości jednostkę samorządu terytorialnego, bądź organ administracji centralnej. Jak ujmuję to w swojej książce nt. ekonomiki teatru Hanna Trzeciak [2011: 11] „organizator powołuje i odwołuje dyrektora instytucji kultury lub powierza zarządzanie instytucją osobie fizycznej bądź prawnej na podstawie kontraktu menedżerskiego. Do obowiązków organizatora należy między innymi zapewnienie środków finansowych niezbędnych do rozpoczęcia działalności, do dalszego funkcjonowania instytucji oraz do utrzymania obiektu, w którym jest prowadzona”(2011:11).

Istnieją jednak inne formy organizacyjno-prawne, które przyjmują organizacje wytwarzające produkty kulturalne:

„Dziś, po dwudziestu latach transformacji, obok publicznych instytucji kultury funkcjonują na rynku klubokawiarnie, teatry, centra artystyczne prowadzone przez stowarzyszenia, fundacje i osoby prywatne. Są często bardziej dynamiczne i wyżej cennie przez odbiorców od instytucji publicznych” [Chwedorowicz 2012: 7].

Dwie pozostałe kategorie, które zawierają w sobie powyżej wymienione przykłady można opisać, jako (2) organizacje non-profit, oraz (3) przedsiębiorstwa. Organizacja non-profit to instytucja niedochodowa i pozarządowa działająca w formule fundacji lub stowarzyszenia. Organizacje kulturalne non-profit funkcjonują na podstawie przepisów Prawa o stowarzyszeniach oraz Ustawy o fundacjach. Z kolei stwierdzenie „przedsiębiorstwo” odnosi się do organizacji będących firmami prywatnymi w rozumieniu przepisów prawa handlowego, których głównym celem – w rozumieniu ustawy – jest maksymalizacja zysku.

Działania w sektorze kultury polegające na stymulowaniu produkcji dóbr kulturalnych, bądź ich rozpowszechnianiu prowadzą również niejednokrotnie jednostki samorządu terytorialnego, lub administracji szczebla centralnego. Istotnym elementem sektora kultury są też wszelkie organizacje nieformalne nieposiadające osobowości prawnej. Oczywiście jest, iż taka różnica organizacyjna ma wpływ na różnorodność dóbr i usług kulturalnych, które oferuje dzisiejszy rynek. Szczególnym polem innowacji jest Internet i wszelkie technologie cyfrowe, które są wykorzystywane do tworzenia i rozpowszechniania oferty kulturalnej.

Tabela 4 - Formy organizacyjno-prawne organizacji sektora kulturalnego

Nazwa formy	Przykład organizacji	Adres internetowy
Instytucja kultury	Teatr Stary w Krakowie	www.stary-teatr.krakow.pl
Gminna instytucja kultury	Krakowskie Biuro Festiwalowe	www.biurofestiwalowe.pl
Organizacja non-profit	Fundacja Orange	www.fundacja.orange.pl
Organizacja nieformalna (nieposiadająca osobowości prawnej)	Koło gospodyń wiejskich w Dzwonowie	www.kobietynawsi.pl/Kolo-Gospodyn-Wiejskich-w-Dzwonowie
Przedsiębiorstwo	AGORA S.A.	www.agora.pl
Jednostka Samorządu Terytorialnego	Biuro kultury miasta Warszawa	brak adresu www
Jednostka Administracji Centralnej	Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego	www.mkidn.gov.pl

Źródło: Strycharz J., *Organizacje kulturalne a rozwój*, w: Hausner, Karwińska, Purchla, *Kultura i rozwój* (2013), NCK.

## 1.4. Sektor kultury w szerszej perspektywie ekonomicznej aktywności

Złożoność organizacyjno-prawna sektora kultury świadczy między innymi o tym, iż działalność kulturalna pozostaje ważnym i bardzo szerokim polem aktywności ludzkiej. Jednocześnie działalność kulturalna dość łatwo wymyka się próbom szufladkowania. Poszukując pewnego spoiwa często używa się koncepcji kreatywności i koncepcji przemysłów kreatywnych. Można, zatem bronić stanowiska, iż organizacje działające w sektorze kultury są częścią większego działu ludzkiej aktywności gospodarczej – tzw. przemysłów kreatywnych. Jest to relatywnie nowa koncepcja intelektualna, do której zaczęto się odwoływać w połowie lat 90. XX wieku. Analiza tego hasła przy użyciu narzędzia *google n-gram*<sup>1</sup> pokazuje, że między rokiem 1995 a rokiem 2008 częstotliwość jego występowania w literaturze wzrosła o 1850%. Koncepcja ta służy opisowi tej ludzkiej aktywności, która „ma swoje źródło w indywidualnej kreatywności, umiejętności i talencie, i która ma potencjał tworzenia bogactwa i miejsc pracy poprzez tworzenie i wykorzystywanie własności intelektualnej” (DCMS 2006).

Naturalnie, istnieje wiele sporów dotyczących tego, jakie konkretnie branże, czy sektory gospodarki powinny być zaliczane do tzw. przemysłów kreatywnych:

„Przemysły kreatywne są obciążone wieloma definicjami, oraz brakiem konsystencji, co do tego, co należy traktować jako aktywność kreatywną.” (Higgs i inni 2008: 3)

Niemniej ukucie tej koncepcji, coraz większa jej popularność i coraz częstsze próby systematyzowania wiedzy w tym zakresie sygnalizuje wzrost znaczenia aktywności kreatywnej dla gospodarek państw rozwiniętych w odniesieniu do takich branż, jak film, telewizja, media interneto-

<sup>1</sup> Narzędzie analityczne dostępne na stronie <http://books.google.com/ngrams/> które pozwala na badanie częstotliwości występowania danego hasła w literaturze, jako procent wszystkich użytych słów.

---

we, reklama, rynek wydawniczy, moda, czy szeroko rozumiane wzornictwo tak graficzne, jak produktowe (Chwederowicz 2012: 9). Pozwala też przybliżyć się do zrozumienia natury działania organizacji funkcjonujących w domenie przemysłów kreatywnych – w tym organizacji kulturalnych – z nieco odmienną perspektywą poznawczą.

Silny nacisk kładzie się tu na wytwarzanie nowych idei i ich częstą obróbkę. Tworzenie dóbr i usług kreatywnych jest ograniczone potrzebą ciągłego wymyślania czegoś nowego. W agencji reklamowej, podobnie, jak w muzeum każdy produkt jest nowym produktem – raczej trudno sprzedać ten sam projekt plakatu reklamowego dwóm klientom, czy dokładnie tę samą wystawę dwa razy. Wystawę można powtórzyć, ale osadzenie jej w nowym kontekście (choćby w nowej przestrzeni) zawsze będzie wymagało nowych pomysłów, czy to kuratorów, czy projektantów wystaw – będzie także wymagało nowej kampanii marketingowej. Podobnie, jak projekt budynku z każdym podjętym wysiłkiem budowania go wymaga dodania elementów, które – siłą rzeczy – czynią go unikatowym. Dlatego w domenie aktywności tych organizacji kreatywność – nie standaryzacja – odgrywa tak wielkie znaczenie i decyduje o sukcesie danego przedsięwzięcia.

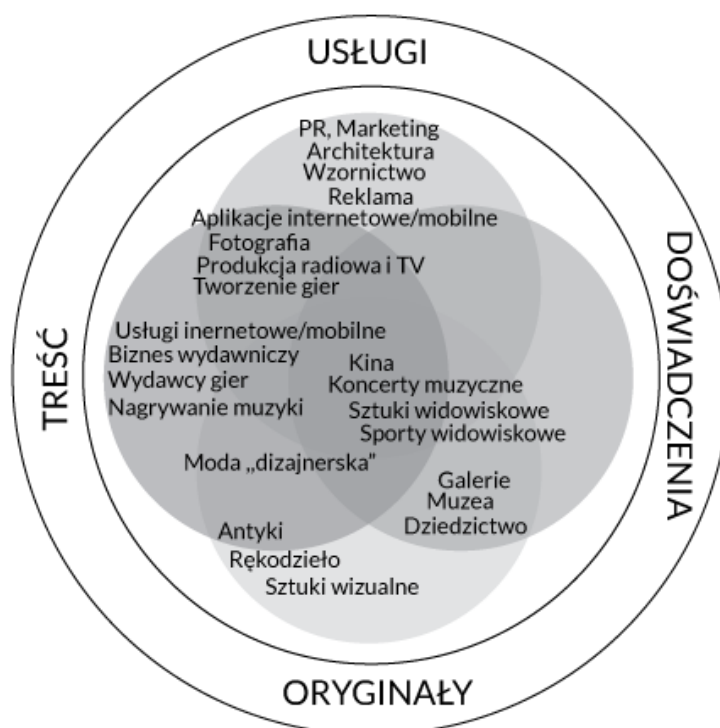
Oczywiście istnieje też zróżnicowanie wewnątrz samych przemysłów kreatywnych. Rozumienie przemysłów kreatywnych, które zostało przyjęte na potrzeby tego opracowania zostało wypracowane przez brytyjską organizację pozarządową NESTA zajmującą się wspieraniem innowacji w Wielkiej Brytanii i dobrze oddaje charakter różnic występujących w tym sektorze ludzkiej aktywności twórczej. Organizacja ta dzieli podmioty działające w ramach przemysłów kreatywnych na 4 grupy: (1) dostawcy usług kreatywnych, (2) producenci kreatywnych treści, (3) dostawcy kreatywnych doświadczeń, (4) producenci oryginalnych przedmiotów (NESTA 2006: 54).

- (1) Dostawcy usług kreatywnych „zapewniają sobie wpływy w zamian za poświęcanie czasu i wykorzystywanie mocy intelektualnych na rzecz innych przedsięwzięć, czy organizacji” [*Ibidem*]. Adekwatnymi przykładami „dostawców” są agencje marketingowe, biura architektoniczne, firmy konsultingowe zajmujące się wzornictwem graficznym i produktowym, czy agencje obsługujące tzw. nowe media.
- (2) Producenci kreatywnych treści wytwarzają własność intelektualną, która jest następnie dystrybuowana do publiczności w zamian za uiszczenie opłaty. „Producenci” muszą najpierw zainwestować w wytworzenie własności intelektualnej, a dopiero po przejściu całego cyklu produkcyjno-sprzedażowego mogą oczekiwać zwrotów. Za przykłady takich organizacji można uznać producentów filmów, treści telewizyjnych, czy teatralnych, firmy fonograficzne, wydawców książek i magazynów, a także producentów gier video. Realizując projekt „E-muzea” NIMOZ znajduje się najbliżej tej kategorii organizacji.
- (3) Dostawcy doświadczenia kreatywnego sprzedają prawa do uczestniczenia w takich wydarzeniach, jak koncert, spektakl teatralny, czy taneczny w określonym miejscu i czasie.

- (4) Producenci oryginalnych przedmiotów angażują się w „rękodzielnictwo i sprzedaż fizycznych artefaktów, których wartość leży w estetyce, ekskluzywności i autentyczności” (*Ibidem*: 55).

Tak nakreślony modeli przemysłów kreatywnych pozwala poruszać się w czterech zachodzących na siebie wymiarach pomiędzy treścią (*content*) a doświadczeniem (*experience*), oraz pomiędzy usługami a oryginalnymi przedmiotami.

Rycina 1 - Model przemysłów kreatywnych



Źródło: (NESTA 2006: 55)

Jak widać na powyższej rycinie mapującej cztery nakreślone wymiary, poszczególne przedsięwzięcia wpisują się raczej bliżej lub dalej skrajnych biegunów, ponieważ większość przedsięwzięć z przemysłów kreatywnych ma charakter eklektyczny. Kiedy za przykład pośłuży muzeum łatwo można dostrzec, że z jednej strony muzeum jest organizatorem wystaw. W związku z tym dostarcza publiczności doświadczenie „przebywania w towarzystwie” prac artysty zaprezentowanych w odpowiedni sposób w odpowiedniej i przystosowanej do tego celu przestrzeni. Jednak, aby prace zostały zaprezentowane, muszą powstać. Muzeum może zamawiać tworzenie prac pełniąc funkcję mecenasa danego artysty – jeżeli tak robi zbliża się wówczas do bieguna producentów oryginalnych przedmiotów. Nawet, gdy tego nie czyni zbiera „oryginalne” prace dostępne na rynku na potrzeby planowanej wystawy. Muzea są również często wydawcami publikacji w związku z tym dostarczają także produkty na rynek treści – a ich powstanie jest poprzedzone procesem kreatywnym.

Mimo, iż istnieje trudność z jednoznacznym przyporządkowaniem organizacji do odpowiednich kategorii przemysłów kreatywnych, zaprezentowany model pozwala się zorientować w rodzaju

---

działań, jakie są realizowane w tym sektorze produkcyjno-dystrybucyjnej działalności człowieka. Pozwala zrozumieć, jaki będzie wytwór danej działalności oraz charakter działań niezbędnych do jego skutecznego wykonania. Z perspektywy planowania strategicznego pozwala zrozumieć jakie inne podmioty są bezpośrednią konkurencją dla danego przedsięwzięcia (które oferty są substytutem doskonałym), a jakie konkurencją dalszą (co jest substytutem niedoskonałym).

Przy tym warto także wspomnieć o wyjątkowym statusie organizacji kulturalnych, który odróżnia je jako pewną charakterystyczną podgrupę w większym zbiorze przemysłów kreatywnych. Organizacje kulturalne realizują – lub przynajmniej próbują realizować – wyjątkowe cele nieużytkowe. Przykładowo, agencje marketingowe to agencje, które pracują kreatywnie z ideami po to, by wytworzyć produkt w postaci treści reklamowej. Ich zadaniem jest przede wszystkim przyciągnąć uwagę – zainteresować potencjalnych konsumentów poruszających się po głośnym dzisiaj rynku. Ich produkt jest produktem wspierającym inne dzieła – inne produkty. Treści marketingowe nie mają racji bytu bez produktów, które starają się reklamować.

Organizacje kulturalne mogą korzystać z usług agencji kreatywnych; powinny to robić, jeżeli chcą się przebić ze swoją ofertą do danej publiczności. Jednak ich działanie jest finalnie skierowane na dostarczenie doświadczenia estetycznego – czy to w wyniku zaprojektowania i udostępnienia wystawy, czy to w wyniku udostępnienia utworu muzycznego, czy to w wyniku obcowania z oryginalnym, tzn. jedynym w swoim rodzaju przedmiotem; niezależnie od ego, czy oferta kulturalna funkcjonuje w wymiarze materialnym, czy cyfrowym.

W tym właśnie leży potencjał i pewna przewaga konkurencyjna organizacji kulturalnych nad innymi użytkowymi przejawami przemysłów kreatywnych – w dostarczaniu pewnego przeżycia, czy doświadczenia, w wyniku którego człowiek zaczyna myśleć inaczej, postrzegać inaczej, czy nawet żyć inaczej, niż do tej pory. Innymi słowy organizacje kulturalne mają potencjał tworzenia przestrzeni wymiany idei w bardzo bliskim związku z dominującymi postawami społecznymi, dominującymi wartościami i – jeszcze głębiej – dominującymi wierzeniami. Nie odwołują się do nich w celu spowodowania konkretnej decyzji konsumenckiej (choć muszą pamiętać by swoją ofertę mocno osadzić na rynku) – jak czynią to marketingowe agencje kreatywne – a w celu podtrzymywania ekspresji, debaty i refleksji nad aktualnym stanem kulturalnym danej społeczności i jej miejsca w towarzystwie innych społeczności.

Społeczności – jak pokazują dane – coraz więcej inwestują w aktywność tego typu, co jest pewnym *signum temporis* i wskazuje na coraz większe zrozumienie, że „dobra i usługi kulturalne komunikują i konstruują wartości, tworzą i przetwarzają tożsamości i przyczyniają się do spójności społecznej; a jednocześnie stanowią kluczowy czynnik produkcji w gospodarce opartej na wiedzy” (UNESCO 2000: 8-9).

Dlatego odpowiednie przestrzenie tworzone przez organizacje kulturalne mają tak duży potencjał w promowaniu zrozumienia niematerialnych aspektów charakteru danego społeczeństwa i ich ewaluacji w świetle współczesnych i aktualnych wyzwań. Gospodarka cyfrowa osadzona na kanwie niematerialności jest – w tym sensie – bardzo bliska towarowemu ujęciu kultury i staje się naturalnym polem wytwarzania i wymiany dóbr kultury. Organizacje skutecznie wykorzystujące gospodarkę cyfrową mają szansę bycia inkubatorami zmiany społecznej, a nie – jak w prze-

szłości – jedynie „konserwatorami zabytków”. Co więcej, promują obcowanie z ideami, rozumienie ich ważkości i pomagają nabyć umiejętności poruszania się w świecie, w którym własność intelektualna, wiedza, czy informacja zaczynają odgrywać tak ważne znaczenie. Na tym polegają konkretne przewagi konkurencyjne organizacji i przedsięwzięć kulturalnych, które zaprężnięte w skuteczną komunikację mogą pomóc budować markę. Jednak, aby być skuteczne, organizacje kulturalne muszą – podobnie jak biznes – osadzać swoją ofertę w dominujących praktykach konsumenckich.

## 1.5. Popyt na kulturę w Polsce

Popyt to inaczej zapotrzebowanie na oferowane towary, czy usługi. Popyt na kulturę jest zatem spojrzeniem na konsumpcję oferty kulturalnej – „w ujęciu ekonomicznym odbiorcy kultury: publiczność koncertów muzycznych i przedstawień, zwiedzający w muzeach, nabywcy płyt i książek itp., to konsumenci” (Towse 2011: 156).

Analiza popytu na kulturę wymaga jednak specyficznego ujęcia, które wynika z faktu, iż analiza popytu *sensu stricto* w pierwszej kolejności bierze pod uwagę tzw. wzorce konsumpcji – czyli „strukturę wydatków konsumentów na dobra kultury” (*Ibidem*). Patrząc w ten sposób można ocenić tzw. wielkość rynku od strony tego, jak duże środki finansowe są w stanie zmobilizować jednostki w celu skorzystania z istniejącej na rynku oferty. Jednak oferta kulturalna jest w dużej części bezpłatna ze względu na stałą i relatywnie znaczącą obecność finansów publicznych na rynku kultury. Stąd liczenie środków pieniężnych wydatkowanych przez konsumentów nie odda całościowego obrazu rynku kultury.

Poniższa tabela prezentuje dane Głównego Urzędu Statystycznego w zakresie publicznych wydatków na kulturę. Z danych tych wynika, iż od 4 lat rząd centralny i samorzady wspierają działania kulturalne na poziomie ok. 8 mld złotych (jak zostanie pokazane poniżej jest to ok. 30% wszystkich środków finansowych będących w obrocie gospodarczym sektora kultury). Część tej kwoty jest przeznaczana na tworzenie darmowej, lub znacząco dofinansowanej oferty kulturalnej, z której korzystają obywatele.

Tabela 5 - Publiczne wydatki na kulturę (w mld zł)

	2010	2011	2012
Ogółem	8,3	8,1	8,3
Budżet państwa	1,4	1,5	1,6
Budżety samorządów terytorialnych	6,9	6,6	6,7
W stosunku do PKB	0,59 %	0,52%	0,53%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

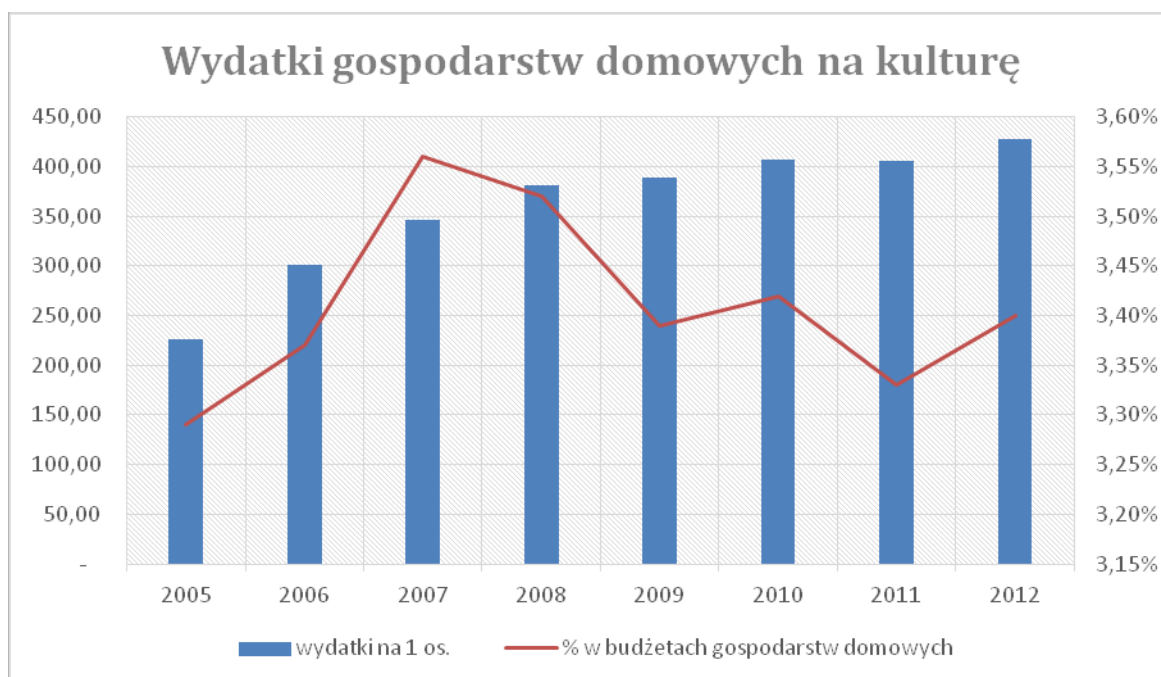
Analizując popyt na kulturę należy zatem wziąć pod uwagę nie tylko wydatki konsumenckie – trzeba na nie spojrzeć w kontekście szerszej kategorii, jaką jest tzw. uczestnictwo. Bowiem, jak

słusznie zauważa Ruth Towse „teoria popytu stara się wyjaśnić zachowania konsumentów w oparciu o czynniki ekonomiczne, które wpływają na ich decyzję, zwłaszcza ceny i dochód”. Z kolei „badania nad uczestnictwem w kulturze stanowią uzupełnienie dla teorii popytu, ponieważ pozwalają na pełniejszą charakterystykę konsumentów [...]; oba rodzaje analiz stanowią punkt wyjścia w planowaniu marketingu produktów kultury, tak przez firmy nastawione na zysk, jak i przez organizacje non-profit” (*Ibidem*).

### 1.5.1. Wielkość wydatków

Wyniki badań Głównego Urzędu Statystycznego dotyczące wydatków na kulturę wyraźnie wskazują, iż wydatki gospodarstw domowych w tym zakresie stale rosną od 2005 roku.

Wykres 1 - Wydatki gospodarstw domowych na kulturę (2005-2012)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Na przedstawionym powyżej wykresie widać wyraźny – niemal dwukrotny między rokiem 2005 a 2012 – wzrost w wydatkach na kulturę ujęty nominalnie. W przedstawionym okresie czasu wydatki na kulturę stanowiły między 3,3% a 3,5% ogólnych wydatków, jakie ponoszą gospodarstwa domowe. Dane te pozwalają szacować, iż środki finansowe, jakimi dysponują gospodarstwa domowe wzrosły ok. dwukrotnie w analizowanym okresie (2005-2012), jednak nie spowodowało to wzrostu relatywnego znaczenia wydatków na kulturę w budżetach domowych – na kulturę wydaje się więcej, jednak nie więcej w odniesieniu do innych wydatków gospodarstw domowych. Pozwala to wyciągnąć wniosek, iż znaczenie konsumenckie kultury pozostaje na względnie stałym poziomie.

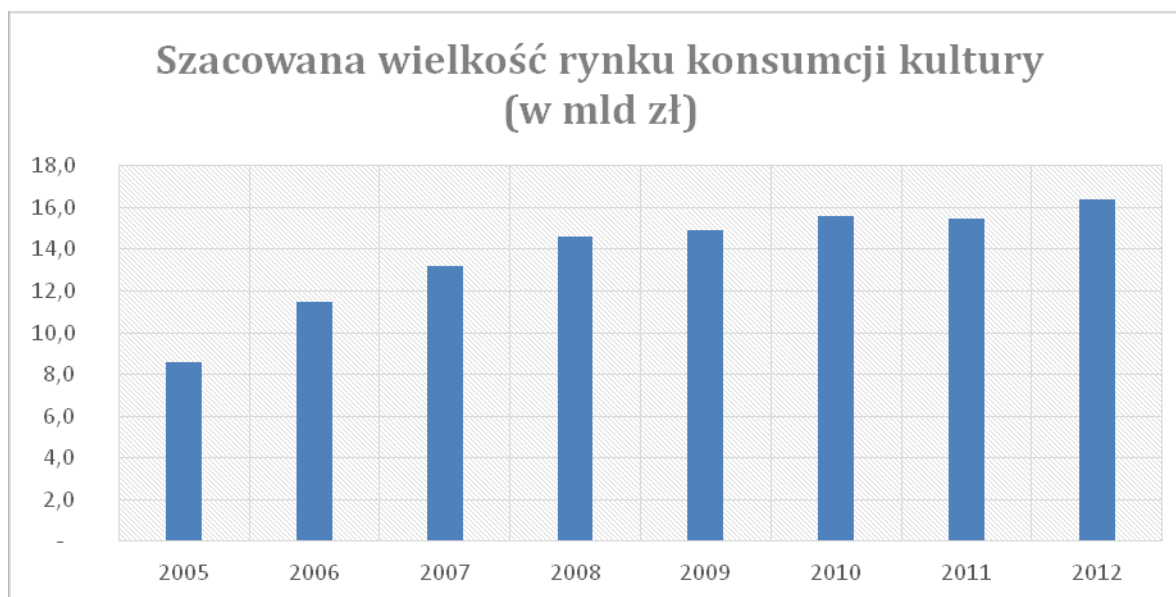
Wskaźnik ten osiąga podobne wartości w innych państwach Unii Europejskiej. Średnia dla całej wspólnoty wynosiła – wg Eurostatu – 3,9% w roku 2005. Dla Duńczyków, Finów i Czechów wydatki na kulturę stanowiły nieco powyżej 5% budżetów domowych, podczas gdy dla Grecji, Luksemburga, Cypru, Litwy, Włoch i Rumunii wskaźnik ten wyniósł poniżej 3%. Statystyki te ozna-



czają, że należy się spodziewać wzrostu wydatków na kulturę jedynie w przypadku wzrostu ogółu środków finansowych dostępnych dla gospodarstw domowych. Społeczeństwa rozwinięte wydają na kulturę więcej o tyle, o ile się bogacą.

Dane GUS pozwalają także na spojrzenie na rynek kultury z perspektywy skali makro. Prosty rachunek przemnożenia wydatków przez liczbę ludności w Polsce pozwala na oszacowanie, jak duża kwota pozostaje w obrocie rynkowym dobrami kultury. Także i na tym poziomie analizy widać znaczący – niemal dwukrotny – wzrost z 8,6 mld w 2005 roku do 16,4 mld złotych w 2012 roku. Ta kwota przekłada się – według danych EUROSTATU z roku 2009 – na ok. 200 tys. miejsc pracy w polskim sektorze kultury.

*Wykres 2 - Wielkość rynku konsumpcji kultury*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Takie spojrzenie na rynek kultury można odczytywać optymistycznie. Aby umieścić te dane w szerszej perspektywie aktywności gospodarczej można – jako ciekawostkę – przytoczyć, iż wartość rynku piwa w Polsce szacuje się na ok. 5,6 mld zł (dane za 2011 r.). Przy tym według szacunków firmy konsultingowej Ernst&Young (2011) 137,7 tys. miejsc pracy w Polsce istnieje dzięki sektorowi browarniczemu, z czego ok. 26 tys. w rolnictwie. Wartość społeczna kultury – odczytywana tylko przez pryzmat wskaźnika zatrudnienia – wydaje się w takim ujęciu zdecydowanie większa. Co ciekawe średnie zarobki ujęte brutto w skali miesiąca są o ok. 2000 zł wyższe dla sektora kultury, niż dla sektora browarniczego według dostępnych danych.

### **1.5.2. Struktura wydatków**

Jednak wydatki na kulturę liczone przez GUS mają pewne ograniczenia dla zrozumienia popytowej strony sektora kultury. Główny Urząd Statystyczny przyjął bowiem następujące kategorie wydatków, które zakwalifikował jako te związane z konsumpcją kultury:

1. Wydatki na telewizję kablową
2. Wydatki na sprzęt audiowizualny

3. Wydatki na kupno gazet i czasopism
4. Abonament TV
5. Wydatki na zakup biletów wstępu do instytucji kultury
6. Kupno książek
7. Nośniki informacji
8. I inne<sup>2</sup>

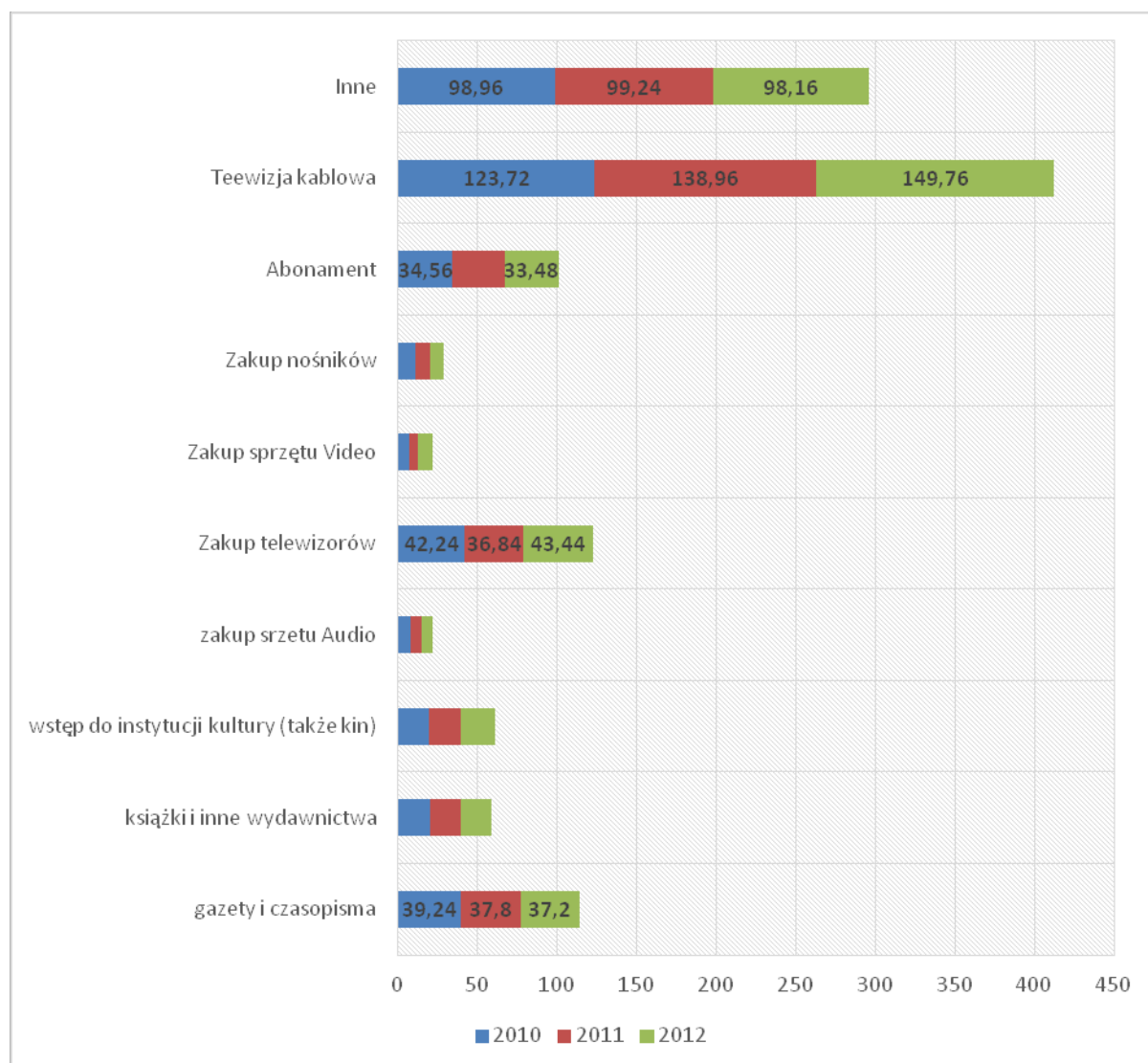
Przy bliższej analizie tych kategorii (patrz: Zał. 1) jasnym staje się, iż wydatki na kulturę są w dużym stopniu rozumiane, jako wydatki związane z zakupem sprzętu lub technologii zezwalającej na dostęp do treści kulturalnych (opisywane wcześniej *access points*). W tym ujęciu, np. producenci sprzętu audiowizualnego są traktowani, jako pracownicy sektora kultury. Takie podejście jest do pewnego stopnia uzasadnione charakterem produkcji i dystrybucji tego rodzaju treści – przykładowo konsumenci nie płacą bezpośrednio dostawcy treści telewizyjnych (za wyjątkiem abonamentu na telewizję publiczną). Koszt produkcji treści telewizyjnych jest pokrywany z przychodów od reklamodawców. Zatem konsument płaci bezpośrednio jedynie producentowi odbiornika, czy dostawcy sygnału. Podobna mechanika ma zastosowanie w przypadku Internetu – użytkownicy raczej płacą za infrastrukturę dostępu, niż za same treści ze względu na które kupuje urządzenie zezwalające na dostęp do Internetu. Stąd ważnym wnioskiem z analizy rynków kultury jest fakt, iż to producenci i dostawcy technologii dostępu – raczej niż twórcy towarów i usług kulturowych – są bezpośrednimi wygranymi rynku kultury.

Na świecie stosuje się różne podejścia do porządkowania danych na temat wydatków konsumpcyjnych na kulturę. Przykładowo, australijski urząd statystyczny gromadzi dane dot. wydatków konsumenckich wg takich kategorii jak: (1) literatura, (2) muzyka, (3) sztuki performatywne, (4) sztuki plastyczne i rzemiosło artystyczne, (4) radio, telewizja, **media elektroniczne** i film, (5) dziedzictwo kulturowe, (6) inne formy kultury. Takie ujęcie jest bardziej spójne z tym, jak definiuje się poszczególne kategorie sektora kultury, które zaprezentowano w tym opracowaniu w Tabeli 1. Jednak, co ważniejsze – porównanie tych dwóch podejść statystycznych ukazuje fundamentalny brak polskiego ujęcia – chodzi o ujęcie konsumpcji kultury w Internecie. Stąd do zrozumienia konsumpcji kultury cyfrowej trzeba dochodzić niejako „na około” – kwestia ta zostanie rozwinięta w dalszej części opracowania.

---

<sup>2</sup> Szczegółowe wyjaśnienie poszczególnych kategorii wydatków używanych przez GUS dostępne jest w załączniku 1 do tego opracowania.

Wykres 3 - Struktura wydatków konsumenckich wg kategorii GUS



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Analizując strukturę wydatków na kulturę przez pryzmat danych GUS, należy zwrócić uwagę, iż wydatki na poczet dostawców telewizji kablowych są najbardziej znaczącym i w zasadzie jedynym wydatkiem gospodarstw domowych, który rośnie z biegiem czasu. Wzrost ten można przypisać faktowi, iż dostawcy sygnału telewizyjnego oferują teraz usługi łączone zapewniając jednocześnie sygnał telewizyjny równocześnie z dostępem do Internetu i abonament na korzystanie z telefonii stacjonarnej. Potwierdzają to dane z rynku usług telefonii stacjonarnej, wg których wartość tego rynku systematycznie spada (-13,5% w roku 2012; UKE/Milward Brown 2012). Niemniej – właśnie ze względu na łączenie usług – wydatki na telewizję kablową są jedyną kategorią Głównego Urzędu Statystycznego, która w jakimś zakresie może pokazywać popyt na cyfrowe treści kultury.

Tylko na tym polu aktywności gospodarczej zostały dostarczone usługi o wartości ok. 5,7 mld zł w roku 2012, co stanowiło 34% wydatków konsumenckich w całym sektorze kultury (wg defini-

cji GUSu). Biorąc również pod uwagę środki przeznaczone na zakup odbiorników telewizyjnych – ok. 1,7 mld zł – otrzymać można jasną przesłankę świadczącą o dominacji telewizji nad innymi dobrami kulturalnymi.

Szacunki GUS względem wydatków na telewizję są zbieżne z analizami UOKiK, według których przychody dla operatorów płatnej telewizji osiągnęły poziom ok. 4,2 mld w roku 2009 przy znacznej dynamice wzrostowej. Realne jest zatem, że rynek płatnej telewizji osiągnął wartość 5,7 mld zł w roku 2012.

Szacunki dotyczące rynku telewizji są dosyć spójne, co pozwala powiedzieć z dużą dozą prawdopodobieństwa, iż rynek kultury w Polsce to niemal w połowie (44%) rynek usług telewizyjnych. Podobne szacunki okazują się bardziej skomplikowane w przypadku innych sektorów kultury. Dla porównania – rynek książki to wartość ok. 700 mln zł wg metodologii liczenia GUS – czyli ok. 4% wartości całego rynku. Jednak analitycy Biblioteki Analiz – jedynej organizacji analitycznej dedykowanej rynkowi książki – wycenili przychody polskich wydawców na 2,7 mld zł w roku 2011 (Gołębiowski 2012). Istnieje zatem duża różnica w wycenie wartości rynku i nabywczej siły konsumennej w odniesieniu do książki między GUSEm a Biblioteką Analiz<sup>3</sup>. W tym drugim ujęciu książka ma zdecydowanie większe znaczenie dla konsumentów kultury.

*Wykres 4 - Wielkość rynku książki na podstawie szacunków Biblioteki Analiz*

Rok	Przychody ze sprzedaży książek w cenach zbytu wydawców (w mld zł)	Dynamika w procentach
2007	2,600	9%
2008	2,910	12%
2009	2,860	-2%
2010	2,940	3%
2011	2,710	-8%

Źródło: Gołębiowski Ł. (2013), *Rynek książki w Polsce 2012*, Biblioteka Analiz

Niemniej polski rynek kultury „stoi” – w ujęciu GUS – telewizją, czyli treściami o charakterze audiowizualnej, do których dostęp jest relatywnie łatwy (z domu), co jasno pokazuje preferencje konsumenckie w zakresie charakteru konsumpcji treści kulturowej i jedną z podstawowych determinantów popytu – łatwość dostępu (także łatwość zrozumienia), oraz możliwość kontroli i indywidualizacji. Reguła ta znajduje również potwierdzenie w cyfrowym świecie Internetu, gdzie treści audiowizualne mają zdecydowanie większy stopień odbioru od innych treści. Aspekt ten rozwinięty zostanie w części dotyczącej popytu na kulturę w Internecie.

### **1.5.3. Wydatki a uczestnictwo**

Spojrzenie na stronę konsumencką sektora kultury nie oddaje całego jej obrazu. Sumując aktywność finansową indywidualnych konsumentów oraz publiczne wydatki na kulturę otrzyma-

---

<sup>3</sup> Warto nadmienić, iż metodologia GUS opiera się na zbieraniu oświadczeń od gospodarstw domowych względem wydatków, podczas gdy Biblioteka Analiz pozyskuje swoje dane od wydawców. Aby określić, które badanie jest bardziej wiarygodne należy odpowiedzieć sobie na pytanie, kto jest bardziej szczerzy w raportowaniu – wydawnictwa, czy konsumenci indywidualni?

my relatywnie pełny obraz poziomu środków finansowych w sektorze kultury – w roku 2012 było to ok. 24,7 mld zł w gospodarce publicznej, prywatnej i pozarządowej.

*Tabela 6 - Suma wydatków na kulturę (mld zł) – 2012 r.*

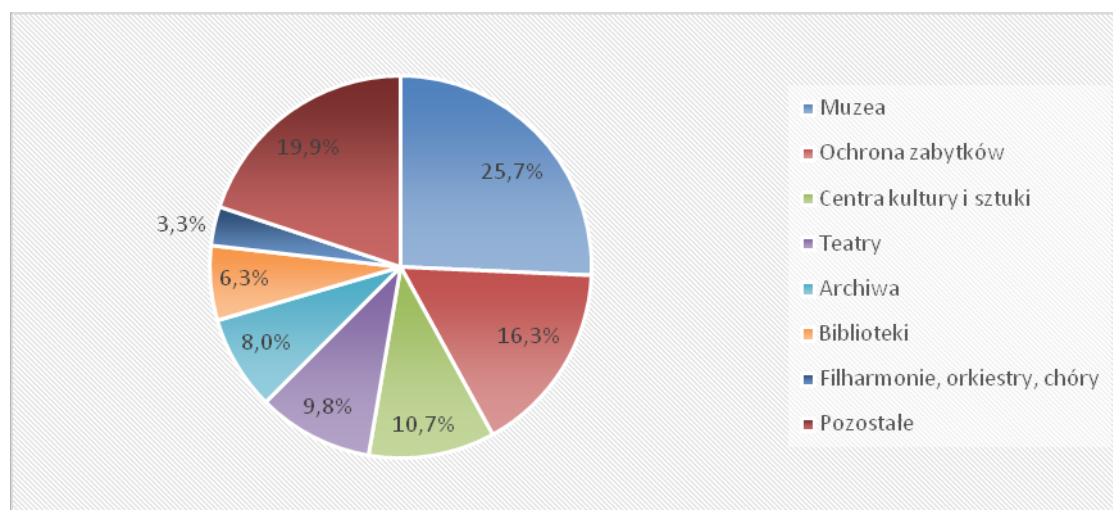
	2012
Wydatki publiczne	8,3
Wydatki konsumenckie	16,4
W sumie	24,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Środki publiczne mają znaczenie dla popytu, ponieważ stymulują uczestnictwo, czy odbiór dóbr kultury. Część publicznej polityki kulturalnej jest realizowana poprzez oferowanie darmowego dostępu do oferty, co – do pewnego stopnia – przekłada się na zgłaszane zapotrzebowanie w krótkim terminie. Z drugiej strony, wiele działań kulturalnych realizowanych przy wykorzystaniu środków publicznych (np. działania edukacyjne) przekłada się na poziom popytu – lecz efekty tych działań są na tyle odłożone w czasie, że trudno empirycznie wykazać związek przyczynowo-skutkowy.

Aby zrozumieć znaczenie środków publicznych dla popytu warto przyglądnąć się strukturze tych wydatków, która jest znacząco różna, w zależności od poziomu, z którego środki te są mobilizowane – tzn. od tego, czy są to wydatki rządowe, czy te realizowane przez samorządy terytorialne.

*Wykres 5 - Struktura wydatków rządowych na kulturę*



Źródło: GUS (2013), *Kultura w 2012*,

Analizując powyższą strukturę wydatków można założyć, iż wydatki z budżetu państwa na kulturę z pewnością przyczyniające się do uczestnictwa kultury będą kryły się w takich kategoriach, jak:

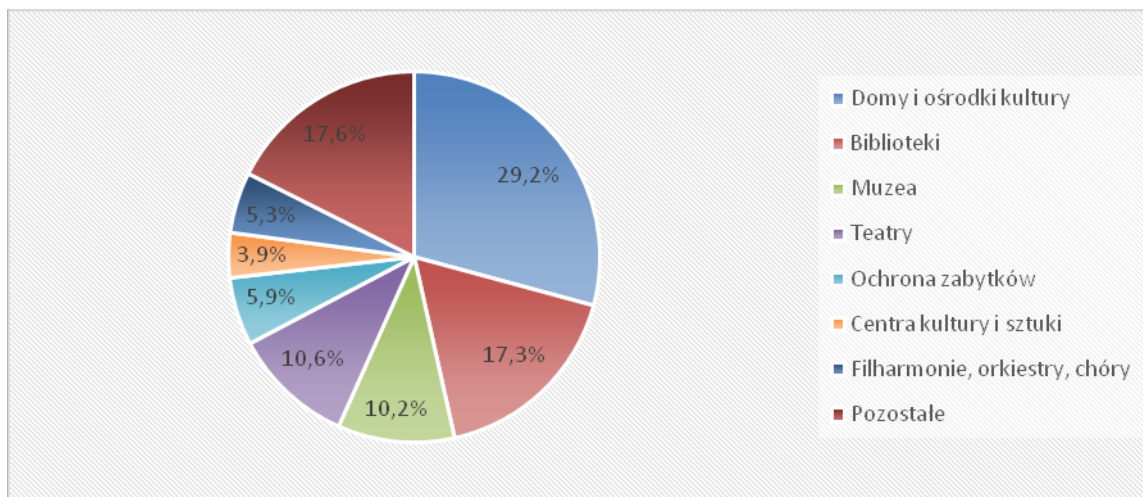
1. Muzea, które są organizatorami wystaw i działań edukacyjnych
2. Centra kultury i sztuki
3. Teatry

4. Biblioteki poprzez umożliwianie nieodpłatnego dostępu do książek
5. Filharmonie, orkiestry i chóry

Całość wydatków rządu w tych kategoriach stanowiła niemal 56% w roku 2012 i zamknęła się w kwocie na poziomie 890 mln zł.

Jeżeli chodzi o wydatki samorządów, to wydatki w tych samych kategoriach ukształtowały się w 2012 roku na poziomie 3,5 mld zł, co stanowiło ok. 47% wszystkich lokalnych wydatków na kulturę.

Wykres 6 - Struktura wydatków na kulturę JST



Źródło: GUS (2013), Kultura w 2012

To, na co warto zwrócić uwagę to, że z jednej strony widać silne wsparcie środków publicznych dla aktywności muzeów, teatrów, filharmonii i innych centrów kultury i sztuki. W sumie finanse publiczne wsparły działalność instytucji kultury tego typu kwotą ok. 2,8 mld zł w roku 2012. Z drugiej strony, analiza wydatków konsumenckich pokazuje, że jedynie 7,8% wszystkich wydatków na kulturę na statystycznego członka rodziny przeznaczanych jest na zakup biletów wstępu do tego typu instytucji (włączając także kina komercyjne). Przez pryzmat wydatków konsumenckich można odnieść wrażenie, iż istnieje bardzo ograniczone zapotrzebowanie na ofertę teatrów, muzeów, czy kin – w roku 2012 indywidualni konsumenci zmobilizowali środki finansowe na poziomie 856 mln zł na zakup tego typu oferty. Z czego znaczącą część stanowi zakup biletów do kin komercyjnych – w roku 2009 wpływy ze sprzedaży biletów wyniosły 681 mln zł (boxoffice.pl). Zatem indywidualni konsumenci wydają aktualnie ok. 150-200 mln zł rocznie na zakup biletów wstępu do instytucji, które środki publiczne wspierają na poziomie 2,8 mld zł (2012).

*Tabela 7 - Dane nt. wielkości prywatnych i publicznych środków finansowych mobilizowanych na rzecz instytucji kultury – 2012 r.*

	Publiczne wsparcie finansowe dla teatrów, filharmonii, muzeów, galerii i innych centrów kultury i sztuki bez kin	Wydatki konsumenckie na bilety wstępu do instytucji kultury		
		Filharmonie, teatry, muzea, galerie i inne centra	Kina	Suma
2012	2,8 mld zł	~150 mln zł	~700 mln zł	856 mln zł

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Zatem w przypadku instytucji kultury mamy do czynienia z relatywnie dużą aktywnością środków publicznych, co przekłada się na niską aktywność środków prywatnych w tym sektorze. Gdyby tę działalność państwa oceniać w perspektywie czysto ekonomicznej (tzw. inwestycyjnej – bez brania pod uwagę zysków społecznych), jej skuteczność należałoby ocenić bardzo krytycznie. Jednak inwestycje te mobilizują znaczny ruch obywateli w postaci uczestniczenia w ofercie, której przygotowanie jest dofinansowywane – skala tego uczestnictwa i jego potencjał nie jest jednak widoczny poprzez analizę wydatków konsumenckich.

Stąd – w przypadku muzeów i podobnych im instytucji kultury, lepszą miarą realnego popytu są dane nt. uczestnictwa. Główny Urząd Statystyczny podaje, iż w roku 2012 liczba odwiedzin w muzeach wyniosła 26,7 mln, co stanowiło ponad 7-procentowy wzrost w porównaniu z rokiem poprzednim. GUS podaje również, że 11,3 mln odwiedzin to wejścia bezpłatne. Przy czym najwięcej odwiedzin odnotowano w muzeach o profilu artystycznym (8,2 mln) i historycznym (4,3 mln), co jest wyraźnym sygnałem, jakiego charakteru treści kulturalne cieszą się największym powodzeniem wśród konsumentów.

GUS podaje również, iż tzw. noce muzeów zmobilizowały ok. 950 tys. osób do odwiedzin w instytucjach kultury, a innego rodzaju imprezy okolicznościowe przyciągnęły w sumie 1,5 mln zwiedzających. Jest to kolejna ważna informacja na temat tego, że tzw. wydarzenia specjalne odgrywają ważną rolę w procesie podejmowania decyzji przez konsumentów. GUS również wskazuje na duże uczestnictwo w działaniach edukacyjnych muzeów – w 2012 roku był to poziom 7 mln odwiedzin.

*Tabela 8 - Uczestnictwo w ofercie muzeów – 2012 r.*

Liczba odwiedzin w muzeach	26,7 mln
Wzrost względem 2011 roku	7%
Odwiedziny bezpłatne	11,3 mln
Dla muzeów artystycznych	8,2 mln
Dla muzeów historycznych	4,3 mln
Noce muzeów	950 tys.
Inne imprezy okolicznościowe	1,5 mln
Działania edukacyjne	7 mln
Liczba indywidualnych odwiedzających	~4,5 mln

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS i EUROSTAT

Dane na temat uczestnictwa są bardziej optymistyczne dla aktywności muzealnej, niż dane obrazujące bezpośrednią konsumpcję (liczoną liczbą zmobilizowanych środków finansowych po stronie konsumentów). Rosnący popyt na te usługi obserwowany jest również w perspektywie

globalnej. Przykładowo w roku 2013 odnotowano 850 mln odwiedzin w muzeach, co przewyższyło statystyki uczestnictwa w imprezach sportowych – mecze futbolu amerykańskiego, bejsbolu, czy koszykówki) (Economist 2012). Polskie statystyki pokazują, że istnieje znaczący potencjał w odwiedzających muzea. Trzeba jednak nadmienić, że 26,7 mln odwiedzin nie oznacza 26,7 mln odwiedzających.

Dane Eurostatu ukazują, iż nieco ponad 30% populacji polskiej między 25 a 64 rokiem życia zadeklarowało, iż odwiedzają „miejsce kulturalne” (z ang. *cultural site* – rozumiane jako zabytek historyczny, muzeum, galerie sztuki, lub zabytki archeologiczne) nie mniej, niż raz a nie więcej, niż 12 razy w ciągu roku. Oznacza to, że liczbę osób regularnie odwiedzających muzea można szacować na ok. 4,5 mln. Podobna liczba osób regularnie chodzi do kin, podczas gdy występy na żywo (spektakle teatralne, czy koncerty muzyczne) cieszą się stałym zainteresowaniem ok. 3 mln osób (Eurostat 2011).

Popyt na usługi muzeów należy – mimo wszystko – ocenić obiecująco. 4,5 mln osób generuje ruch na poziomie 26,7 mln odwiedzin. Gdyby podobną dynamikę udało zachować się w świecie cyfrowym – a jak wskazuje analiza trendów uczestnictwa istnieje po temu potencjał – oznaczałoby to, iż platforma projektu „E-muzea” mogłaby zmobilizować **4,5 mln tzw. unikatowych użytkowników** do regularnej aktywności w sieci. Gdyby tak się stało, platforma ta znalazłaby się w czołówce najpopularniejszych stron internetowych w Polsce. Google – będący liderem polskiego rankingu mobilizuje 17,6 mln unikatowych użytkowników, co oznacza, że tylko 10% polskich użytkowników Internetu nie korzysta z jego stron. Na drugim miejscu plasuje się Facebook.com z liczbą 13,6 mln użytkowników – pierwszy polski gracz na liście to grupa onet.pl mobilizująca odwiedziny 13,3 mln internautów, co oznacza prawie 69% poziom penetracji (Megapanel PBI/Gemius 2012).

*Tabela 9 - Ranking najpopularniejszych witryn wg zasięgu miesięcznego*

L.p.	Witryny	Unikatowi użytkownicy	Stopień penetracji
1	Grupa Google	17,6 mln	90,4%
2	Facebook.com	13,7 mln	70,1%
3	Youtube.com	13,4 mln	68,8%
4	Grupa Onet.pl	13,3 mln	68,7%
5	Grupa Wirtualna Polska	12,4 mln	63,6%
6	Grupa Gazeta.pl	11,9 mln	61,1%
7	Grupa Interia.pl	11,5 mln	58,9%
8	Grupa Allegro.pl	11,3 mln	58,2%
9	Grupa Nk.pl	10,4 mln	53,3%
10	Grupa O2.pl	9,6 mln	49,1%
11	Grupa Wikipedia	9,4 mln	48%
12	Grupa GG Network	7,6 mln	39,3%
13	Grupa Polskapsesse	5,9 mln	30,4%

Źródło: Megapanel PBI/Gemius 2012



---

Liderzy polskiego rynku internetowego proponują jednak usługi, które – w większości przypadków<sup>4</sup> – nie posiadają swoich materialnych odpowiedników. Trudno zatem powiedzieć, do jakiego stopnia realne zainteresowanie muzeami uda się przenieść do świata cyfrowego. Można przytoczyć, iż od strony finansowej grupa onet.pl ponosi roczne koszty na poziomie 120 mln zł (Monitor Polski B Nr 1284 (2012): 83505) w celu zmobilizowania tak liczego ruchu na swoich stronach www. Przychody operacyjne tej grupy osiągnęły poziom 272,4 mln zł (*Ibidem*). Nie oznacza to, że niemożliwe jest odtworzenie podobnego ruchu znacząco niższymi nakładami – tym bardziej w odniesieniu do propozycji doświadczenia muzealniczego, dla którego – jak na razie – istnieje bardzo znikoma konkurencja na polskim rynku internetowym. Jednak do tego celu niezbędne są informacje obrazujące aktywność w zakresie konsumpcji cyfrowych treści kulturowych – popyt na kulturę w Internecie. I w tym przypadku niezbędne będzie opisanie struktury wydatków konsumenckich, jak i charakterystyki uczestnictwa (rozumianego, jako nieodpłatnego korzystania z treści) i profili poszczególnych grup konsumenckich.

---

<sup>4</sup> Wyjątkami w pierwszej 13 są Gazeta.pl, którą można uznać do pewnego stopnia za cyfrowy odpowiednik Gazety Wyborczej i grupa Polskapresse.pl, której marka również powstała w oparciu o papierową działalność wydawniczą.

---

## 2. KULTURA W INTERNECIE – PERSPEKTYWA EKONOMICZNA

### 2.1 Rynek „Informacji kulturowej”

Rynek kultury dostarczanej przez kanały elektroniczne charakteryzuje się pewnymi specyficznymi cechami, jednak bez wątpienia można podporządkować go szerszym ramom koncepcyjnym obejmującym wszelkie rynki, na których dochodzi do handlu szeroko rozumianymi wytworami kultury. W celu analizy tego specyficznego rynku można posłużyć się dobrze rozpoznaną analogią rynku informacji (lub także rynku praw autorskich jak sugeruje Throsby 2001).

Podobieństwa między tymi rynkami polegają na tym, że firmy dostarczające контент internetowy są w zasadzie pośrednikami między dostarczającymi dobra, a tymi, którzy zgłaszają na nie popyt.

Zasadnicza różnica między tymi rynkami odnosi się do tego, że w przeciwieństwie do dóbr informacyjnych, zdigitalizowane (czyli takie, które ma swój fizyczny odpowiednik) dobro kultury można uznać za niepełnowartościowe, gdyż nie w pełni oddaje cechy dobra znajdującego się w świecie fizycznym.

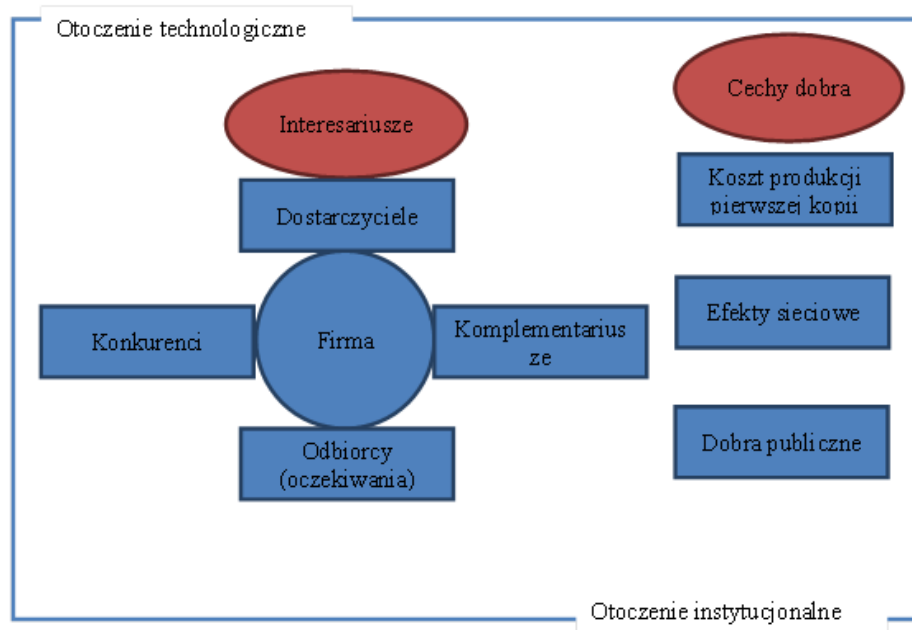
Z drugiej jednak strony wirtualną manifestację dobra kulturowego można właśnie uznać za zbiór informacji na temat jego rzeczywistego odpowiednika. Wydaje się, że wobec tego można rozpatrywany rynek nazwać rynkiem „informacji kulturowej”. Naturalnie zdając sobie sprawę z istnienia dóbr kultury o charakterze „*born-digital*”, posiadających specyficzne cechy nie dające się „zapakować” w kategorię informacji, opisanych m.in. w pierwszym rozdziale niniejszego opracowania, w dalszej części opisana zostaje właśnie forma „informacji kulturowej”.

Wychodząc od ogólnej interpretacji rynku jako całokształtu transakcji wymiany dóbr lub usług oraz warunków w jakich one przebiegają, należy najpierw zdefiniować podstawowe elementy konstytuujące będący przedmiotem rozważań rynek usług kultury.

Zgodnie z powyższym rozumieniem na rynek (rycina 2) składają się:

1. Przedmiot wymiany,
2. Uczestnicy wymiany (interesariusze),
3. Relacje między nimi,
4. oraz warunki wymiany, które można podzielić na możliwości i ograniczenia.

Rycina 2 - modelowa struktura rynku informacji



Źródło: Opracowane na podstawie - Linde, Stock (2011)

Ad 1. Charakteryzując cechy dobra jakim jest „informacja kulturalna” odnieść należy się do:

- występowaniu zjawiska gwałtownie malejących kosztów krańcowych. Takie zjawisko nazywane jest w ekonomii efektem kosztu pierwszej kopii (*firstcopy-cost-effect*) (Meffert, 2005),
- występowania dwustronnych efektów sieciowych między dostawcami i odbiorcami wiążących się z wzrastającą użytecznością z produkcji i korzystania z dobra jakim jest kultura w konsekwencji intensyfikacji jej wymiany; właściwość ta stanowi zasadniczą przesłankę traktowania rozważanego rynku jako dwustronnego (Sundararajan, 2005),
- charakterystyki dobra kulturalnego (oraz informacji kulturowej) jako dobra publicznego charakteryzującego się cechą nierywalizowalności oraz w mniejszym stopniu niewyłączności,

Throsby (2006) przedstawia nieco inną listę specyfiki dobra kulturowego, która obejmuje następujące charakterystyki:

- dobra kulturowe to tzw. dobra doświadczalne, czyli takie, które wraz ze stopniem ich konsumpcji dostarczają konsumentowi coraz wyższej użyteczności. Można powiedzieć więc, że mamy w ich wypadku do czynienia z „racjonalnym uzależnieniem”.
- dobra kulturowe posiadają pewne charakterystyki dóbr publicznych – korzystanie z nich wiąże się z występowaniem pozytywnych efektów zewnętrznych,
- dobra kulturowe są w dużej mierze wynikiem ludzkiej kreatywności,
- specyfiką tych dóbr jest przekazywanie konsumentom wiadomości symbolicznych,
- zawierają w jakiejś części intelektualną własność tych, którzy przyczynili się do ich produkcji,
- wartość dóbr kulturalnych w części jest trudna do wyrażenia w kategoriach pieniężnych.

---

Ponadto należy zwrócić uwagę, że na rynku pośrednictwa kultury wirtualnej występują obok podstawowego dobra wymiany jakim jest wiedza także usługi komplementarne wobec tego dobra (procesy związane z obróbką wiedzy/informacji) (zob. np. Castells, 1996). Przykładem takiej usługi jest digitalizacja.

Dodatkowo dobro podstawowe „obudowane” jest elementami dodatkowymi wymienionymi w rozdziale pierwszym opracowania obejmującymi elementy tekstualne, graficzne i animacyjne oraz kod programistyczny.

Ad 2. Z kolei charakterystyka podstawowych interesariuszy obejmuje następujące ich grupy:

1. Organizacja (platforma, na diagramie nazwana „firmą”) jako gracz z punktu widzenia którego rozważane są podstawowe elementy rynku,
2. Odbiorcy czyli gracze zgłaszający popyt na informację kulturową (społeczeństwo)
3. Dostawcy czyli gracze zgłaszający popyt na udostępnienie posiadanych przez nich informacji kulturowej (w naszym wypadku przede wszystkim muzea). W ujęciu zaproponowanym przez NESTA (2006) przytoczonym w pierwszym rozdziale tradycyjnie lokowani są oni pośród dostawców doświadczenia kreatywnego.
4. Konkurenci rozumiani jako inni przedsiębiorcy oferujący podobne lub takie same usługi. W szczególności będą to więc inne platformy agregujące informację kulturalną, ale także pojedyncze instytucje oferujące informację na temat swoich zasobów w Internecie. Istnienie silnych konkurentów na rynku charakteryzującym się efektami sieciowymi, w którym od pewnego poziomu penetracji rynku można mówić o występowaniu swoistego „monopolu naturalnego” (Google, Amazon, Allegro, Facebook, etc.). W pewnych sytuacjach można te organizacje traktować jako rywali per se, a w innych przypadkach – dostawcy lub komplementariuszy.
5. Komplementariusze rozumiani jako inne organizacje, które uzupełniają informacje przekazywane przez firmę będącą przedmiotem analizy (np. mapki dojazdu do instytucji) lub oferują usługi komplementarne (digitalizacja, hosting, systemy informacyjne, itp.). Mogą tu także znaleźć się inne organizacje oferujące analogiczne do firmy usługi na innym rynku poprzez przekazywanie know-how.

Ad 3. Relacje między interesariuszami platformy mają charakter niejednoznaczny, co jest powszechnie spotykaną sytuacją w przypadku dobra informacyjnego dostarczanego przez kanały internetowe. Wynika to z konieczności traktowania konsumenta jako prosumenta, czyli podmiotu mogącego wpływać na zawartość i jakość informacji dostępnych na platformie.

W tym ujęciu granica między odbiorcami i dostawcami informacji kulturowej zaciera się i narzędzia klasycznie stosowane w celu zwiększenia popytu (cena) stają się mniej użyteczne i ustępują miejsca innym instrumentom (funkcjonalności platformy). W ramach organizacji, która działa na takim rynku spada rola sprzedawców na rzecz „facylitatorów”, czyli jednostek organizacyjnych umożliwiających realizację przez odbiorców potrzeby kolaboracji.

Ad 4. Warunki wymiany tworzone są w naszym wypadku przede wszystkim przez otoczenie instytucjonalne i dostępną technologię. W obu wypadkach można mówić o możliwościach i ograniczeniach dla rozwoju przedsiębiorstwa.

1. W przypadku technologii pośród możliwości należy wymienić posiadany warsztat i kompetencje członków organizacji oraz opanowanie łatwego do zaadaptowania systemu automatyzacji przekazywania informacji. Pośród ograniczeń bezwzględnie powinien znaleźć się brak kompatybilności systemów zarządzania informacjami kulturowymi, pośród organizacji, których zasoby mają być agregowane.
2. W przypadku otoczenia instytucjonalnego do najważniejszych możliwości należy zaliczyć wielkość wsparcia publicznego (nie tylko w formie finansowej) udzielanemu przedsięwzięciu, a do ograniczeń problemy wynikające z niejednoznacznego uregulowania instytucji praw własności intelektualnej.

## 2.2. Cele przedsiębiorstwa operującego na rynku informacji kulturowej

Cele organizacji działającej na rynku informacji kulturowej mogą być zróżnicowane i zależą po pierwsze od charakteru przedsięwzięcia oraz od jego dojrzałości. Długookresowym celem organizacji for-profit jest generowanie zysku. W przypadku organizacji non-profit oraz takich, które próbują dopiero zaznaczyć swoją obecność na rynku celem najczęściej jest poszerzenie bazy dostarczycieli i odbiorców w celu uzyskania odpowiednio wyraźnych efektów sieciowych (czyli efektów zewnętrznych pomiędzy i w ramach zbiorów dostarczycieli i odbiorców dobra – zob. podrozdział 2.6.1). Jednak organizacje for-profit ostatecznie wykorzystują narzędzia pozwalające na poszerzenie swojego wpływu by w długim okresie generować zysk. W przypadku organizacji non-profit (do których upraszczająco zaliczone zostają także podmioty sektora publicznego) cele długookresowe są zasadniczo odmienne, niełatwe do skategoryzowania i odnoszą się do wymienionych w rozdziale 1 kategorii celów jak:

- poprawa dostępności do informacji publicznej,
- stymulowanie różnych form wykorzystania informacji przez obywateli,
- aktywizacja postaw obywateli i edukacja,
- budowanie potencjału gospodarczego,

Macierz przedstawiona w tabeli 10 pokazuje te cele w sposób syntetyczny.

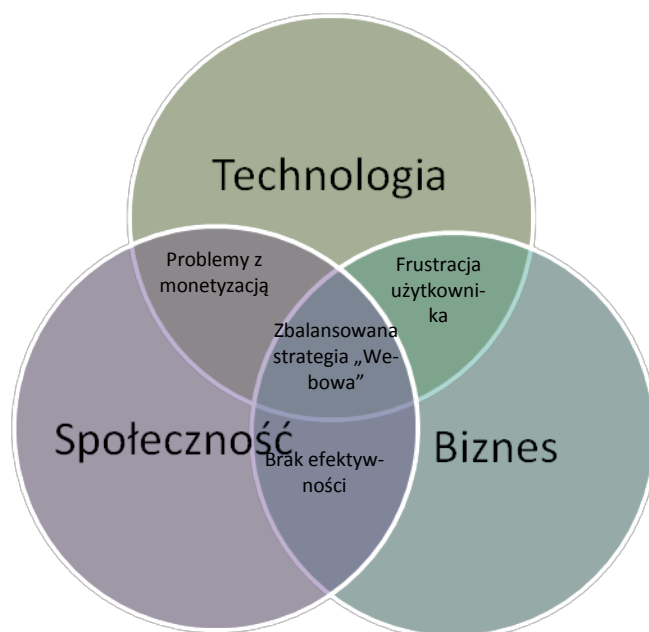
*Tabela 10 - cele organizacji for-profit i non-profit w krótkiej i długiej perspektywie*

Rodzaj organizacji/perspektywa	Konsolidacja	Komercjalizacja
For-profit	Rozwój społeczności	Zysk
Non-profit	Rozwój społeczności	Poprawa dostępności do informacji publicznej, stymulowanie różnych form wykorzystania informacji przez obywateli, aktywizacja postaw obywateli i edukacja, budowanie potencjału gospodarczego,

Źródło: opracowanie własne

Szczególnie w przypadku organizacji dopiero rozwijającej się (tak jak E-muzea) podstawowym celem powinien być rozwój społeczności skupionej wokół przedsięwzięcia. Postępując się ryciną 2 można wskazać, że organizacja stawiająca pierwsze kroki na rynku na którym konsoliduje swoją obecność powinna łączyć kwestie technologiczne oraz kwestie budowy społeczności, a dopiero z czasem myśleć o strategii biznesowej sensu stricto.

Rycina 3 - elementy budowy strategii "Webowej" dla organizacji for-profit



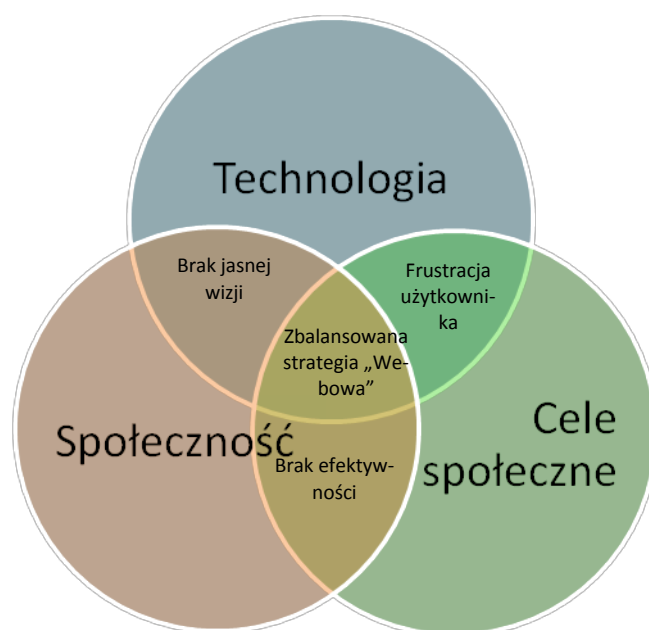
Źródło: Oyang (2007)

Rycina pokazuje, że długookresowy sukces organizacji for-profit zależy od podjęcia odpowiednich działań w trzech obszarach:

- technologicznym, który obejmuje kodowanie treści oraz sposób i formę ich przekazywania (aplikacje, strony internetowe, narzędzia kolaboracyjne, platformy odbioru, itd.)
- społecznościowym, wskazującym na fakt centralnej roli społeczności w sukcesie każdego przedsięwzięcia funkcjonującego w przestrzeni Internetu. Obszar obejmuje narzędzia klasycznie rozumianego PR (szybkość i jakość reakcji na potrzeby i „feedback” użytkowników) jak i miękkie praktyki marketingowe: udoskonalanie produktu, dostarczanie nowych funkcjonalności, promocja,
- biznesowym, obejmującym rozliczne metody monetyzacji treści Internetowych.

W przypadku organizacji non-profit diagram powinien zostać przedstawiony nieco inaczej, by móc uwzględnić specyfikę przedsięwzięcia niebiznesowego oraz konieczności oparcia jego długookresowego sukcesu także na trzech filarach (rycina 4).

Rycina 4 - elementy budowy strategii "Webowej" dla organizacji non-profit i publicznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie Oyang (2007)

Organizacja non-profit, chcąc odnieść długookresowy sukces musi mieć spójną wizję tego co chce osiągnąć, przyjmując i działając wedle jasno określonego celu przedsięwzięcia.

Uznać należy, że budowa społeczności szczególnie w początkowym okresie funkcjonowania platformy powinna być jednym z jej podstawowych celów strategicznych. Kiedy mowa o społeczności warto jednak sprecyzować co kryje się pod tym pojęciem.

Aby można było mówić o tworzeniu społeczności sieciowej konieczne jest ustalenie warunków brzegowych jej funkcjonowania, czyli innymi słowy reguł funkcjonowania (jak w każdym innym przypadku społecznościowego zarządzania wspólnymi zasobami – Ostrom 2000). Obejmują one:

- reguły pozycji (role w ramach społeczności – np. moderator, kontrybutor, pasywny użytkownik)
- reguły komunikacji, obejmujące przestrzeń i odpowiednie metody dyskusji i wypracowywania rozwiązań (w tym netykietę i reguły rozstrzygania sporów),
- powiązany z poprzednią regułą uwspólniony język (w formie słowników, możliwych tagów, etc.),
- reguły dostępu do społeczności,
- reguły identyfikacji użytkowników (przeciwdziałające zachowaniu anonimowości i psychologicznie wiążące użytkowników ze społecznością).

---

Stanoevska-Slabeva (2002) zbudowała typologię zróżnicowanych typów społeczności internetowych, która obejmuje:

1. Społeczności dyskusyjne, a pośród nich:
  - a. sieci społeczne (*relationship communities*)
  - b. społeczności zainteresowań
  - c. społeczności praktyków (Communities of Practice – CoPs)
  - d. społeczności rekomendacji i reputacji (społeczności recenzentów)
2. Społeczności zorientowane na działanie i cel, w tym:
  - a. społeczności transakcyjne (rynk wirtualne)
  - b. społeczności twórców (design communities). Klasycznym przykładem jest społeczność, która ukonstytuowała się wokół Linuksa,
  - c. społeczności na rzecz uczenia się (platformy moodle i pozwalające na wspólny interaktywny proces nauczania – jak obecnie MOOCs)
3. Światy wirtualne. Pod tą nazwą autorka rozumie zróżnicowane w formie gry MMO (obecnie World of Warcraft, Minecraft).
4. Społeczności hybrydowe.

Na liście przedstawionej powyżej brakuje wydaje się najważniejszej z punktu widzenia E-muzeów kategorii społeczności Wiki pozwalających na wspólne i zdecentralizowane generowanie wiedzy. Jest to forma chyba najbardziej zbliżająca się do potrzeb projektu E-muzea.

Pośród wymienionych kategorii najbliższej społeczności wiki wydają się znajdować społeczności twórców. Jeśli chodzi o podstawowe zasady funkcjonowania takich społeczności wymienić należy:

- pośród reguł pozycji wyróżnienie przynajmniej trzech rodzajów pozycji: zarządzającego, kontrybutora i użytkownika,
- pośród reguł komunikacji istnienie forum dyskusyjnego pozwalającego rozstrzygać spory i oceniać pracę innych kontrybutorów,
- jeśli chodzi o język, należy rozumieć go metaforycznie jako zestaw ustalonych reguł opracowywania i prezentowania materiału,
- reguły dostępu powinny obejmować jasne zasady umożliwiające edycję (np. formalna rejestracja w serwisie) oraz warunki zmiany pozycji w ramach społeczności (reguły społecznego awansu),
- reguły identyfikacji wiążą się z przytoczoną powyżej koniecznością rejestracji i mają pozwolić na jednoznaczną identyfikację użytkownika.

Wydaje się, że świadome budowanie społeczności prosumenckiej powinno uwzględnić powyżej wymienione zasady, a w każdym razie nie ignorować faktu, że jest to zadanie wysoce nietrywialne.



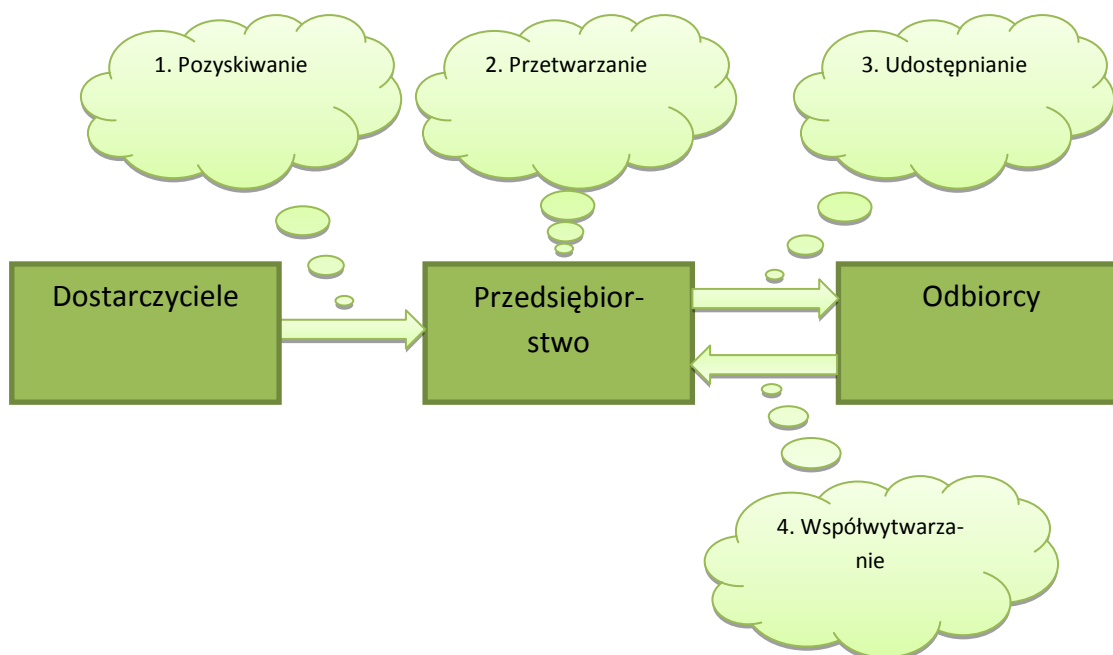
## 2.3. Zarządzanie procesem produkcji kultury w Internecie

Kiedy mowa w tym miejscu o procesie produkcji kultury w Internecie należy mieć na myśli proces przetwarzania i udostępniania dóbr kultury na potrzeby klientów poszukujących informacji kulturowej w sieci. Organizacja zajmująca się przetwarzaniem fizycznie istniejących artefaktów kultury na rzecz udostępniania ich konsumentom oraz „prosumentom” co do zasady powinna opanować cztery procesy „produkcyjne”:

1. Pozyskiwanie reprezentacji dóbr kulturowych
2. Przetwarzanie ich na użyteczne informacje
3. Udostępnianie ich konsumentom wraz z odpowiednimi funkcjonalnościami
4. Umożliwianie prosumentom modyfikowania ich treści oraz dostosowywania ich do własnych potrzeb poprzez funkcjonalności pozwalające na „współwytworzenie” oferowanych dóbr.

Rycina 5 przedstawia 4 procesy wraz z odpowiadającymi im podmiotami rynkowymi.

*Rycina 5 - główne procesy "produkcji" kultury w internecie*



Źródło: opracowanie własne

Proces 1 – Pozyskiwanie reprezentacji dóbr kultury wymaga współpracy dostawców oraz uruchomienia procesów pomocniczych:

Proces 1.1. – Negocjacji w celu uzyskania odpowiednich informacji

Proces 1.2. – Rozwiązania problemów związanych z własnością intelektualną

Proces 1.3. – Digitalizacji

Proces 1.4. – Dostosowania systemów opisu obiektów między dostawcami i platformą

---

Proces 2 –Przetwarzanie informacji jest procesem wewnętrznym w przedsiębiorstwie i wymaga budowy i modyfikacji systemu przechowywania i uzupełniania w oparciu o metadane informacji na temat pozyskanych zbiorów, wraz ze zmieniającymi się potrzebami rynkowymi,

Proces 3 – Udostępnianie odnosi się do procesów związanych z:

Proces 3.1 – prezentacją uzyskanych i przetworzonych informacji kulturowych

Proces 3.2 – promocją

Proces 3.3 – opracowywaniem funkcjonalności wspierających tzw. user experience

Proces 4 – Współwytwarzanie z perspektywy platformy polega na udostępnianiu funkcjonalności umożliwiających personalizację, modyfikację i uzupełnianie treści dostępnych na platformie przez użytkowników.

## **2.4. Struktury organizacyjne**

Podstawy budowy struktury organizacyjnej podmiotu działającego w sferze dostarczania usług w przestrzeni wirtualnej nie różnią się zasadniczo od tych obejmujących tradycyjne przedsiębiorstwa. Odnosi się to do faktu, że jak każda organizacja, firma dostarczająca kontent internetowy musi uwzględnić specyfikę rynku, na którym funkcjonuje, spełniane przez organizację funkcje (realizowane procesy) oraz cele, które sobie przyjmuje. Struktura organizacyjna musi odpowiadać wymaganiom otoczenia, umożliwiać wykorzystanie zasobów organizacji (w tym technologii) w sposób efektywny i wspierać strategię i kulturę organizacyjną (Nahavandi, Malekzadeh 1999).

Jak piszą Nalepka i Kozina (2007) Większość spośród spotykanych współcześnie typów struktur organizacyjnych można zakwalifikować do jednej z następujących, głównych grup:

1) klasyczne, tj. stworzone w początkowym okresie rozwoju nauki zarządzania (dominujące w praktyce na początku XX wieku):

- liniowa
- funkcjonalna, oparta na specjalizacji pracy kierowniczej
- sztabowa (sztabowo-liniowa, liniowo-funkcjonalna)

2) podstawowe, czyli ukształtowane w okresie rozwoju omawianej dziedziny wiedzy (stosowane przede wszystkim po II wojnie światowej):

- pionów scalonych
- dywizjonalna (przedmiotowa)
- kolegialna
- ogniw łączących (zespołowa)
- zadaniowa (projektowa)
- macierzowa (matrycowa)
- tensorowa (wielowymiarowa)
- hybrydowa (mieszana)

3) nowoczesne, tzn. typowe dla teorii i praktyki zarządzania w ostatnich 10-15 latach:

- procesowa

- sieciowa (organizacja wirtualna)
- wirtualna (zespołów wirtualnych)

Pelly Periasamy et al. (2002) na podstawie analizy 10 przedsiębiorstw funkcjonujących na e-rynku wskazują, że najczęściej spotykana struktura to struktura funkcjonalna, czyli prosta struktura oparta na podziale funkcjonalnym jednostek organizacyjnych podporządkowanych hierarchicznie wyspecjalizowanemu kierownictwu. Pośród e-przedsiębiorstw omawianych przez badaczy pojawia się także struktura macierzowa i dywizjonalna. Autorzy krytykują strukturę funkcjonalną zauważając, że nie jest ona w pełni dostosowana do kompleksowego i dynamicznie zmieniającego się otoczenia przedsiębiorstw działających w przestrzeni wirtualnej (Biggs 2000), przyznając, że struktura macierzowa oferuje w tej przestrzeni więcej możliwości. Struktura funkcjonalna najczęściej wybierana jest przez przedsiębiorstwa, które swoim pierwotnym polem działalności uczyniły dostarczanie dóbr i usług poza siecią – co wynikało z chęci zachowania struktury analogicznej do całej organizacji.

Jednocześnie jak pokazują badania Strebingera i Treiblmaiera (2006), przedsiębiorstwa, które zdecydowały się na „kolonizację” sieci doświadczają wyraźnie szybszych zmian w swoich strukturach organizacyjnych wymuszanych przez nowe medium dostarczania swoich produktów. Podobne przykłady ukazują Hewison i Holden (2011). Postulatycznie kwestię ujmuje D. Jelonek (2010, s. 473) pisząc: *Sukces przedsiębiorstwa w gospodarce elektronicznej jest wypadkową działań podejmowanych na wielu płaszczyznach, których celem jest adaptacja do zaistniałych warunków.*

Biorąc pod uwagę naturalną cechę kolaboracyjności działań w przestrzeni wirtualnej, wymagającą łączenia zasobów często różnych, niezależnych jednostek organizacyjnych, niektórzy autorzy zwracają uwagę na adekwatności struktury, *nomen omen* wirtualnej, opartej na luźniej rozumianych kontaktach oraz działaniach podejmowanych w oparciu o współdecydowanie (Wilkinson 2005).

To opracowanie uznaje jednak, że optymalną strukturą organizacyjną dla przedsięwzięcia charakteryzującego się zestawem cech, którymi można charakteryzować przedsięwzięcie E-muzea, czyli:

- oparciem na zestawie względnie wyizolowanych głównych procesów organizacyjnych (zob. podrozdział 2.3),
- poleganiu na projektowej współpracy organizacji będących względnie niezależnymi bytami organizacyjnymi,
- koniecznością współpracy z podmiotami dostarczającymi informację kulturową (muzeami, organizacjami tworzącymi dane opisowe – ekspertami kultury, dostawcami usług digitalizacyjnych i bazodanowych), w formie kooperacji (Brandenburger, Nalebuff 1996) czy koewolucji (Eisenhardt, Galunic 2000),
- koniecznością budowy społeczności użytkowników oraz kolaboracji z nimi, w tym konieczność zaoferowania możliwości współdostarczania treści oferowanych przez przedsięwzięcie,

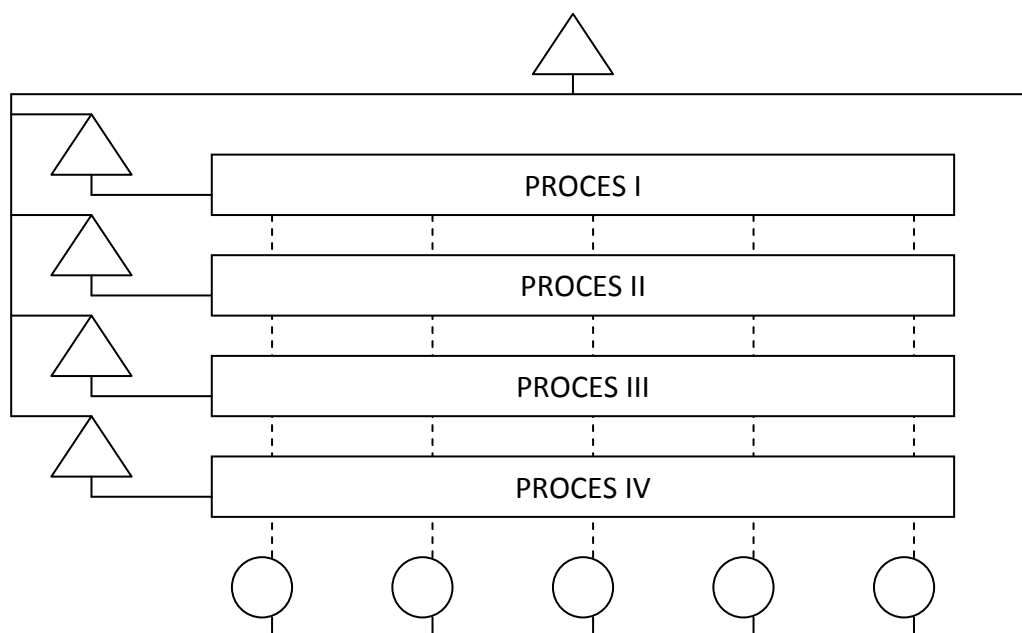
najbardziej efektywną będzie hybrydowa struktura procesowo-sieciowa (która może być zwana także procesowo-wirtualną).

Według Nalepki i Koziny (2007) struktura procesowa jest strukturą „płaską” praktycznie pozbawioną hierarchii, horyzontalną (a nie wertykalną jak większość). W strukturze tej miejsce komórek funkcjonalnych zajmują wielofunkcyjne zespoły zadaniowe zajmujące się realizacją poszczególnych procesów. W skład zespołu wchodzi przedstawiciele specjalności, których udziału wymaga charakter realizowanego procesu. Na czele zespołu stoi jego szef – właściciel procesu jednak jego zadania nie są rozumiane w sposób tradycyjny. Z nadzorca, kontrolera, przydzielającego zadania staje się animatorem, osobą odpowiedzialną za stworzenie odpowiednich warunków do pracy zespołu. Jego uprawnienia decyzyjne i odpowiedzialność rozciągają się na cały proces.

Specyficznym definiowane są również stanowiska pracy, wykonywane zadania nie są proste, wyspecjalizowane lecz mają charakter złożony. W wyniku decentralizacji pracownicy otrzymali większe uprawnienia decyzyjne oraz większą odpowiedzialność, która nie ogranicza się tylko do określonych zadań przypisanych do danego stanowiska, lecz rozciąga się na wszystkie zadania przypisane do zespołu. Biorąc pod uwagę względną nowość usług rynku kultury w sieci, a przede wszystkim specyfikę dóbr kultury należy pamiętać także o niemożności „utowarowienia” tego rodzaju dóbr i w związku z tym o konieczności pozostawienia wolności pracownikom, w powiązaniu ze stymulacją pozytywnymi bodźcami.

Struktura ta wymaga zmiany orientacji: z organizacji na klientów (orientacja proklientowska, prorynkowa). Wymaga to interaktywnej komunikacji z otoczeniem. Klient nie jest traktowany w sposób zunifikowany, ale jako partner realizowanych procesów oraz zindywidualizowany odbiorca usług i produktów. Procesową strukturę organizacyjną przedstawia rycina 6.

Rycina 6- typowy schemat struktury procesowej



Źródło: Nalepka, Kozina (2007, s. 106)

Legenda:

- △ - stanowisko kierownicze,
- - stanowiska i komórki wykonawcze (liniowe),
- - stanowiska i komórki doradcze (sztabowe).

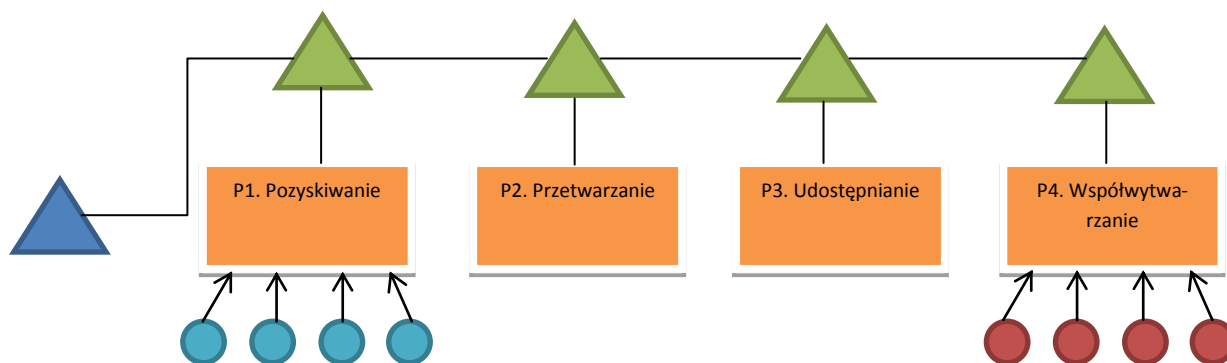
Z kolei struktura sieciowa powstaje w wyniku współpracy niezależnych organizacji. Jest to sieć firm, czasami jednoosobowych, które łączą się doraźnie w celu wykorzystania nadarzających się okazji rynkowych. Powiązanie te są zawsze oparte na zaufaniu i etyce. W takiej organizacji trudno jest wyróżnić schemat organizacyjny czy zależności hierarchiczne, a funkcje menedżerskie nie mają większego znaczenia. Nie posiada ona rozbudowanej administracji i komórek sztabowych, podstawą pracy jest informacja i informatyka. Jest to organizacja bez granic z podwójnego powodu: pierwszy – nie obowiązują jej granice państwowe, po drugie trudno oddzielić jedną organizację składową (jednostkę) od drugiej.

Jest to więc struktura najbardziej charakterystyczna dla zespołów projektowych, do których zalicza się również zespół projektu E-muzea. Jednocześnie struktura sieciowa daje możliwość inkorporowania do pracy także dostawców i prosumentów w celu przejmowania i modyfikacji treści.






Omawiana struktura jest bliska niektórym trendom odznaczającym się w sferze zarządzania przedsiębiorstwami oferującymi swoje usługi rozproszonym podmiotom w sieci, w szczególności tym, których produkty posiadają charakterystyki platform dwustronnych. Dobrym przykładem takiej organizacji jest firma Valve, znana przede wszystkim z platformy Steam, będącej swoistym rynkiem i narzędziem koordynacji działań przedsiębiorstw oferujących gry komputerowe oraz graczy. Firma nie posiada żadnej formalnej struktury organizacyjnej, działając na zasadzie quasirynkowej koordynacji działań projektowych. Więcej o sposobie funkcjonowania Valve można znaleźć w opracowaniu Yanisa Varoufakisa, zatrudnionego na stanowisku „Economist-in-residence” przedsiębiorstwa pod adresem: <http://blogs.valvesoftware.com/economics/why-valve-or-what-do-we-need-corporations-for-and-how-does-valves-management-structure-fit-into-todays-corporate-world/> (Varoufakis, 2012).

Rycina 7 przedstawia propozycję schematu organizacyjnego dla organizacji dostarczającej usługi manipulacji i udostępniania informacji kulturowej w sieci.

Rycina 7 - proponowany schemat organizacyjny dla organizacji oferującej treści kulturowe w sieci



Legenda:

-  - kierownik (koordynator projektu)
-  - koordynatorzy procesów
-  - procesy organizacyjne
-  - dostawcy (muzea)
-  - konsumenci (prosumenci)

Źródło: opracowanie własne

Jak widać struktura procesowa została uzupełniona o element sieciowy uwzględniający konieczność współpracy z dostawcami i użytkownikami informacji kulturowej. Postanowiono zrezygnować z normalnie wykorzystywanych w procesie planowania struktury organizacyjnej jednostek doradczo-sztabowych, zakładając, że wewnętrzny układ procesów uwzględnił będzie system „subprocesów” namysłu organizacyjnego. Wydaje się jednak, że dla organizacji budującej platformę sieciową typu „*born-digital*” nowoczesna hybrydowa struktura procesowo-sieciowa jest strukturą najwłaściwszą.

## 2.5. Praktyki marketingowe

Jeśli chodzi o praktyki marketingowe to oczywiście pomimo zachowania jednorodnego trzonu łączącego je z marketingiem wyrobów fizycznych marketing treści internetowych posiada swoją wyraźną specyfikę. Tradycyjna koncepcja 4P (Product, Price, Place, Promotion) tworząca tzw. miks marketingowy ustanawia cztery główne obszary działań w ramach funkcji marketingu w każdym przedsiębiorstwie i może stanowić użyteczny punkt wyjścia dla budowania strategii

---

marketingowej także przedsiębiorstwa działającego w sieci. Musi jednak ulec pewnej modyfikacji i dostosowaniu, by stanowić użyteczne narzędzie zaistnienia przedsiębiorstwa na rynku.

1. Bezwzględnie podstawowym elementem „miksu” marketingowego w przypadku zarówno dóbr fizycznych jak i wirtualnych jest oczywiście **produkt**. W Internecie to **informacja** jest podstawowym produktem (Allen, Fjermestad 2001), ale jest ona uzupełniana przez tzw. **doświadczenie użytkownika** (User Experience).
  - a) Jak wskazują Czyż i Romeyko-Hurko (2009) w przypadku zbiorów kultury informacja musi posiadać specyficzne charakterystyki
    - być dokładnym i specjalistycznym opisem słownym obiektu o charakterze nietekstowym,
    - być spójną z oczekiwaniami konsumentów zarówno w warstwie opisu jak i metaopisu, aby pozwolić na precyzyjne wyszukiwanie,
    - wartościowanie informacji powinno uwzględniać reprezentatywność i jakość dzieła oraz ekspozycję fizyczną obiektu. Wartościowanie jest też niezwykle ważne przy opracowywaniu strategii cenowej przedsięwzięcia,
  - b) Jeśli chodzi o tzw. User Experience podstawowymi elementami, które należy uwzględnić przy budowie przedsięwzięcia to **jakość wyszukiwarki**, **oprawa graficzna** (przede wszystkim zdjęcia, ale także np. reprezentacje 3d) oraz **funkcjonalności** (budowy własnych przestrzeni przez użytkowników, chmury tagów, narzędzia wiki, możliwość komentarzy, etc.).

W tradycyjnym podziale marketingowym na rdzeń produktu, produkt właściwy oraz produkt wzbogacony bezpośrednio charakterystyki produktu informacyjnego stanowiąc będą elementy rdzenia (poza zdigitalizowanym i obudowanym informacyjnie produktem kultury znajdzie się tam także kod programistyczny), uzupełnione przez jakość wyszukiwarki oraz oprawę graficzną stanowiące elementy produktu właściwego oraz różnorodne funkcjonalności dodatkowe będące elementami produktu wzbogaconego (Rowley 2006).

Nie należy naturalnie zapominać, że przedsięwzięcie w przestrzeni rynku informacji kulturowej nie oferuje swoich produktów jedynie konsumentom. Ponieważ jest to pośrednik, marketing produktowy powinien uwzględnić naturalnie także dostawców (czyli w naszym wypadku przede wszystkim muzea), dla których oferta uwzględnia:

- usługi digitalizacyjne,
- usługi promocyjne,
- usługi związane z budową i standaryzacją systemów informatycznych.

Biorąc pod uwagę stosunkowo niewielką liczbę podmiotów do których kierowane są wymienione usługi należy wykorzystywać w ich wypadku przede wszystkim instrumenty marketingu bezpośredniego.

2. Osobną i również istotną kwestią jest **cena usług**. Wynika ona ze struktury i wielkości popytu oraz wykorzystywanych kanałów monetyzacji treści. W przypadku usług i dóbr informa-

cyjnych oferowanych w sieci, ze względu na minimalne koszty krańcowe każdej jednostki dobra nie ma możliwości kalkulacji ceny w oparciu właśnie o koszty.

3. **Miejsce** w przypadku dóbr funkcjonujących wirtualnie to, oczywiście trywializując, Internet. Sugerowałoby to, że problem miejsca nie jest w przypadku tych dóbr najważniejszy. Dlatego też atrybut miejsca w przypadku marketingu w sieci zastępowany bywa przez Wygodę (Convenience), co pozwala skupić się na potrzebach klienta, a nie cechach produktu (Chaffey et al. 2006). Określenie wskazuje na fakt dostępności oferowanego produktu i łatwości korzystania z niego.
4. **Promocja** jest osobną kwestią, która w przypadku dóbr dystrybuowanych w sieci w dużym stopniu odnosi się do pozycjonowania w wyszukiwarkach oraz reklam na odpowiednio profilowanych stronach/portałach internetowych. W przypadku organizacji wykorzystujących struktury sieciowe, czy też wirtualne, w celu zapewnienia szerokiej promocji nieodzowne jest wykorzystywanie kanałów organizacji współpracujących (w naszym wypadku muzeów uczestniczących w projekcie).

W zakresie szeroko pojętego „miksu” marketingowego jeden z najlepszych przykładów daje amerykański Smithsonian Institute. Organizacja niezwykle aktywnie podjęła się digitalizacji 137 mln. obiektów znajdujących się w posiadaniu zrzeszonych muzeów i innych podmiotów. Obecnie np. 5 mln. obiektów botanicznych znajdujących się w herbarium narodowym USA zostało zdigitalizowanych podobnie jak 80% wszystkich zbiorów Smithsonian American Art Museum. Smithsonian Institution intensywnie rozwija doświadczenia użytkowników poprzez udostępnianie narzędzi kolaboracyjnych, aplikacji mobilnych, aktywnie korzysta z mediów społecznościowych, oferuje kursy on-line (MOOCs) jak i wspiera formalną edukację dzieci i młodzieży. Pośród inspirowanych działań podejmowanych przez SI należy wymienić także:

- Udostępnienie w formie cyfrowej periodyku „Smithsonian Magazine”
- Rozpoczęcie projektu „The Encyclopedia of Life” (EOL) stawiającego sobie ambitne cele stworzenia strony internetowej dla każdego spośród 2 mln. zidentyfikowanych dotychczas gatunków zwierząt,
- Rozpoczęcie projektu digitalizacji 3-D zbiorów.

Co ważne SI skupia się nie tylko na pokazywaniu dostępnych zdigitalizowanych zbiorów zrzeszonych w instytucie organizacji, ale stara się budować rozwiązania cyfrowe wspierające doświadczenie muzealne, poprzez oferowanie treści niedostępnych dla zwiedzających jedynie fizyczne obiekty treści, a także skupianie się na nowatorskiej formie przekazu (przekazach audio-wizualnych, budowie spójnych kolekcji wraz z odpowiednią narracją.)

Więcej o projektach cyfrowych Smithsonian Institution można znaleźć na stronie organizacji pod adresem: <http://www.si.edu/bestofbothworlds> SI finansowane jest ze środków publicznych i nie działa na zasadach komercyjnych. Jednak jakość, pomysłowość i rozmach organizacji w zakresie udostępniania treści w przestrzeni wirtualnej czyni z niego jeden z najlepszych przykładów budowania oferty cyfrowej i strategii komunikacji z klientem.



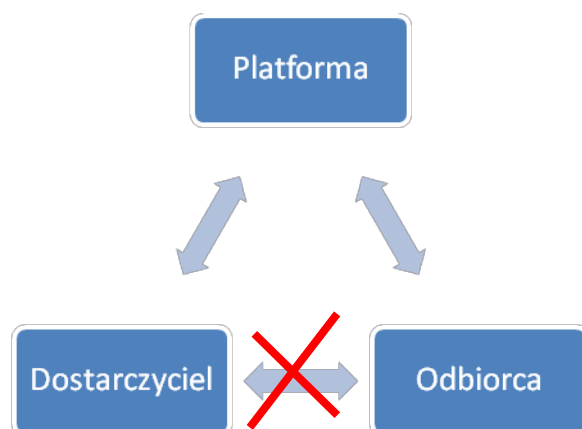
## 2.6. Modele biznesowe

### 2.6.1. Specyfika organizacji jako pośrednika na rynku dwustronnym

Rynek informacji kulturowej jest rynkiem, na którym spotykają się interesy dwóch grup podmiotów. Z jednej strony są to konsumenci zgłaszający popyt na „kulturę” – osoby chcące zdobyć informacje na dany temat. Z drugiej strony są to osoby chcące udostępnić swoje zasoby – „konsumenci” zgłaszający popyt na możliwość podzielenia się informacjami (dostarczyciele). Oczywiście możliwym jest przynależność pewnej grupy osób do obydwu grup, jednak w podziale funkcjonalnym, który wydaje się być najwłaściwszym dla tego rodzaju analizy, można traktować ich jako osobne grupy – agenci realizują różne cele w zależności od tego czy zgłaszają popyt na informację kulturalną, czy popyt na możliwość dzielenia się informacją (innymi słowy popyt na usługi umożliwiające im sprawną sprzedaż swojego produktu, lub nadające mu dodatkowe cechy pożądane przez konsumentów). Ze względu na taki rozkład sił, najwłaściwszym modelem dla platformy E-muzea wydaje się być model rynku dwustronnego, którego podstawowe założenia zostaną zaprezentowane poniżej.

Rynek jest dwustronny w sytuacji, gdy operująca na nim platforma może wpływać na wolumen zawieranych transakcji poprzez pobieranie większej opłaty od użytkowników po jednej stronie rynku i niższej opłaty po drugiej stronie rynku; innymi słowy struktura cen ma znaczenie, a platforma musi tak rozwiązać problem cen by obie strony chciały w niej partycypować (Evans, Schmalensee, 2005, s. 5). Z definicji tej wynika, iż na rynku dwustronnym muszą występować trzy wyodrębnione grupy podmiotów (Hagiu, 2007, s. 1): platforma (lub platformy w przypadku multihomingu – Rochet, Tirole, 2006 s. 650), sprzedawcy (u nas dostarczyciele) oraz nabywcy (odbiorcy). Schemat działania rynku dwustronnego został przedstawiony na rycinie 8. Nie oznacza to, iż na rynku dwustronnym muszą występować jedynie trzy grupy podmiotów, może być ich więcej np. gdy na rynku istnieją pośrednicy pomiędzy końcowymi użytkownikami platformy a platformą (Rochet, Tirole, 2004, s. 6). W. Baxter w swoim pionierskim artykule na temat rynków dwustronnych rozważał przypadek czterech odrębnych grup podmiotów (Baxter, 1983, s. 541).

Rycina 8 – Modelowe ujęcie platformy dwustronnej



Źródło: J.C. Rochet, J. Tirole, Two Sided Markets: The Progress Report, The RAND Journal of Economics, Vol. 37, No. 3 (Autumn, 2006), str. 647

Jednak samo występowanie tych trzech wyodrębnionych grup podmiotów nie jest wystarczającym warunkiem dla zaistnienia platformy i utworzenia rynku dwustronnego. D. Evans uzależnia możliwość pojawienia się dwustronnej platformy na rynku od zaistnienia trzech czynników (Evans, 2003, s. 241-243). Po pierwsze na rynku muszą występować dwie dostatecznie różniące się od siebie grupy podmiotów. Te grupy podmiotów łączy fakt, iż chcą one dokonać ze sobą transakcji – mogą tego dokonać bezpośrednio lub z pewnych przyczyn skorzystać z usług pośrednika platformy (Armstrong, 2006, s. 668). Po drugie muszą występować efekty zewnętrzne (pozytywnych lub negatywnych skutków działań, w przypadku których nie występuje zapłata – Acocella, 2002, s. 119) związane z interakcją dwóch rozłącznych grup podmiotów. Należy przy tym zauważyć, że część autorów jak np. B. Caillaud oraz B. Jullien, określają w tym przypadku efekty zewnętrzne mianem pośrednich efektów sieciowych, będących skutkiem większych spodziewanych korzyści z tytułu interakcji przy dużej liczbie podmiotów (Caillaud, Julien, 2003, s. 309-310). Ostatnim wymienianym przez D. Evansa warunkiem pojawienia się dwustronnej platformy jest konieczność występowania pośrednika w celu internalizacji efektów zewnętrznych (pośrednich efektów sieciowych) wytworzonych przez jedną z grup. Sytuacja taka ma miejsce, gdy zawarcie transakcji, między dwoma podmiotami należącymi do osobnych grup, następuje w warunkach nieprzystających do tych charakteryzowanych przez teoremat Coasa (Coase, 1960, s. 7). Oznacza to, iż koszty transakcyjne są na tyle duże, iż bez udziału pośrednika nie dojdzie do transakcji między stronami.

Biorąc pod uwagę powyższe charakterystyki autorzy zaliczają do grupy rynków dwustronnych między innymi takie kategorie jak: centra handlowe, konsole do gier, systemy operacyjne, systemy kart płatniczych, media reklamowe, agencje nieruchomości, giełdy czy wyszukiwarki (Parker, Van Alstyne, 2005, s. 1495). Katalog rynków dwustronnych jest oczywiście znacznie szerszy, a opisane wyżej czynniki są zauważane na coraz szerszej liczbie rynków. W literaturze można spotkać, różne klasyfikacje rynków dwustronnych oraz występujących na nich platform. D. Evans i R. Schmalensee wymieniają cztery rodzaje platform ((Evans, Schmalensee, 2005, s. 610): *exchanges* – „giełdy” (Amazon, Allegro, E-bay); *advertising-supported media* – „media rek-

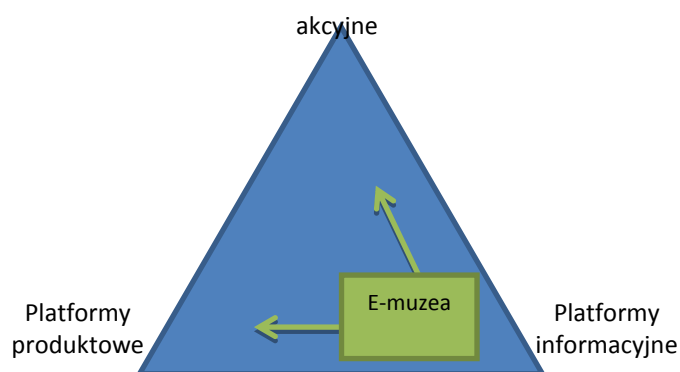
lamowe” (mass media, tv, radio, gazety); *transactions systems* – „systemy transakcyjne” (Visa, Mastercard, PayPal), *Software platforms* – „platformy programowe” (Sony Playstation, Android, Windows). Natomiast D. Evans wymienia trzy rodzaje platform odnoszące się ogólnie także do typologii zaproponowanej wyżej (Evans, 2003, s. 244-246): market makers – „animatory rynku” (systemy transakcyjne, giełdy); audience makers – „animatory publiczności” (media reklamowe); demand coordinators – „koordynatorzy popytu” (platformy programowe).

Cechy tych trzech grup można opisać następująco:

- animatory rynku mają za zadanie udostępnienie sprzedającym i kupującym platformy, która zmniejszy koszty transakcyjne ich działalności. Spełniają więc funkcję budowy rynku, platformy transakcyjnej,
- animatory publiczności poprzez charakterystykę dostarczanego dobra (informacja, rozrywka) oferują innym przedsiębiorstwom platformę przekazywania informacji na temat oferowanych przez nie produktów szerszej publiczności. Spełniają więc funkcję platformy informacyjnej,
- koordynatorzy popytu tworzą platformę, która pozwala przedsiębiorcom oferować konsumentom specyficzne i komplementarne z daną platformą produkty (np. gry komputerowe). Spełniają więc funkcje platformy produktowej.

Biorąc pod uwagę trzy opisane powyżej funkcje można nakreślić przestrzeń występowania różnych platform dwustronnych jak przedstawione na rycinie 9.

Rycina 9 - Rodzaje platform dwustronnych



Źródło: Opracowanie własne, na podstawie Evans (2003)

Wydaje się, że projekt E-muzea sytuuje się najbliżej drugiej kategorii platformy dwustronnej, jednak w zależności od oferowanych usług (pośrednictwo sprzedaży, możliwość budowy wystaw) może spełniać pewne funkcje także pierwszej i trzeciej z nich.

W przypadku rynków dwustronnych istnieją inne zasady określania poziomu ceny niż ma to miejsce na rynkach jednostronnych. Ustalając cenę po jednej stronie rynku platforma musi brać pod uwagę jej wpływ na wielkość popytu, a tym samym popyt na usługi platformy po drugiej stronie rynku (Eisenmann, Parker, Van Alstyne, 2006, s. 3). M. Rysman zauważa, iż w takich warunkach ustalając ceny, platforma musi brać pod uwagę zarówno elastyczność popytu po obu stronach rynku, jak i koszty krańcowe obsługi każdej z tych stron (Rysman 2009, s. 129-130).

Dodatkowo, przy ustalaniu ceny platforma musi uwzględnić interakcje między grupami użytkowników, a więc określić natężenie pośrednich efektów zewnętrznych, które są immanentną częścią rynków dwustronnych (Rochet, Tirole, 2002, s. 551). W tak określonych warunkach wolumen zawieranych transakcji będzie uzależniony od struktury cen – jej rozkładu pomiędzy dwoma odrębnymi stronami (Roson, 2005, s. 142). Dodatkowo D. Evans oraz R. Schmalensee stwierdzają, iż w przypadku rynków dwustronnych optymalny dla platformy poziom ceny po jednej stronie może być trwale ustanowiony poniżej kosztu krańcowego (Evans, Schmalensee, 2005, s. 11) (i nie jest on elementem realizowanej przez platformę grabieży cenowej – Kosiec, Raczyński, 1998, s. 16). Autorzy ci zauważają także, iż zmiana kosztu krańcowego w pewnych granicach nie musi mieć wpływu na ustanowioną przez platformę cenę na wybranej stronie rynku (Evans, Schmalensee, 2005, s. 12).

Teoria rynków dwustronnych niesie ze sobą wnioski, które mogą być wykorzystane w implementacji polityki konkurencji. D. Armentano stwierdza, iż w polityce konkurencji w przypadku porozumień pionowych stosuje się zasadę rozsądku (*rule of reason* – powstała w związku z problemami z interpretacją ustawy Schermanna, oraz toczącą się między specjalistami debatą na temat zakresu polityki konkurencji – Page, 1991, s. 66) opartą na analizie kosztów i korzyści, natomiast w przypadku zmowy cenowej i porozumień w sprawie podziału rynku stosuje się zasadę *per se*, która czyni je nielegalnymi (Armentano, 2007, s. 113). M. Rysman zauważa jednak, iż w przypadku wspólnego ustalania ceny na rynkach dwustronnych analizowane powinny być ceny na wszystkich subrynkach jednocześnie, a do oceny skutków zmowy powinno wykorzystywać się zasadę rozsądku (Rysman, 2009, s. 138-139). Dodatkowo J. Rochet i J. Tirole stwierdzają, iż ceny relatywne ustalone przy doskonałej konkurencji między platformami, w przypadku platformy monopolisty oraz życzliwego planisty, który maksymalizuje dobrobyt społeczny są bardzo zbliżone (identyczne w przypadku modeli liniowych – Evans, 2003, s. 266). Należy przy tym zauważyć, iż struktura cen wybrana w przypadku konkurencji doskonałej lub monopolu może się różnić od wybranej przez życzliwego planistę (tamże). Wnioski J. Rocheta i J. Tirola sugerują, że władze antymonopolowe ze szczególną ostrożnością powinny podchodzić do kwestii regulacji cen w przypadku rynków dwustronnych.

Ze względu na przedstawione powyżej charakterystyki, model rynku dwustronnego w najwyższym stopniu nadaje się do opisu działania platformy E-muzea. Szczególne znaczenie mają w tym przypadku efekty zewnętrzne – wzajemne oddziaływanie na siebie konsumentów po dwóch stronach rynku. To właśnie efekty zewnętrzne będą decydować o tym jaka strategia wejścia na rynek przez platformę eMuzea będzie optymalna.

### **2.6.2. Inne sposoby monetyzacji treści kulturowych**

Istnieją rozliczne sposoby monetyzacji treści oferowanych za pośrednictwem sieci. Najbardziej popularne spośród istniejących rozwiązań wymienia Danecki (2013). Zalicza do nich:

1. Metodę „zapłać ile chcesz”,
2. Sprzedaż plików oraz streaming,
3. Formułę „Freemium”,

4. Rynek dwustronny, reklamę, oferty łączone i lokowanie produktu,
5. Crowdfunding,
6. Sprzedaż rzeczy.

Ad 1. „Zapłać ile chcesz” to naturalnie zasada wykorzystywana w sprzedaży „kultury” od wieków. Tą metodą posługują się uliczni artyści proszący o datki „do kapelusza”. Jest to zasada w wysokim stopniu dostosowana do specyfiki produktów mających charakter nierywalizacyjności, czyli przede wszystkim dóbr publicznych, ale do pewnego stopnia także dóbr klubowych, dla których koszty krańcowe obsłużenia kolejnego klienta zbliżają się do zera. Biorąc pod uwagę tradycyjnie negatywnie nachyloną krzywą funkcji popytu metoda pozwala na maksymalizację liczby odbiorców przy pewnej możliwości dyskryminacji cenowej. Jest naturalnie ryzykowna ze względu na brak możliwości ustalenia odgórnego opłaty i w związku z tym brak kontroli nad przychodami.

Jest to metoda korzystna dla przedsięwzięć znajdujących się na etapie konsolidacji obecności na rynku oraz właśnie platform operujących na rynkach dwustronnych ze względu na wspomnianą możliwość dotarcia do szerokiego grona odbiorców.

Ad 2. Sprzedaż plików jest obecnie jedną z najpopularniejszych form dystrybucji treści w sieci. Zarezerwowana jest przede wszystkim dla tych produktów kultury masowej, dla których istnieje możliwość pobrania pliku na urządzenie użytkownika i odtwarzanie poza siecią. Występują także możliwości oferowania plików na serwerze dostawcy jak w przypadku usług pay-per-view, VOD oraz streaming. Pewną odmianą sprzedaży plików są także usługi abonamentowego dostępu do serwera.

Ad 3. Formuła „Freemium” polega na oferowaniu zasadniczych funkcjonalności darmowo i pobieraniu opłaty za dodatkowe elementy. Jak pisze Danecki: *U podstaw freemium leży fakt, że kopie cyfrowe posiadają marginalne koszty wytworzenia, podobnie niskie są koszty łącza oraz przestrzeni dyskowej, a zwielokrotnianie treści cyfrowych jest łatwe i dostępne dla każdego użytkownika. Kolejnym krokiem było zrozumienie, że większość użytkowników nie potrzebuje pełnej wersji oprogramowania i wykorzystuje wyłącznie ułamek jego funkcjonalności, a przez to nie ceni go wysoko – gdyby zostali postawieni przed wyborem „zapłacić czy zrezygnować”, zrezygnowaliby. Równocześnie istniała bardzo duża grupa osób, które były w stanie zapłacić za dodatkowe opcje, zwiększenie wygody działania czy specjalne usługi, np. w postaci pomocy technicznej.*

Ad 4. Rynek dwustronny został opisany powyżej i stanowi raczej ogólną charakterystykę rynku pośrednictwa treści, jednak w opisanej przez Daneckiego wersji wiąże się z uwzględnieniem trzeciej strony, która może współfinansować dostarczanie produktu lub usługi, lub związać ją ze swoim produktem. Tradycyjną wersją takiego podejścia jest oczywiście mecenat.

Ad 5. Crowdfunding w przypadku usług kulturowych można określić jako „rozproszony mecenat”. Metoda pozwala na finansowanie dostarczania treści w zamian za korzyści związane z możliwością korzystania z serwisu (podobnie do abonamentu), lub inne jak możliwość partycypowania w zyskach, lub otrzymania innych usług jak specjalne wydania kolekcjonerskie czy dla

bardziej związanych emocjonalnie z przedsięwzięciem uznanie wkładu w rozwój usług (funkcja prestiżowa).

Ad 6. Sprzedaż rzeczy może w przypadku usług informacji kulturowej (czy kulturowych w ogóle) stanowić uzupełnienie głównego profilu działalności poprzez oferowanie fizycznych reprezentacji, albumów czy też gadżetów poszerzających ofertę podstawową. Jest to oczywiście model wykorzystywany w świecie fizycznym przez wiele organizacji kulturowych typu „bricks-and-mortar”, czyli mających fizyczną siedzibę. Rozwiązanie to można rozumieć jako rozszerzenie modelu „freemium”.

Tabela 11 skrótowo przedstawia podstawowe problemy i korzyści z wykorzystania poszczególnych modeli monetyzacji treści wraz z oceną potencjalnej użyteczności dla projektu E-muzea.

*Tabela 11 - cechy rozwiązań w zakresie monetyzacji treści*

Rozwiązanie	Problemy	Korzyści	Potencjalna użyteczność dla E-muzeów
Zapłać ile chcesz	Ryzyko niskich przychodów	Konsolidacja na rynku, poszerzenie kręgu odbiorców (efekty sieciowe), łatwość wdrożenia	Wysoka
Sprzedaż plików oraz streaming	Problemy praw własności intelektualnej oraz piractwa niedostępowanie do wszystkich rynków	Możliwość ustalania cen, pewność przychodów (formuła abonamentowa),	Niska
Freemium	Konieczność ustalenia struktury popytu na usługi darmowe i płatne, potencjalnie frustracja użytkowników	Pewność przychodów (w powiązaniu z abonamentem), dotarcie do szerokiego kręgu odbiorców	Średnio-wysoka
Wiązanie usług	Konieczność nawiązania ścisłej współpracy z dodatkowym podmiotem i zaoferowania mu korzyści,	Bezpieczeństwo finansowe, rozszerzenie możliwości promocyjnych przedsięwzięcia	Średnio-niska
Crowdfunding	Konieczność zaoferowania korzyści finansującym  Formuła nie najlepiej sprawdza się w przypadku już istniejących produktów/usług.	Bezpieczeństwo finansowe, możliwość oceny popytu przed zaoferowaniem usługi	Niska
Sprzedaż rzeczy	Problemy praw własności intelektualnej, kanibalizacja podobnych usług dostarczycieli na rynku dwustronnym, konieczność ścisłej współpracy z dostawcami oraz zaoferowania nowej kategorii produktów	Korzyści podobne do modelu freemium. Rozszerzenie bazy oferowanych produktów może oznaczać dotarcie do szerszej grupy odbiorców	Niska

Źródło: opracowanie własne na podstawie Danecki (2013).

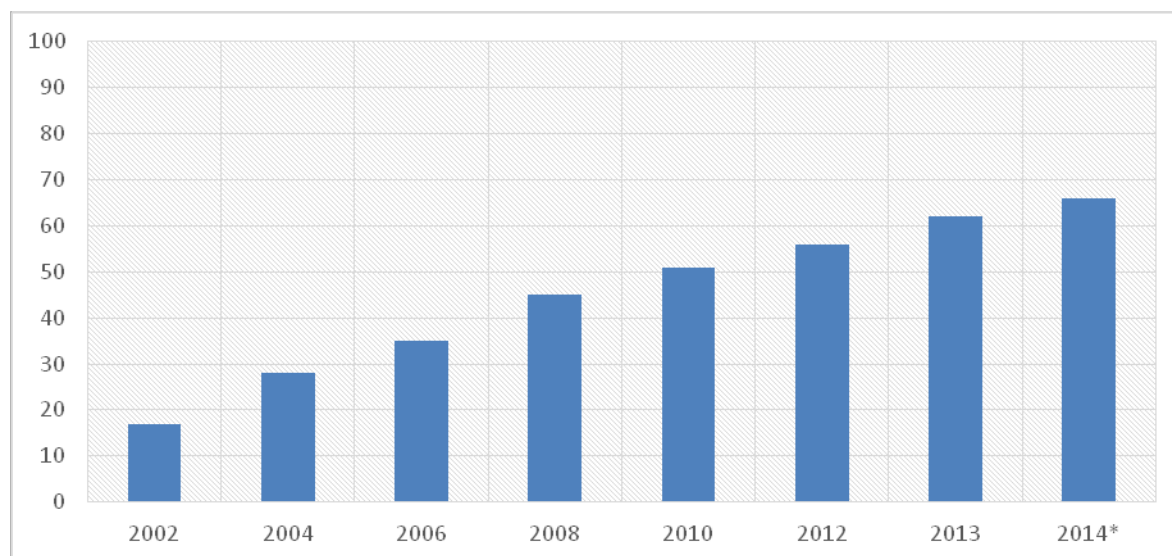
## 2.7. Popyt na kulturę w Internecie

### 2.7.1. Internet jako fenomen społeczny

Siła Internetu nakazuje traktować go nie tylko w kategoriach technologicznych, ale przede wszystkim jako zjawisko społeczne. Od roku 2000 liczba użytkowników Internetu w Polsce (czy tzw. penetracja) wzrosła od ok. 17% społeczeństwa (wyłączając najmłodszych) do 62% - w roku 2013 liczba tzw. internautów osiągnęła ok. 19 mln. Z badań *NetTrack* realizowanych przez agencję badawczą Milward Brown wynika, iż w przyszłym roku z Internetu korzystać będzie prawie 70% Polaków (66%) – jedna trzecia całości populacji pozostanie poza siecią (32%). Gospodarstwa domowe, które nie posiadają dostępu do Internetu, na ogół nie są tą technologią zainteresowane i nie mają motywacji do jej wykorzystywania (Diagnoza Społeczna 2013).

Z Internetu nie korzystają głównie osoby starsze, dlatego w przyszłości prawdopodobne będzie odnotowywanie wolniejszego przyrostu użytkowników Internetu związanego ze stopniowym nasycaniem się rynku w starzejącym się społeczeństwie. Posiadanie komputera jest już prawie nierozdzielnie związane z posiadaniem dostępu do Internetu. Dla bardzo dużej części użytkowników korzystanie z Internetu jest głównym celem posiadania i używania komputerów. Już zaledwie 5 proc. skomputeryzowanych gospodarstw nie ma dostępu do Internetu.

*Wykres 7 - Stopień penetracji Internetu w Polsce (% ludności z dostępem do Internetu)*



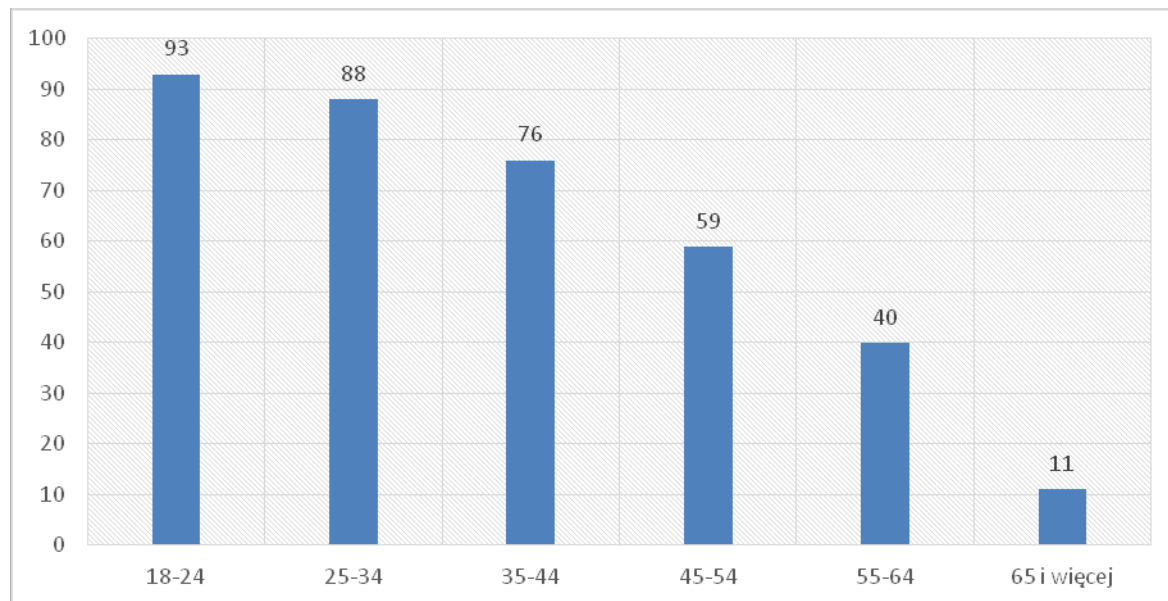
Źródło: NetTrack

### 2.7.2. Podstawowa charakterystyka polskiego internauty

Podstawowym kryterium determinującym wykorzystywanie Internetu w życiu codziennym jest aktualnie wiek. Powszechnie z sieci korzystają osoby młode w wieku od 18-24 lata – 93% tej kategorii wiekowej to internauci. Użytkowanie Internetu jest duże w grupie osób w wieku produkcyjnym, szczególnie dotyczy to osób mających od 25 do 45 lat (88% tej grupy korzysta z In-

ternetu). Wśród osób pomiędzy 55 a 64 rokiem życia regularność zaczyna znacząco spadać. (CBOS 2013)

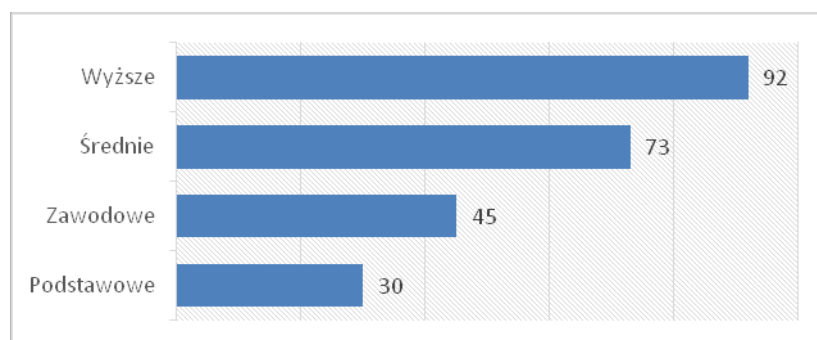
Wykres 8 - Odsetek internautów ze względu na wiek (lata)



Źródło: CBOS (2013), *Internauci 2013*

Wykształcenie jest drugą z podstawowych cech opisujących polskich internautów. Z sieci korzystają prawie wszystkie osoby uczące się (99 proc. uczniów i studentów) i lepiej wykształcone (92 proc. osób z wyższym wykształceniem). Tymczasem, wśród nieuczących się osób z wykształceniem podstawowym z /Internetu nie korzysta aż 70 proc.

Wykres 9 - Odsetek internautów ze względu na wykształcenie



Źródło: CBOS (2013), *Internauci 2013*

Aktywność zawodowa związana z pracą przy komputerze sprzyja regularnemu korzystaniu z Internetu. Dlatego Internauci stanowią najliczniejsze grupy wśród kadry kierowniczej i specjalistów z wyższym wykształceniem, a także wśród techników i personelu średniego szczebla, pracowników administracyjno-biurowych oraz prywatnych przedsiębiorców. Korzystanie z sieci relatywnie rzadziej niż pozostali deklarują robotnicy, zwłaszcza niewykwalifikowani, oraz rolnicy (CBOS 2013).



---

W świetle wyników badań istotny wydaje się również wpływ sytuacji finansowej na uczestnictwo w Internecie. Dobra sytuacja finansowa gospodarstwa domowego będzie sprzyjać korzystaniu z Internetu, natomiast trudna pogłębiać wykluczenie cyfrowe. Co ważne, różnice w korzystaniu z Internetu pomiędzy mieszkańcami miast i wsi stopniowo się zacierają. Niemniej jednak zdecydowanie częściej z Internetu korzystać będą mieszkańcy dużych aglomeracji (CBOS 2013).

Patrząc na proste cechy demograficzne można wyróżnić dwa podstawowe profile polskiego internauty:

1. Dobrze wykształcony Polak lub Polka między 25 a 44 rokiem życia, mieszkający w dużym mieście, na południu lub w centrum kraju (TNS Polska 2013). Żyje w związku małżeńskim lub partnerskim. Z komputera i Internetu korzysta na co dzień – często są one jego narzędziem pracy. Dość często ma dostęp do Internetu przez telefon komórkowy, który jest uzupełnieniem klasycznego połączenia. Jest nie tylko internautom, ale także konsumentem, rozumianym, jako klient. Robi zakupy online, korzysta z bankowości internetowej (*Ibidem*).
2. Młoda osoba – licealista, częściej student, mieszka w dużym mieście. Do komputera ma zazwyczaj dostęp w domu, lecz także w szkole i na uczelni. W przestrzeni internetowej działa bardzo dynamicznie, korzystając z najnowszych technologii. Jest bardziej aktywny niż jego starszy odpowiednik, szczególnie w tych sferach, które nie wymagają zaangażowania finansowego. Często korzysta z darmowych komunikatorów, mediów społecznościowych, for internetowych.

Już z samej charakteryzacji szerokich profili korzystających z dostępu Internetu widocznym jest, iż osoby mogą podejmować w sieci różnego rodzaju aktywności – tylko część z nich będzie można utożsamiać z konsumpcją treści kulturalnych (czy informacji kulturalnej).

### **2.7.3. Kultura w Internecie**

Treści kulturalne w obiegu cyfrowym trzeba postrzegać, jako część tzw. sektora mediów i rozrywki (PwC 2013). Takie ujęcie pozwala wprowadzić podstawowe rozgraniczenie między wykorzystaniem Internetu w trzech zasadniczych celach:

1. Zawodowych – wykorzystanie usług i produktów cyfrowych w celu lepszego zorganizowania pracy
2. Zakupowych dotyczących przedmiotów materialnych
3. Konsumpcji treści cyfrowej (inaczej media i rozrywka) – poprzez zakup dostępu, lub poprzez dostęp nieodpłatny

Twory kulturalne – czy to wprowadzone w obieg cyfrowy w wyniku digitalizacji, czy to „urodzone cyfrowo” stają się po prostu treścią rozumianą jako dobro oparte o tekst, obraz, dźwięk, czy

video (czy połączenie tych elementów w dowolnej konfiguracji), którego prezentacja jest możliwa odpowiednim technologiom cyfrowym. Treści te tworzą takie produkty jak:

1. Utwory muzyczne
2. Filmy krótko lub długometrażowe i seriale
3. Gry wideo
4. Magazyny i gazety (rozumiane, jako zamknięty zbiór treści)
5. Książki
6. Audycje radiowe
7. Artykuły
8. Obrazy, zdjęcia, grafiki

Aktualne metodologie badawcze pozwalają tylko w ograniczonym zakresie zrozumieć dynamikę konsumpcji wymienionych cyfrowych produktów kultury. Pewnym jest, iż zapotrzebowanie na konsumpcję treści rośnie szybciej, aniżeli zapotrzebowanie na wykorzystywanie Internetu w celach zawodowych. Wniosek taki można wyciągnąć poprzez analizę zakupów urządzeń zezwalających na dostęp do Internetu. W ostatnich latach przełomem w dostępie okazały się tzw. urządzenia mobilne – czyli tablety i smartfony. O tyle, o ile komputery osobiste można z powodzeniem wykorzystywać do pracy zawodowej, tak wykorzystanie w tym celu tabletu ma jedynie ograniczone zastosowanie. Urządzenia te są jednak doskonale przygotowane właśnie do konsumpcji treści – w przypadku tabletów, których jest to w zasadzie podstawowa funkcjonalność.

Zgodnie z trendami globalnymi w Polsce w ciągu ostatnich lat nastąpił bardzo dynamiczny wzrost rynków zarówno tabletów, jak i telefonów typu smartfon.

*Tabela 12- Tablety i smartfony w Polsce*

	2010	2011	2012	2013	2014*
Tablety	10 000	100 000	920 000	1,4 mln	2,1 mln
Smartfony	2,2 mln	3,5 mln	4,8 mln	5,3 mln	6,5 mln
Udział smartfonów w rynku telefonów	22%	35%	44%	49%	55%
*szacunki					

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych firm badawczych CANALYS, IDC, oraz ZIPSEE

Powyższe dane pozwalają przeliczyć, iż od roku 2010 roku sprzedano w Polsce ok. 2,5 mln tabletów – czyli urządzeń przeznaczonych głównie do konsumpcji treści cyfrowych. Szacuje się, iż niemal dwukrotność tej liczby trafi do rąk konsumentów indywidualnych pod koniec roku 2014. Oznacza to, iż niemal ¼ polskich internautów będzie łączyła się z siecią przy użyciu tych mobilnych urządzeń. Można również założyć, iż niemal każdy Internauta będzie miał możliwość połączenia się z siecią przy użyciu telefonu typu smartfon, które jako punkty dostępu (*access points*) również służą w głównej mierze do konsumpcji treści lub podstawowej komunikacji.

Co ciekawe tablety zyskują na popularności, podczas gdy sprzedaż komputerów osobistych regularnie spada. Jest to kolejna przesłanka wskazująca na fakt, iż treści i jej konsumpcja nabierają coraz większego znaczenia gospodarce Internetu.

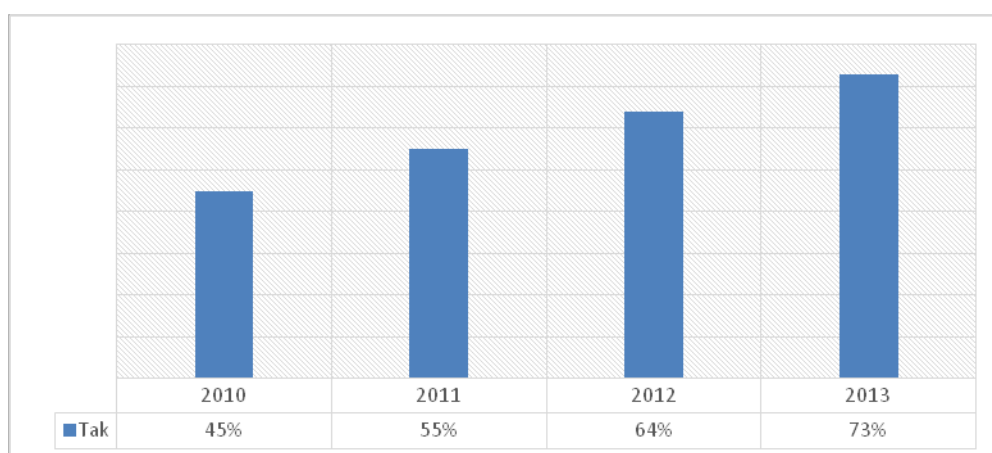
Tabela 13 - Komputery vs tablety w Polsce

	2011	2012	2013	2014*
Komputery stacjonarne	18%	16%	15%	13%
Notebook	64%	63%	58%	49%
Netbook	12%	8%	4%	2%
Tablety	6%	13%	24%	36%
W sumie	3,6 mln	3,5 mln	3,5 mln	3,9 mln
				*szacunki

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ZIPSEE

Trend ten potwierdzają badania opinii prowadzone przez CBOS (2014), w których stale od roku 2010 rośnie odsetek odpowiedzi na pytanie „czy łączy się Pan(i) z Internetem bezprzewodowo?”.

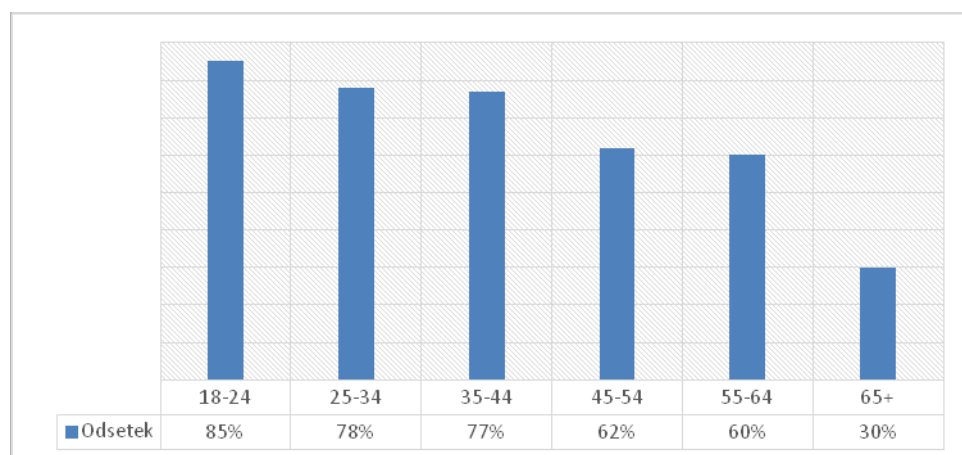
Wykres 10 - Czy łączy się Pan(i) z Internetem bezprzewodowo?



Źródło: CBOS (2014), Internauci 2013

Podobnie, jak w przypadku korzystania z Internetu w ogóle, tak i tutaj – najchętniej bezprzewodowo łączą się z Internetem najmłodsze grupy wiekowe. Wśród osób między 18 a 24 rokiem życia czyni tak 85%, 78% w grupie 25-34, oraz 77% w grupie 35-44 lat. Należy podkreślić, iż współczynniki te są dość wysokie i jednocześnie pokazują, iż konsumpcja cyfrowych treści kulturowych już teraz odgrywa ważną rolę w „cyfrowym bytowaniu”. Nawet w kategorii wiekowej 45-64 lat odsetek korzystających z tzw. mobilnego Internetu wyniósł w roku 2013 ok. 60%.

Wykres 11 - Mobilni internauci według wieku (lata) - 2013 r.



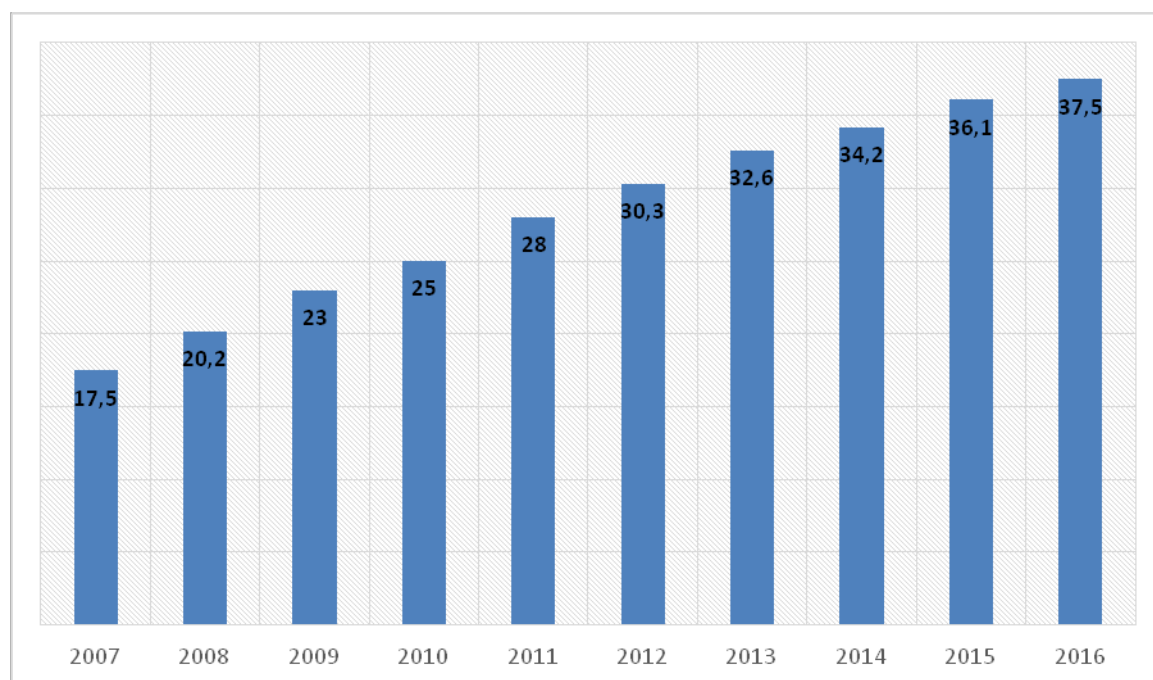
Źródło: CBOS (2014), *Internauci 2013*

Dostęp do treści odbywa się za pośrednictwem odpowiednich mediów internetowych, z których niektóre działają na zasadach komercyjnych, a inne zezwalają na darmową konsumpcję. Firma analityczna Price Waterhouse Coopers (PwC) definiuje następujące kategorie wydatków konsumenckich:

1. Subskrypcje kanałów telewizyjnych
2. Kupno muzyki cyfrowej
3. Gry wideo
4. Subskrypcje dostępu do magazynów i gazet
5. Zakup e-książek (także audiobooków)
6. Subskrypcje sygnałów radiowych (na podstawie PwC 2013: 6)

PwC jednoznacznie ocenia na podstawie gromadzonych przez siebie danych ogólnoswiatowych, iż udział płatnej konsumpcji treści cyfrowych rośnie i będzie rósł w perspektywie średnioterminowej względem wydatków na materialne dobra kultury (PwC 2013: 48). Udział wydatków na dobra cyfrowe w roku 2007 PwC szacowało na 17%, podczas gdy w roku 2016 prognozuje się wzrost do 37,5% w całości kategorii wydatków przeznaczanych na kulturę.

## Wykres 12 - Udział rynku cyfrowego w konsumpcji kultury



Źródło: PwC (2013), *Global Entertainment and Media Outlook 2012-2016*

Oznacza to, że w wartościach nominalnych w 2016 roku ok. 362 miliardów dolarów zostanie wydanych na konsumpcję cyfrowych treści (*Ibidem*: 49-56). Warto jednak by pamiętać, iż prawie 1/3 tych transakcji gospodarczych zostanie zrealizowanych w Stanach Zjednoczonych, gdzie rynek ten jest aktualnie 4-krotnie większy od największego rynku europejskiego, jakim jest rynek niemiecki.

Tabela 14 - Najważniejsze rynki dla treści cyfrowych (w milionach USD)

	2010	2011	2012	2016*
USA	238	240	247	287
Japonia	81	79	80	85
Niemcy	62	62	63	69
Wielka Brytania	49	49	50	53
Chiny	45	49	54	78
Francja	46	48	49	54

Źródło: PwC (2013), *Global Entertainment and Media Outlook 2012-2016*

Z powyższych danych wynika, iż wydatki konsumenckie na cyfrowe dobra kultury przekroczyły poziom 10 mld dolarów w takich krajach jak Francja, Chiny, Wielka Brytania, Niemcy i Stany Zjednoczone na koniec roku 2011. PwC nie publikuje szczegółowych danych z rynku polskiego, jednak to, co o nim wiadomo z innych źródeł (CBOS 2014) sugeruje, iż polscy internauci raczej niechętnie płacą za konsumpcję cyfrowych treści. Około 60% polskich internautów deklaruje, iż regularnie czyta internetowe wersje gazet lub czasopism, ok. 30% słucha radia za pośrednic-

twem Internetu, ok. 40% ogląda filmy, seriale, telewizję, seriale, czy inne nagrania wideo w sieci, a ok. 30% przyznaje się do ściągania treści wideo na swój komputer.

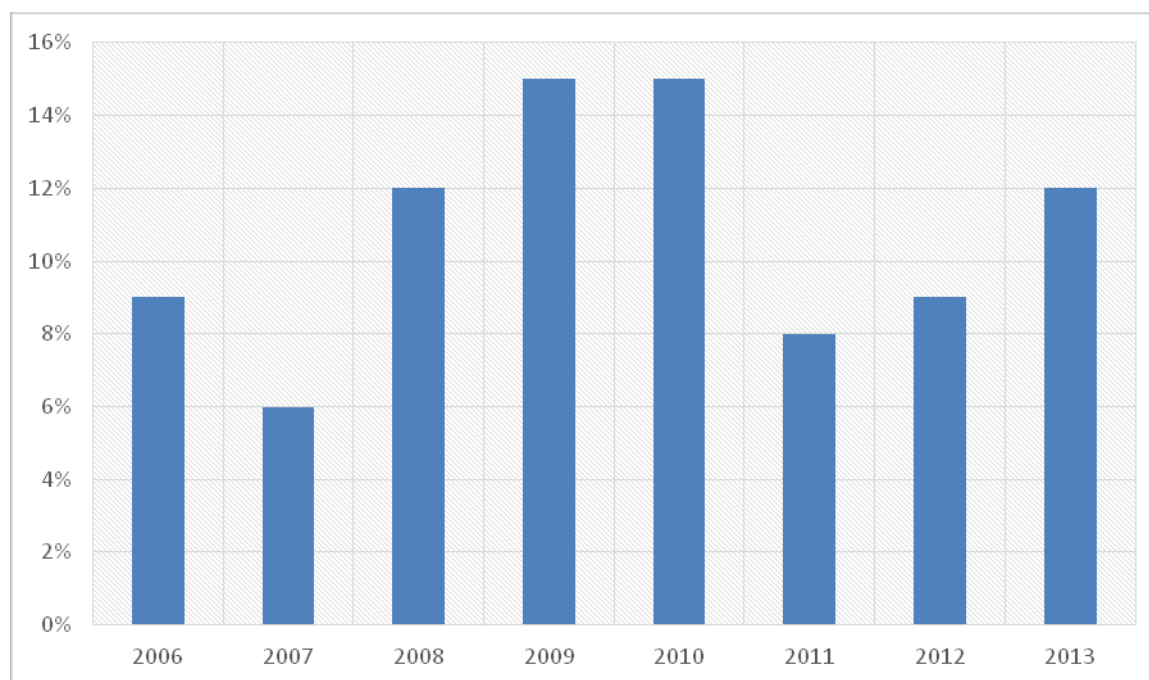
*Tabela 15 - Rodzaje konsumpcji treści cyfrowych przez polskich internautów*

Czy w ciągu ostatniego miesiąca:	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
czytał(a) Pan(i) internetowe wersje gazet lub czasopism	52%	45%	58%	57%	68%	54%	60%	56%
słuchał(a) Pan(i) radia przez Internet	25%	32%	37%	41%	40%	33%	31%	34%
oglądał(a) Pan(i) przez Internet telewizję, filmy, seriale, nagrania wideo	14%	13%	17%	38%	40%	40%	37%	45%

Źródło: CBOS (2014), *Internauci 2013*

Jednak zaledwie ok. 10% polskich internautów deklaruje korzystanie z płatnych treści. Mimo, iż odsetek ten pozostaje na relatywnie stałym poziomie, wzrost ogólnej liczby internautów przekłada się na potencjalnie silny wzrost siły nabywczej na rynku cyfrowych treści. W 2005 roku korzystanie z płatnej treści deklarowało 7% przy ok. 28% stopie penetracji Internetu – realna siła nabywcza wyrażona w liczbie aktywnych konsumentów kształtowała się zatem na poziomie ok. 500 tys. osób. Na koniec roku 2013 liczba aktywnych internautów została oszacowana na 19 mln, z czego prawie 2,3 mln to liczba Polaków płacących za dostęp do cyfrowych treści.

*Tabela 16 - odsetek internautów płacących za dostęp do treści cyfrowych w Polsce*



Źródło: CBOS (2014), *Internauci 2013*

#### 2.7.4. Jakościowa charakterystyka konsumenta treści cyfrowych

Na zakończenie tej części opracowania warto przytoczyć kilka uwag o charakterze jakościowym nt. mediów cyfrowych i konsumpcji treści kulturalnych za ich pośrednictwem. Zdaniem obserwatorów Internetu następuje rozmycie granic między produkcją a konsumpcją treści. Wynika to z możliwości Internetu w zakresie wykorzystania architektury komunikacji promującej aktywności odbiorców treści (Filiciak (et al.) 2010). Komunikacja dominująca szczególnie w popularnych mediach społecznościowych, lecz także w nieszablonowych kampaniach internetowych wciąga internautów w grę. Pozwala im zaangażować się w proces, utożsamić z ideą, a przez co silniej oddziałuje na postawy i sprzyja upowszechnieniu treści.

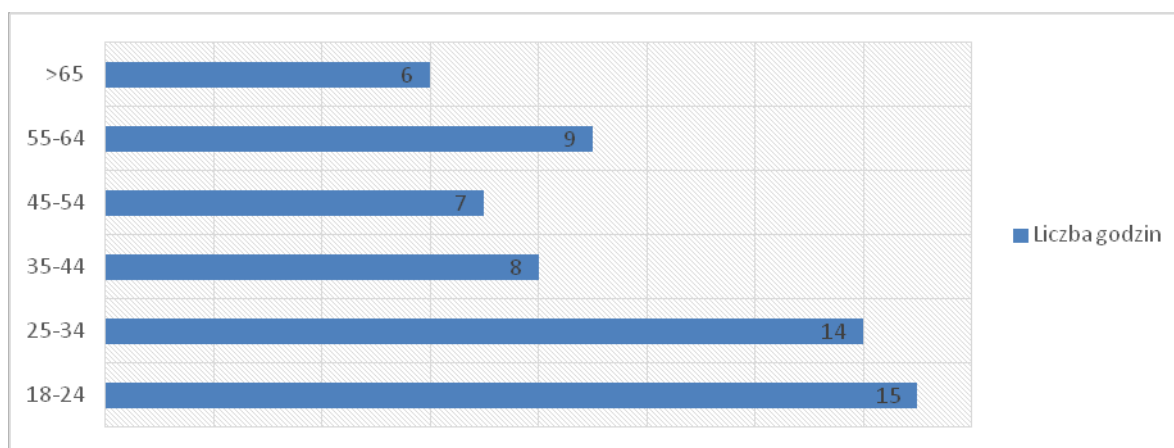
*Zauważyliśmy, że bardzo trudno oddzielić od siebie relacje towarzyskie naszych współpracowników i aktywność kulturową, bo media cyfrowe ułatwiają nie tylko kopiowanie treści, ale też ich obieg w rówieśniczych sieciach społecznych. (Ibidem)*

Charakterystycznym dla dzisiejszych mediów internetowych jest kultura uczestnictwa, wpisująca się w koncepcję mediów rozpowszechnianych (*spreadable media*), czyli mediów, w których dystrybuowaniu istotną rolę odgrywają odbiorcy przesyłający sobie nawzajem interesujące ich zdaniem treści. Kultura uczestnictwa charakterystyczna jest szczególnie dla młodego pokolenia internautów, którzy w przeciwieństwie do starszych generacji nie są pasywnymi odbiorcami, ale świadomie korzystają z potencjału umożliwiającego im wywieranie widocznego wpływu na tę sferę (*Ibidem*).

Rzeczywistość ta znajduje swoje odzwierciedlenie w danych prezentowanych przez TNS (2013), które pokazują iż niemal wszystkie rodzaje aktywności związane z komunikacją z innymi użytkownikami, z wyjątkiem rozmów telefonicznych, są wyraźnie częściej deklarowane przez młodszych internautów, zwłaszcza tych, którzy mają od 18 do 24 lat. Niektórych form aktywności, takich jak gry sieciowe, starsi internauci (w wieku 55 lat i więcej) niemal wcale nie podejmują. Ponadto granie w sieci, jak można zauważyć, znacznie częściej zajmuje mężczyzn niż kobiety (27% wobec 13%).” (CBOS 2014: 13)

Tradycyjna funkcja informacyjna mediów wyraźnie słabnie w dobie Internetu, kiedy każdy ma w zasadzie taki sam dostęp do faktów. Wzmacnia się natomiast funkcja tworzenia znaczeń, dołączania kontekstów, a więc funkcja interpretacyjna, oraz funkcja tworzenia możliwości interakcji z innymi – czyli funkcja relacyjna (Filiciak (et al.) 2010). Świat dzisiejszej kultury internetowej staje się kulturą nadmiaru, w której wyzwaniem jest już nie dostęp do treści, lecz wiedza, które treści warto wybrać, dlatego na znaczeniu co raz mocniej zyskują także osoby potrafiące filtrować i katalogować ogólnodostępne materiały. Stąd siła wielu platform internetowych polega właśnie na skutecznym filtrowaniu (rozumianym, jako odsiewanie), lub funkcjach ułatwiających przeszukiwanie. Ze względu na liczbę i intensywność bodźców informacyjnych internauci chętnie korzystają z zaufanych kuratorów, którzy zaspokajają ich potrzeby minimalizując przy tym koszt w postaci czasu poświęconego na znalezienie odpowiednich treści. Polscy internauci poświęcają między 6 a 15 godzin tygodniowo na przebywanie w sieci – zatem pula czasu do zagospodarowania jest mimo wszystko mocno ograniczona.

Wykres 13 - wiek użytkowników Internetu a średnia liczba godzin w tygodniu spędzonych online



Źródło: CBOS (2014), *Internauci 2013*

Projektując jakiegokolwiek medium internetowe warto pamiętać, że współczesny internauta ma nieograniczony dostęp do informacji, z którego korzysta w procesie podejmowania decyzji, szczególnie znajduje to swoje odzwierciedlenie w analizie zachowań e-konsumentów. Jednak pewne zachowania mogą przekładać się także na rynek treści kultury. Szczególnie znaczenie będą mieć oczekiwania internauty, co do swobody wyboru miejsca i czasu zapoznania się z treścią/ofertą, krytycyzm wobec przekazywanych informacji i chęć konfrontacji z doświadczeniami innych użytkowników (Frąckiewicz 2010).

Zdaniem Ewy Frąckiewicz pokolenie, które najchętniej korzysta z Internetu określane jest mianem generacji Y, choć może być opisywane również jako *video kids*, pokolenie milenijne, generacja sieci itp. Są to osoby urodzone po 1980 roku, wychowane na przekazie telewizyjnym, znacznie zubożyli na siłę jego perswazji. Swobodny dostęp do różnorodnych źródeł informacji z jednej strony uodpornił ich na szum informacyjny, a z drugiej – pozwala im być bardziej świadomymi świata, w którym żyją.

Osoby należące do generacji sieci według Frąckiewicz (2010) wyróżnia osiem zasadniczych cech:

- 1 *freedom* – poszukiwanie wolności, różnie rozumianej i wyrażanej, stąd też czasami mówi się o syndromie *butterfly customer*, czyli o konsumentach chętnie zmieniających marki, firmy – nie są lojalni
- 2 *customization* – poszukiwanie produktów wyjątkowych, innych, tworzonych na indywidualne zapotrzebowanie,
- 3 *scrutiny* – nastawienie na analizę, poznawanie,
- 4 *integrity* – wewnętrzna spójność,
- 5 *collaboration* – chęć współdziałania,
- 6 *entertainment* – poszukiwanie rozrywki i traktowanie jej jako integralnej części codziennego życia i wszystkich czynności,
- 7 *speed* – szybkość działania i przyjmowania nowości, nowych trendów,
- 8 *innovation* – innowacyjność.



## 3. ANALIZA POZYCJI STRATEGICZNEJ PRZEDSIĘWZIĘCIA E-MUZEJA

### 3.1. Specyfika przedsięwzięcia - ujęcie modelowe

Biorąc pod uwagę specyficzne cechy i profil działania Platformy oraz stwierdzenia zawarte we wcześniejszych rozważaniach, można zdefiniować następujące wymiary funkcjonowania E-muzeów:

#### I. ZASOBY PLATFORMY

**Model organizacyjno-biznesowy** – określający ogólny sposób (koncepcję) funkcjonowania Platformy, wynikający z przyjęcia określonej formy organizacyjno-prawnej oraz determinujący strukturę organizacyjną i zasady działania, a zwłaszcza finansowania działalności, w tym ewentualne możliwości generowania zysku. Opis sugerowanego modelu organizacyjnego znajduje się w podrozdziale 2.4.

**Zasoby ludzkie (kadry)** – stan i struktura zatrudnienia oraz kompetencje poszczególnych grup pracowników, zarówno ogólne, jak i specjalistyczne, niezbędne do realizacji celów Platformy.

**Zasoby finansowe** – obejmują z jednej strony pozyskiwane środki finansowe na prowadzenie działalności i ewentualne przychody ze sprzedaży opracowań, a z drugiej – koszty związane z działaniem Platformy.

**Zasoby rzeczowe** – przede wszystkim sprzęt komputerowy i urządzenia pomocnicze, a zwłaszcza środki łączności oraz standardowe wyposażenie biurowe (mające w tym przypadku mniejsze znaczenie).

**Zasoby informacyjne** – obejmujące przede wszystkim zasoby analogiczne jak wymienione poniżej produkty E-muzeów, zgromadzone w bazach wiedzy i danych oraz informacje pomocnicze, głównie o klientach, konkurentach i rynku oraz dokumentację i ewidencję ogólną (księgową, techniczną, prawną, administracyjną itp.), a także oprogramowanie (pakiety i systemy) oraz posiadane prawa autorskie do rozpowszechniania.

#### II. PARTNERZY PLATFORMY

Obejmują dwa główne rodzaje podmiotów:

**Dostarczyciele** – osoby i instytucje od których Platforma pozyskuje informację kulturową, w tym przede wszystkim muzea, ale także potencjalnie inne jednostki sektora publicznego (np. archiwa państwowe) lub wręcz indywidualni mecenaszy kultury i sztuki (prywatni właściciele kolekcji).

Niektórzy spośród dostawców mogą pełnić rolę pośredników, w szczególności tyczy się to muzeów dysponujących funkcjonującymi platformami internetowymi, a także innych platform agregujących analogiczne informacje (np. Narodowe Archiwum Cyfrowe).

---

**Odbiorcy** – klienci Platformy, czyli indywidualni i instytucjonalni (np. szkoły) konsumenci jej usług mogący jednak być pod pewnymi warunkami współdostawcami jej usług w formie prosumenckiej.

Specyficznym partnerem, zarówno dla Platformy, jak i jej pozostałych partnerów jest Państwo które poprzez swoje instytucje pełni rolę mecenasu kultury. Można tutaj także zaliczyć innych potencjalnych sponsorów, np. fundacje, banki, firmy prywatne, indywidualnych donatorów, a także instytucje UE (programy ramowe i operacyjne).

Mieszczą się tutaj także procesy zarządzania relacjami z partnerami, zwłaszcza z dostawcami.

**III. PRODUKTY PLATFORMY** – różnego rodzaju dzieła stanowiące zakres przedmiotowy działania Platformy i obejmujące następujące formy (nośniki, kategorie) informacji kulturowej, zróżnicowane co do formy opisu i prezentacji, do których zaliczyć należy:

- informacje o dostawcach (podmiotach oferujących treści kultury – przede wszystkim muzeach),
- zdigitalizowane dzieła wraz z opisem i metadanymi,
- wystawy tematyczne,
- potencjalnie kursy edukacyjne, eventy, etc.

#### **IV. PROCESY REALIZOWANE PRZEZ PLATFORMĘ**

Stanowią one zakres funkcjonalny działania E-muzeów i obejmują grupy działań konkretyzujących zasadnicze cele Platformy, przy czym wyróżnia się ich trzy rodzaje.

Procesy główne (podstawowe) – funkcjonalności, realizowane na potrzeby odbiorców (klientów) zewnętrznych (w ujęciu czterech procesów podstawowych są to subprocesy procesów udostępniania i współtworzenia):

1) **podstawowe** – oferowanie informacji bezpośrednio dostępnych na platformie, tj. danych źródłowych, opisów, zdjęć, linków do informacji na stronach dostawców, oraz pozostałych kategorii produktów,

2) **analityczne** – polegające na obróbce (przetwarzaniu) danych w odpowiedzi na konkretne (specyficzne) potrzeby użytkowników, w tym wyszukiwanie, sporządzanie notatek i zapisywanie historii przeszukiwanych obiektów, sporządzanie wyciągów i zestawień porównawczych, w tym w szczególności przygotowywanie własnych wystaw itp.,

3) **społecznościowe** – wymiana informacji i tworzenie sieci kontaktów między partnerami (tworzenie profili, wymiana informacji, organizowanie czatów, spotkań itp.);

4) **kolaboracyjne** – stwarzanie warunków do realizacji wspólnych projektów przez użytkowników przy wykorzystaniu zasobów i narzędzi Platformy oraz ewentualne uczestnictwo w tego rodzaju przedsięwzięciach,

5) **prezentacyjne** – określające formy i sposoby przedstawiania informacji kulturowej wraz z metodami zachęty do takiej aktywności (potencjalna możliwość wykorzystania narzędzi „grywalizacyjnych”).

Procesy wspomagające (pomocnicze) – objęte zarządzaniem wiedzą

- identyfikacja informacji (jej źródeł, klas i kategorii),
- digitalizacja źródeł tradycyjnych,
- gromadzenie (przechowywanie, zapisywanie, rejestrowanie) informacji,
- organizowanie zgromadzonych informacji (klasyfikacja, kategoryzacja, etykietowanie, dostosowywanie),
- uczenie się (proces wykorzystania pozyskiwanych informacji w bieżącym działaniu, zastosowanie wiedzy w pracach organizacji),
- tworzenie nowych konfiguracji informacji mogące stanowić potencjalnie jeden z podstawowych kategorii produktów platformy,
- wspieranie dzielenia się informacjami (popularyzacja, zachęcanie do wykorzystania, motywowanie do zorganizowanego gromadzenia informacji kulturowych).

Procesy technologiczne (IT) – niezbędne do realizacji procesów podstawowych i pomocniczych, niejako „przenikające” je, wykorzystujące wszystkie kategorie zasobów, w tym: prace analityczne, projektowanie systemów i tworzenie programów.

Z punktu widzenia budowy analizy SWOT ważna jest identyfikacja pośród elementów wymienionych powyżej mocnych i słabych stron przedsięwzięcia E-muzea. Na podstawie przedstawionej dokumentacji oraz wiedzy autorów na temat organizacji współpracujących w ramach projektu sformułowano następującą listę mocnych i słabych stron:

### **1. Mocne strony**

- wysoka wiedza na temat kształtu rynku muzealniczego w Polsce (NIMOZ),
- wysokie i potwierdzone doświadczeniami kompetencje w zakresie budowy repozytoryjnych rozwiązań technologicznych (PCSS),
- szerokie partnerstwo oparte na dużych muzeach mających tradycje współpracy z NIMOZ (31 muzeów),
- rozpoczęty proces digitalizacji źródeł,
- dostrzeganie przez partnerów platformy konieczności tworzenia produktów przedsięwzięcia w formie komplementarnej, raczej niż substytucyjnej, wobec tradycyjnych form prezentacji zasobów muzeów.

### **2. Słabe strony**

- trudności w zarządzaniu przedsięwzięciem opierającym się na współpracy wielu podmiotów (wymagana ścisła współpraca z partnerami w zakresie wyboru i digitalizacji zasobów),
- niepełna wiedza na temat posiadanych przez partnerów praw własności intelektualnej do zbiorów,

- brak pełnej kompatybilności stosowanych rozwiązań informatycznych,
- brak doświadczenia w zakresie tworzenia i realizacji kompleksowych i nowoczesnych e-usług.

### 3.2. Otoczenie bliższe

**Otoczenie bliższe** stanowią podmioty, z którymi firma jest w bezpośrednich stosunkach kooperacyjnych lub konkurencyjnych. Są to dostawcy niezbędnych zasobów (materiałów, surowców, półfabrykatów, usług, wyposażenia, środków finansowych, informacji), nabywcy (odbiorcy, klienci) wyrobów (usług) oraz konkurenci, dostarczający analogiczne produkty, zaspokajające identyczne lub podobne potrzeby klientów (sfera sprzedaży) lub posiadające podobne zapotrzebowanie na świadczenia ze strony otoczenia (sfera zaopatrzenia). Cechą tego otoczenia jest istnienie sprzężenia zwrotnego między firmą a jego podmiotami. Tworzy ono ważne dlań szanse i zagrożenia, ale firma może również (przez swoje decyzje) poprawiać lub pogarszać warunki działania, nie tylko analizować i przewidywać oddziaływanie otoczenia, ale w pewnym zakresie także je zmieniać (Leksykon... 2004, s. 396).

W mikrootoczeniu (sfera konkurencyjna) identyfikuje się procesy związane z jego składnikami. W rozważanym przypadku za istotne składniki otoczenia konkurencyjnego uznano (szczegółowo scharakteryzowano je poniżej):

1. Dostawców,
2. Odbiorców,
3. Konkurentów (muzea, platformy itp., realizujące analogiczne usługi).

Podstawowe grupy podmiotów funkcjonujących w otoczeniu bliższym zostały opisane we wcześniejszych częściach opracowania (zob. podrozdział 2.1)

### 3.3. Otoczenie dalsze

**Otoczenie dalsze** obejmuje podmioty, z którymi firma ma pośrednie stosunki oraz procesy i zjawiska, określające warunki jej funkcjonowania i rozwoju. Składa się z następujących subotoczeń: ekonomicznego, technologicznego, politycznego, prawnego, społecznego, kulturowego, demograficznego, przyrodniczego (podział rodzajowy) oraz: krajowego i międzynarodowego (globalnego) - podział ze względu na zasięg. Warunki tworzone przez makrootoczenie nie podlegają oddziaływaniu firmy, odczytuje ona nadawane przezeń bodźce jako szanse lub zagrożenia, bez możliwości ich zmiany, a jedynie z możliwością aktywnego reagowania (Leksykon... 2004, s. 282-283)

W makrootoczeniu wyróżnia się kilka sfer tego otoczenia, w których identyfikuje się te czynniki. Dla E-muzeów ustalono następujące sfery oddziaływania rozważanych czynników:

- ekonomiczną,
- społeczno-kulturową,
- polityczno-prawną,
- technologiczną,

- międzynarodową.

Biorąc pod uwagę powyższe pięć sfer można pokusić się o konkretyzację tendencji występujących w ich ramach (z uwzględnieniem zarówno otoczenia bliższego jak i dalszego). Na potrzeby tej ekspertyzy dokonano heurystycznej oceny wpływu poszczególnych zmian na sytuację platformy (skala od -5 do +5) oraz prawdopodobieństwo wystąpienia trzech rodzajów trendów: poprawy, stabilizacji i pogorszenia się (tabela 17).

*Tabela 17 - Analiza tendencji w otoczeniu E-muzeów*

Czynniki/trendy w otoczeniu	Trend (kierunek zmian)	Siła wpływu od -5 do +5	Prawdopodobieństwo (0-1)
<b>Sfera ekonomiczna</b>			
Kondycja finansowa sektora kultury	Poprawa	+3	0,5
	Stabilizacja	0	0,3
	Pogorszenie	-3	0,2
Dotacje ze środków państwowych dla rozwiązań cyfrowych	Poprawa	+4	0,6
	Stabilizacja	+1	0,2
	Pogorszenie	-2	0,2
Fundusze europejskie możliwe do wykorzystania dla tego rodzaju rozwiązań	Poprawa	+3	0,6
	Stabilizacja	0	0,2
	Pogorszenie	-2	0,2
Dotacje ze środków prywatnych dla tych rozwiązań (także poziom popytu na usługi)	Poprawa	+5	0,4
	Stabilizacja	0	0,3
	Pogorszenie	-3	0,3
<b>Sfera społeczno-kulturowa</b>			
Zmiany nawyków i przyzwyczajeń w zakresie form konsumpcji kultury (przejście od form tradycyjnych do cyfrowych)	Poprawa	+5	0,7
	Stabilizacja	+1	0,2
	Pogorszenie	-2	0,1
Rozpowszechnienie postaw prosumenckich	Poprawa	+5	0,7
	Stabilizacja	-1	0,2
	Pogorszenie	-2	0,1
Rozpowszechnienie wśród dostawców przekonania o wysokiej wartości udostępniania zbiorów w Internecie (łatwość współpracy)	Poprawa	+5	0,3
	Stabilizacja	-1	0,5
	Pogorszenie	-4	0,2
Poziom substytucji konsumpcji wytworów kultury masowej wytworami kultury tzw. „wyższej”.	Poprawa	+3	0,3
	Stabilizacja	-2	0,5
	Pogorszenie	-4	0,2
<b>Sfera polityczno-prawna</b>			
Uregulowania w zakresie praw własności intelektualnej	Poprawa	+5	0,4
	Stabilizacja	-2	0,3
	Pogorszenie	-5	0,3
Zmiany dotyczące otwartego dostępu do zasobów znajdujących się w domenie publicznej	Poprawa	+5	0,6
	Stabilizacja	-1	0,3
	Pogorszenie	-4	0,1
Ustawy i rozporządzenia branżowe (głównie ustawa o muzeach)	Poprawa	+2	0,1
	Stabilizacja	-1	0,8
	Pogorszenie	-5	0,1
Dostrzeżenie przez aktorów politycznych wagi kultury w kształtowaniu rozwoju społeczno-gospodarczego (i odpowiadające zmiany w kształcie agendy politycznej)	Poprawa	+2	0,4
	Stabilizacja	-2	0,5
	Pogorszenie	-5	0,1
<b>Sfera technologiczna</b>			
Rozwój i dostępność technologii informacyjnej (ogólny stan zaawansowania rozwiązań)	Poprawa	+5	0,7
	Stabilizacja	+2	0,2
	Pogorszenie	-1	0,1

Zakres cyfryzacji zasobów kultury	Poprawa	+4	0,5
	Stabilizacja	-1	0,3
	Pogorszenie	-3	0,2
Technologiczna infrastruktura podmiotów kultury – przede wszystkim muzeów (sprzęt i oprogramowanie, w tym bazy danych i wiedzy)	Poprawa	+3	0,4
	Stabilizacja	+2	0,5
	Pogorszenie	-1	0,1
Rozwój form korzystania z technologii informacyjnej (tablety, smartfony itp.)	Poprawa	+3	0,4
	Stabilizacja	+2	0,5
	Pogorszenie	-1	0,1
<b>Sfera międzynarodowa</b>			
Poziom rozwoju rozwiązań zagranicznych (szczególnie w UE i USA)	Poprawa	-5	0,6
	Stabilizacja	-1	0,3
	Pogorszenie	+2	0,1
Dostępność zagranicznych konkurencyjnych rozwiązań w zakresie cyfrowej oferty kulturowej (zob. opis Smithsonian Institute)	Poprawa	-2	0,6
	Stabilizacja	-1	0,3
	Pogorszenie	+2	0,1
Ponadnarodowe konkurencyjne repozytoria informacji kulturowej	Poprawa	-3	0,3
	Stabilizacja	-1	0,6
	Pogorszenie	+2	0,1
Polityka UE dotycząca udostępniania dorobku kulturowego	Poprawa	+2	0,3
	Stabilizacja	0	0,3
	Pogorszenie	-2	0,4
<b>Sfera konkurencyjna</b>			
Rozproszenie istniejących rozwiązań (baz danych i informacji) wśród dostawców	Poprawa	-3	0,4
	Stabilizacja	-1	0,3
	Pogorszenie	+2	0,3
Dostępność kompleksowych i spójnych platform (potencjalnych konkurentów)	Poprawa	-4	0,5
	Stabilizacja	0	0,4
	Pogorszenie	+1	0,1
Finansowe i pozafinansowe bariery wejścia dla ewentualnej konkurencji	Poprawa	+4	0,4
	Stabilizacja	+2	0,3
	Pogorszenie	-2	0,3
Siła przetargowa dostawców (ilość, wielkość, potencjał, model biznesowy, stopień integracji)	Poprawa	-2	0,3
	Stabilizacja	0	0,2
	Pogorszenie	+2	0,5

Źródło: opracowanie własne

### 3.3.1. Analiza SWOT

Celem sprecyzowania założeń strategicznych dla rozwoju Platformy zastosowano klasyczną technikę analizy strategicznej SWOT (Gierszewska, Romanowska 2003, s. 234-246), (Lisiński 2004, s. 222-226), która ma dwie istotne cechy i zarazem zalety:

1. ma charakter zintegrowany, tj. obejmuje zarówno analizę zasobów (potencjału) firmy (przedsięwzięcia) – silnych i słabych stron tych zasobów, jak i otoczenia zewnętrznego – szans i zagrożeń, wynikających z jego oddziaływania, czyli czterech grup czynników;
2. w efekcie pozwala określić pozycje strategiczną firmy (poprzez analizę związków pomiędzy czterema odmiennymi parami wymienionych grup czynników) oraz (w zależności od tej pozycji) wskazać odpowiednią strategię, poprzez wybór spośród czterech „czystych” opcji: agresywnej, konkurencyjnej, konserwatywnej i defensywnej.

Tabela 18 - Czynniki (elementy) analizy SWOT

Wymiar	Czynniki	Interpretacja
ANALIZA ORGANIZACJI	Mocna strona (siła, atut)	Pozytywna wewnętrzna sytuacja firmy, która dostarcza jej korzyści. Taka właściwość firmy, która w porównaniu z konkurencją pozwala jej realizować cele w sposób skuteczny i efektywny. Ten aspekt, który wyróżnia daną firmę w pozytywny sposób spośród innych firm, poprzez posiadanie odpowiednich zasobów.
	Słaba strona (słabość, mankament)	Negatywna sytuacja wewnątrz firmy, która może doprowadzić do obniżenia sprawności jej funkcjonowania. Ten aspekt funkcjonowania firmy, który ogranicza jej obecną sprawność i/lub blokuje jej rozwój w przyszłości. Jest rezultatem braku koniecznych zasobów i/lub niskiej sprawności zarządzania nimi.
ANALIZA OTOCZENIA	Szansa (sposobność, okazja)	Bieżąca lub przyszła sytuacja w otoczeniu firmy, która jest korzystna dla bieżącej i/lub potencjalnej jej wydajności. Firma więc może i powinna taką sytuację wykorzystać.
	Zagrożenie (ograniczenie)	Bieżąca lub przyszła sytuacja w otoczeniu firmy, która jest niekorzystna dla bieżącej i/lub potencjalnej jej wydajności. Sytuacji takich firma powinna unikać, lub starać się ograniczać ich wpływ.

Źródło: opracowanie własne

Rycina 10 - Podstawowe (czyste) opcje strategiczne według analizy SWOT



Źródło: opracowanie własne

Analiza specyfiki przedsięwzięcia pozwala wyciągnąć wniosek, że przedsięwzięcie charakteryzuje się przewagą mocnych stron nad słabymi.

Jeśli chodzi o szanse i zagrożenia zostały one zidentyfikowane poprzez analizę wartości oczekiwanych trendów otoczenia platformy we wszystkich pięciu zidentyfikowanych wymiarach i przyporządkowaniu trendu o najwyższej ocenionej wartości w danym wymiarze do szans oraz trendu o najniższej obliczonej wartości w danym wymiarze do zagrożeń według następującego wzoru.

$$S_i = \max (\sum_{t=1}^3 (W_{ij}^t p_{ij}^t))$$

gdzie:

$S_i$  – to szansa w wymiarze „i” (jednym z pięciu wymiarów otoczenia)

$t$  – to rodzaj trendu (1 – poprawa, 2 – stabilizacja, 3 – pogorszenie)

$W_{ij}^t$  – to oceniony poziom wpływu na platformę zmiennej „j” w ramach wymiaru „i” dla trendu „t”

$p_{ij}^t$  – to ocenione prawdopodobieństwo znalezienia się zmiennej „j” w ramach wymiaru „i” w trendzie „t”.

W przypadku zagrożeń postępowanie uległo odwróceniu. Zostały one wyliczone na podstawie wzoru:

$$Z_i = \min (\sum_{t=1}^3 (W_{ij}^t p_{ij}^t))$$

gdzie  $Z_i$  – to zagrożenie w wymiarze „i”.

Wyniki symulacji znajdują się w tabeli 19. Na zielono przedstawione zostały szanse, a na czerwono zagrożenia dla każdego z wymiarów

*Tabela 19 - wartości oczekiwane wpływu zmiennych w ramach wymiarów otoczenia na sytuację E-muzeów*

Wymiar/zmienna	Znormalizowana wartość oczekiwana wpływu
<b>Sfera ekonomiczna</b>	
Kondycja finansowa sektora kultury	0.9
Dotacje ze środków państwowych dla rozwiązań cyfrowych	2.2
Fundusze europejskie możliwe do wykorzystania dla tego rodzaju rozwiązań	1.4
Dotacje ze środków prywatnych dla tych rozwiązań (także poziom popytu na usługi)	1.1
<b>Sfera społeczno-kulturowa</b>	
Zmiany nawyków i przyzwyczajeń w zakresie form konsumpcji kultury (przejsie od form tradycyjnych do cyfrowych)	3.5
Rozpowszechnienie postaw prosumenckich	3.1
Rozpowszechnienie wśród dostawców przekonania o wysokiej wartości udostępniania zbiorów w Internecie (łatwość współpracy)	0.2
Poziom substytucji konsumpcji wytworów kultury masowej wytworami kultury tzw. „wyższej”	-0.9
<b>Sfera polityczno-prawna</b>	
Uregulowania w zakresie praw własności intelektualnej	-0.1
Zmiany dotyczące otwartego dostępu do zasobów znajdujących się w domenie publicznej	2.3
Ustawy i rozporządzenia branżowe (głównie ustawa o muzeach)	-1.1
Dostrzeżenie przez aktorów politycznych wagi kultury w kształtowaniu rozwoju społeczno-gospodarczego (i odpowiadające zmiany w kształcie agendy politycznej)	-0.7
<b>Sfera technologiczna</b>	
Rozwój i dostępność technologii informacyjnej (ogólny stan zaawansowania rozwiązań)	3.8
Zakres cyfryzacji zasobów kultury	1.1



Technologiczna infrastruktura podmiotów kultury – przede wszystkim muzeów (sprzęt i oprogramowanie, w tym bazy danych i wiedzy)	2.1
Rozwój form korzystania z technologii informacyjnej (tablety, smartfony itp.)	2.1
<b>Sfera międzynarodowa</b>	
Poziom rozwoju rozwiązań zagranicznych (szczególnie w UE i USA)	-3.1
Dostępność zagranicznych konkurencyjnych rozwiązań w zakresie cyfrowej oferty kulturowej (zob. opis Smithsonian Institute)	-1.3
Ponadnarodowe konkurencyjne repozytoria informacji kulturowej	-1.3
Polityka UE dotycząca udostępniania dorobku kulturowego	-0.2
<b>Sfera konkurencyjna</b>	
Rozproszenie istniejących rozwiązań (baz danych i informacji) wśród dostawców	-0.9
Dostępność kompleksowych i spójnych platform (potencjalnych konkurentów)	-1.8
Finansowe i pozafinansowe bariery wejścia dla ewentualnej konkurencji	1.6
Siła przetargowa dostawców (ilość, wielkość, potencjał, model biznesowy, stopień integracji)	0.4

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie przedstawionych powyżej operacji zbudowano macierz SWOT (tabela 20)

Tabela 20 - Wyniki analizy SWOT dla platformy E-muzea

(1) Silne strony (czynnik wzmacniające)		(2) Słabe strony (czynnik osłabiające)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- wysoka wiedza na temat kształtu rynku muzealnictwa w Polsce (NIMOZ)</li> <li>- wysokie i potwierdzone doświadczeniami kompetencje w zakresie budowy repozytoryjnych rozwiązań technologicznych (PCSS)</li> <li>- szerokie partnerstwo oparte na dużych muzeach mających tradycje współpracy z NIMOZ (31 muzeów),</li> <li>- rozpoczęty proces digitalizacji źródeł</li> <li>- dostrzeganie przez partnerów platformy konieczności tworzenia produktów przedsięwzięcia w formie komplementarnej, raczej niż substytucyjnej, wobec tradycyjnych form prezentacji zasobów muzeów,</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- trudności w zarządzaniu przedsięwzięciem opierającym się na współpracy wielu podmiotów (wymagana ścisła współpraca z partnerami w zakresie wyboru i digitalizacji zasobów),</li> <li>- niepełna wiedza na temat posiadanych przez partnerów praw własności intelektualnej do zbiorów,</li> <li>- brak pełnej kompatybilności stosowanych rozwiązań informatycznych</li> <li>- brak doświadczeń w zakresie tworzenia i realizacji kompleksowych i nowoczesnych e-usług</li> </ul>	
(3) Szanse (czynnik sprzyjające)	Waga (ocena siły wpływu)	(4) Zagrożenia (czynnik niesprzyjające)	Waga (ocena siły wpływu)
Dotacje ze środków państwowych dla rozwiązań cyfrowych	2.2	Kondycja finansowa sektora kultury	0.9
Zmiany nawyków i przyzwyczajeń w zakresie form konsumpcji kultury (przejście od form tradycyjnych do cyfrowych)	3.5	Poziom substytucji konsumpcji wytworów kultury masowej wytworami kultury tzw. „wyższej”.	-0.9
Zmiany dotyczące otwartego dostępu do zasobów znajdujących się w domenie publicznej	2.3	Ustawy i rozporządzenia branżowe (głównie ustawa o muzeach)	-1.1
Rozwój i dostępność technologii informacyjnej (ogólny stan zaawansowania rozwiązań)	3.8	Zakres cyfryzacji zasobów kultury	1.1
Polityka UE dotycząca udostępniania dorobku kulturowego	-0.2	Poziom rozwoju rozwiązań zagranicznych (szczególnie w UE i USA)	-3.1
Finansowe i pozafinansowe bariery wejścia dla ewentualnej konkurencji	1.6	Dostępność kompleksowych i spójnych platform (potencjalnych konkurentów)	-1.8

Źródło: opracowanie własne

Suma wartości szans wyniosła 13.2, a suma znormalizowanych wartości zagrożeń -4.9. Na tej podstawie można wyciągnąć wniosek o przewadze w przypadku projektu E-muzea szans nad zagrożeniami.

Wobec powyższych rozważań można wyciągnąć konkluzję, że najlepszą dla platformy jest strategia agresywna. Jest to strategia, która maksymalnie wykorzystuje silne strony organizacji i szanse znajdujące się w otoczeniu. Jest to strategia silnej ekspansji oraz zdywersyfikowanego rozwoju. Charakteryzuje się aktywnym wykorzystywaniem szans znajdujących się w otoczeniu, wzmacnianiu pozycji na rynku, podejmowaniem innowacji, dążeniem do przejęcia organizacji o tym samym profilu (wzrost zewnętrzny) lub/i koncentracją zasobów na konkurencyjnych produktach (wzrost wewnętrzny).

Jest to strategia konkurowania przede wszystkim przydatna przedsiębiorstwom komercyjnym, w długim okresie nastawionym na zysk (patrz podrozdział 2.2). Jednak jej elementy sprawdzają się także w obszarze działań o charakterze non-profit na rzecz realizacji celu strategicznego przedsiębiorstwa. Zasady strategii dobrze sprawdzają się w szczególności w przypadku organizacji, które dążą do szerokiego zagospodarowania zasobów rynkowych, co wydaje się doskonale korespondować z celami odnoszącymi się do poszerzania społeczności użytkowników, zarówno w krótkiej jak i dłuższej perspektywie czasu.

### **3.4. Popyt na usługi projektu**

#### **3.4.1. E-muzea jako operator na rynku dwustronnym**

By ukazać wpływ działania efektów zewnętrznych na funkcjonowanie platformy E-muzea przedstawionych zostanie, a modele przedsiębiorstw oferujących dwa rodzaje dóbr. W pierwszym z nich będziemy zakładać brak efektów zewnętrznych, natomiast w drugim będziemy zakładać, iż one występują i to po obydwu stronach rynku. Porównując wnioski płynące z różnic w uzyskanych wynikach w przypadku tych modeli skonstruowane zostaną zalecenia dla sposobu, w jaki powinna być zorganizowana platforma E-muzea, aby charakteryzowała się jak największą dochodowością.

W pierwszej kolejności można rozważyć model bez efektów zewnętrznych, w którym przedsiębiorstwo ponosi jedynie koszty stałe. Popyt zgłaszany przez odbiorców informacji kulturowej, jest funkcją liniową postaci:

$$p_1 = \alpha - bq_1,$$

gdzie:

$\alpha$  – stała określająca cenę graniczną, przy której nikt nie nabędzie informacji oraz  $\alpha > 0$ ;

$b$  – wrażliwość cen na zmiany sprzedawanych ilości oraz  $b > 0$ ;

$q_1$  – ilość dostarczanych informacji;

$p_1$  – cena dostarczanych informacji.

Natomiast popyt zgłaszany przez dostawców informacji kulturowej (instytucje zgłaszające popyt na udostępnienie informacji kulturowej) jest funkcją liniową postaci:

$$p_2 = \beta - \alpha q_2,$$

gdzie:

$\beta$  – stała określająca cenę graniczną, przy której nikt nie nabędzie informacji oraz  $\beta > 0$ ;

$\alpha$  – wrażliwość cen na zmiany sprzedawanych ilości oraz  $\alpha > 0$ ;

$q_2$  – ilość przyjmowanych informacji;

$p_2$  – cena przyjęcia informacji.

Przy tak sformułowanych funkcjach popytu funkcja utargu całkowitego przedsiębiorstwa może być zapisana jako:

$$TR = \alpha q_1 - b q_1^2 + \beta q_2 - \alpha q_2^2,$$

gdzie:

$TR$  – utarg całkowity.

Niech funkcja kosztu całkowitego przedsiębiorstwa będzie dana przez:

$$TC = FC,$$

gdzie:

$TC$  – koszt całkowity przedsiębiorstwa,

$FC$  – koszt stały oraz  $FC > 0$ .

W takiej sytuacji funkcja zysku przedsiębiorstwa może być zapisana jako:

$$\pi = \alpha q_1 - b q_1^2 + \beta q_2 - \alpha q_2^2 - FC.$$

Warunkiem na maksymalizację zysku w takim przypadku jest:

$$\frac{\partial \pi}{\partial q_1} = \alpha - 2b q_1 = 0,$$

$$\frac{\partial \pi}{\partial q_2} = \beta - 2\alpha q_2 = 0.$$

Rozwiązaniem są w tym przypadku wielkości produkcji:

$$q_1^* = \frac{\alpha}{2b},$$

$$q_2^* = \frac{\beta}{2\alpha}.$$

Każde z tych wyrażen jest większe od zera, co oznacza, że przy poziomie produkcji maksymalizującym zysk wielkość produkcji usług zarówno po stronie dostarczycieli informacji kulturowej, jak i po stronie odbiorców jest dodatnia. Dodatkowo można zaobserwować, iż wielkości produkcji są odwrotnie proporcjonalne do podwojonych wartości parametrów wyrażających wrażliwość ceny na zmiany wielkości sprzedaży.

Dla optymalnych wielkości produkcji  $(q_1)^*$  oraz  $(q_2)^*$ , optymalne ceny ze względu na maksymalny poziom zysku wynoszą odpowiednio:

$$p_1^* = \frac{\alpha}{2},$$

$$p_2^* = \frac{\beta}{2}.$$

Optymalne wartości ceny  $(p_1)^*$  oraz  $(p_2)^*$  są w tym przypadku zawsze dodatnie i uzależnione od maksymalnych cen jakie gotowi byłiby zapłacić zarówno odbiorcy jak i dostarczyciele informacji kulturowej.

Zysk przedsiębiorstwa dla optymalnych wielkości produkcji  $(q_1)^*$  i  $(q_2)^*$  wynosi:

$$\pi^* = \frac{\alpha^2}{4b} + \frac{\beta^2}{4a} - FC.$$

To czy będzie on dodatni czy ujemny jest już uzależnione tylko i wyłącznie od wielkości kosztu stałego.

W następnym kroku można zmienić założenia. Tym razem platforma zostanie przedstawiona jako rynek dwustronny, jednak przy pewnym ograniczeniu – efekty zewnętrzne działają tylko po jednej stronie rynku. Intuicyjnie można spodziewać się tego, że na popyt zgłaszany przez odbiorców będzie silnie oddziaływać ilość informacji, którą zaoferowali jej dostarczyciele. By dokonać analizy tego przypadku koniecznym jest zmodyfikowanie funkcji popytu. Niech wzrost ilości dostarczanych informacji zwiększa popyt na nie wśród odbiorców, tak iż:

$$\alpha = \alpha_1 q_2,$$

gdzie:

$\alpha_1$  – wrażliwość popytu na informację, w zależności od tego ile podmiotów ją dostarcza oraz  $\alpha_1 > 0$ . Parametr  $\alpha_1$  mierzy ilościowy efekt wpływu zmian ilości dostarczanych informacji na popyt zgłaszany przez odbiorców.

W takiej sytuacji funkcja zysku przedsiębiorstwa może być zapisana jako:

$$\pi = \alpha_1 q_1 q_2 - b q_1^2 + \beta q_2 - a q_2^2 - FC.$$

Warunkiem na maksymalizację zysku w takim przypadku jest:

$$\frac{\partial \pi}{\partial q_1} = \alpha_1 q_2 - 2b q_1 = 0,$$

$$\frac{\partial \pi}{\partial q_2} = \alpha_1 q_1 + \beta - 2a q_2 = 0.$$

Rozwiązaniem są w tym przypadku wielkości produkcji:

$$q_1^* = \frac{\alpha_1 \beta}{4ab - \alpha_1^2},$$

$$q_2^* = \frac{2b\beta}{4ab - \alpha_1^2}.$$

Optymalne wielkości produkcji są dodatnie tak długo jak spełniony jest warunek:

$$4ab > \alpha_1^2.$$

Fakt ten informuje, iż przy bardzo silnym oddziaływaniu efektów zewnętrznych, możliwa jest nieopłacalność produkcji – nawet bez uwzględnienia kosztów stałych. Im silniejszy jest wpływ wielkości dostarczanych informacji na zgłaszany na nie popyt tym mniejsze jest spektrum możliwych działań platformy.

Dla optymalnych wielkości produkcji  $(q_1)^*$  oraz  $(q_2)^*$ , optymalne ceny ze względu na maksymalny poziom zysku wynoszą odpowiednio:

$$p_1^* = \frac{b\beta(\alpha_1 - b)}{4ab - \alpha_1^2},$$

$$p_2^* = \frac{4ab\beta - \alpha_1^2 - 2b\beta}{4ab - \alpha_1^2}.$$

Warunkiem na dodatniość optymalnej wartości ceny  $(p_1)^*$  jest większa wartość efektu zewnętrznego od wrażliwości popytu zgłaszanego przez odbiorców. W przypadku  $(p_2)^*$  warunek staje znacznie bardziej skomplikowany i niemożliwym jest jednoznaczne określenie wartości znaku. Jednak ponownie, wraz ze wzrostem siły oddziaływania efektu zewnętrznego będzie spadać wartość  $(p_2)^*$ . Oznacza to, iż w przypadku silnych efektów zewnętrznych możliwą jest sytuacja, kiedy zysk będzie maksymalizowany przy bardzo niskiej, zerowej lub ujemnej cenie po stronie dostarczycieli informacji kulturowej. Wniosek ten jest bardzo intuicyjny i ma szerokie zastosowanie dla projektowania działań praktycznych.

Zysk przedsiębiorstwa dla optymalnych wielkości produkcji  $(q_1)^*$  i  $(q_2)^*$  wynosi:

$$\pi^* = \frac{b\beta^2}{4ab - \alpha_1^2} - FC.$$

Jeżeli jest tylko spełniony warunek na maksimum  $4ab > \alpha_1^2$ , to wielkość przychodu całkowitego firmy jest dodatnia. Oznacza, to że jeśli platforma dostosuje cenę po stronie odbiorców, w taki sposób by wartość bezwzględna elastyczności cenowej popytu wynosiła 1, to dodatniość zysku będzie zależeć tylko i wyłącznie od wielkości kosztu stałego.

Możliwe jest naturalnie jeszcze przedstawienie przypadku, w którym efekty sieciowe działają po obu stronach rynku oraz takiego, w którym występują nie tylko stałe, ale także i zmienne koszty działalności. Wobec dość dużej zawiłości operacji matematycznych autorzy zdecydowali się nie rozwijać analizy, zadowolając się konstatacją, że wnioski z niej płynące są zasadniczo analogiczne do wniosków przedstawionych poniżej.

Z przedstawionej analizy płynie kilka istotnych wniosków dla strategii wejścia E-muzeów na rynek. Można je wyprowadzić nawet bez głębszej znajomości dokładnych wartości siły oddziaływania efektów zewnętrznych.

1. Wprowadzając na rynek platformę dobrym rozwiązaniem byłoby udostępnianie produktu odbiorcom, jak i możliwości zamieszczania informacji kulturowej dostawczycielom za

darmo przez jakiś okres czasu (lub wręcz stosować wynagrodzenie dla dostawców). W tym czasie platforma uzyskałaby po obu stronach rynku wysokie ilości klientów, w konsekwencji czego, na skutek działania efektów zewnętrznych produkt stałby się na tyle atrakcyjny, że firma stopniowo mogłaby wprowadzać coraz wyższe ceny po obydwu stronach rynku.

2. Alternatywnym rozwiązaniem jest utrzymywanie ceny na przynajmniej jednej stronie rynku (najlepiej po stronie dostawców) bardzo niskiej, zerowej lub wręcz negatywnej ceny. W ten sposób po jednej stronie rynku gromadzono by coraz większą liczbę partnerów, co z kolei przekładałoby się na skutek działania efektów zewnętrznych na coraz większy popyt zgłaszany przez konsumentów po drugiej stronie rynku. W takiej sytuacji po drugiej stronie rynku, rosłaby wielkość sprzedaży, co potencjalnie pozwoliłoby na podniesienie ceny, które miałyby bardzo słaby efekt wewnętrzny. Strategia taka jest stosowana od wielu lat przez producentów konsol (Microsoft, Nintendo oraz Sony). Sprzedają oni swoje konsole do gier użytkownikom poniżej kosztów produkcji. Dzięki temu zostają one zakupione przez dużą liczbę graczy. W takiej sytuacji producenci gier są bardziej skłonni do produkowania gier na te konsole (podnosząc tym samym po raz kolejny popyt na konsole zgłaszany przez graczy) i płacenia producentom konsol większych stawek za możliwość wypuszczania gier na ich platformach.

### **3.4.2. Potencjalna wielkość i elastyczność popytu na usługi przedsięwzięcia ze strony producentów (w szczególności muzeów) oraz konsumentów kultury**

Aby oszacować potencjalną wielkość **popytu konsumenckiego** na usługi E-muzeów (w oderwaniu od efektów sieciowych analizowanych powyżej) można posłużyć się ogólnymi kategoriami determinantów popytu na usługi muzeów zaprezentowanymi przez Freya i Meier (2006). Zwracają oni uwagę, że można wyróżnić dwa rodzaje popytu na usługi muzeów. Popyt bezpośredni – wyrażany przez tych, którzy decydują się bezpośrednio konsumować owe usługi oraz popyt pośredni, społeczny, wynikający z wartości jaką przykładają do istnienia muzeów (czy szerzej wytworów kultury) osoby, które bezpośrednio nie korzystają z ich usług.

W przypadku popytu bezpośredniego naturalnie autorzy wymieniają tradycyjne determinanty popytu czyli:

- opłatę za dostęp do kolekcji. Badana przez autorów zagranicznych elastyczność cenowa popytu na usługi muzeów waha się w granicach od 0,1 (Goudriaan, Van't Eind 1985) do blisko 0,3 (Luksetich, Partridge 1997). Jest więc jak się wydaje dość niska co wydaje się być szczególnie korzystne dla organizacji dysponujących pewną siłą monopolistyczną,
- dochód konsumenta mający bezpośrednio pozytywny wpływ na wielkość popytu. Analiza sytuacji polskiego rynku kultury przeprowadzona w rozdziale 1 wskazuje, że dochodowa elastyczność popytu na dobra kultury w ujęciu zagregowanym w Polsce jest bliska jedności. Dwukrotny wzrost dochodów gospodarstw domowych przekłada się na dwukrotny wzrost konsumpcji kultury (innymi słowy procentowy udział wydatków na kulturę w całościowych wydatkach konsumentów nie zmienia się w zasadniczy sposób wraz ze wzrostem zamożności).

- koszt alternatywny czasu poświęconego na konsumpcję kultury (co ciekawe wyższy dla osób zamożnych, więc przeciwdziałający pozytywnemu wpływowi zwiększonego dochodu na wielkość popytu)
- cena dóbr substytucyjnych, wśród których Frey i Meier wymieniają inne wydarzenia kulturalne, uprawianie sportu, wizyty w restauracji, czy spędzanie czasu ze znajomymi,
- dodatkowe koszty związane z odwiedzeniem muzeum (koszty dojazdu, posiłków). Jak wskazuje Bailey et al. te dodatkowe koszty mogą stanowić nawet 80% całkowitych kosztów wizyty w muzeum. W przypadku dóbr oferowanych w Internecie, poprzez kanały wirtualne (czyli w formach analogicznych do E-muzeów) tego typu koszty mają z kolei marginalne znaczenie,
- naturalnie jakość produktu oraz efektywność marketingu jako determinanty popytu odgrywają fundamentalną rolę,
- przytoczona cecha dobra doświadczalnego, związanego z charakterystyką „racjonalnego uzależnienia” wskazuje, że jednym z najważniejszych determinantów popytu na usługi muzeów jest wcześniejsze intensywne korzystanie przez konsumenta z podobnych usług.

Dość szerokie badanie determinantów popytu na usługi kulturowe przeprowadzone dla brytyjskiego programu CASE jako zmienne mające pozytywny wpływ na intensywność korzystania z usług muzeów mają: (1) poziom edukacji, (2) dochód, (3) przynależność do wyższej warstwy społecznej (według klasyfikacji NS-SEC), (4) intensywność oglądania telewizji (negatywny wpływ), (5) oglądanie programów naukowych i historycznych w tv czy (6) częste korzystanie z usług muzeów w przeszłości (jako dziecko) (CASE 2010).

Jeśli chodzi o „popyt społeczny” na usługi muzeów to Frey i Meier wskazują, że jego występowanie związane jest z przypisywania im przez członków społeczności różnych rodzajów wartości:

- wartości „opcjonalnej” (*option value*) polegającej na czerpaniu użyteczności z samej możliwości odwiedzenia muzeum,
- wartości istnienia (*existence value*) polegającej na czerpaniu użyteczności z samego istnienia muzeum przez osoby nie planujące wizyty w nim,
- wartości „spadkowej” (*bequest value*) polegającej na czerpaniu satysfakcji z wiedzy o tym, że potomkowie, lub inni członkowie społeczności mogą korzystać z usług muzeum,
- wartości prestiżowej (*prestige value*) polegającej na poczuciu dumy z wiedzy o tym, że muzeum jest wysoko oceniane przez osoby spoza danej społeczności,
- wartości edukacyjnej (*education value*) związanej z poczuciem występowania pozytywnych zewnętrznych efektów rozpowszechnienia wiedzy związanej ze zbiorami oferowanymi przez muzeum.

Nie wszystkie powyżej przytoczone rodzaje wartości, które społeczność przypisuje funkcjonowaniu muzeum są w pełni adekwatne dla dóbr i usług kulturowych oferowanych za pomocą kanałów cyfrowych. W szczególności wartość prestiżowa wydaje się mieć w tym wypadku niską użyteczność wyjaśniającą. Co więcej niezwykle trudno jest pojedynczemu podmiotowi rynko-

wemu „zmonetyzować” ów pośredni popyt. Jest to najczęściej argument za interwencją publiczną, w szczególności za publicznym dostarczaniem dóbr kultury (w tym wypadku usług muzealnych).

Ważnym elementem determinującym popyt na usługi przedsięwzięcia takiego jak E-muzea jest bez wątpienia dla użytkowników możliwość interaktywnego wykorzystania oferowanych treści (w ramach funkcji współtworzenia (patrz podrozdziały 2.3, 2.4)

Jeśli chodzi o popyt **dostarczycieli** to należy zauważyć, że ze względu na stosunkową nowość traktowania repozytoriów treści kulturowych jako platform dwustronnych, systematyczne badania nad determinantami popytu nie były prowadzone. Jednak na podstawie rozważań zawartych w tym opracowaniu można uznać, że do podstawowych czynników wpływających na wielkość popytu po tej stronie rynku należy zaliczyć przede wszystkim:

- wysoką postrzeganą jakością usługi digitalizacyjnej oraz produktu oferowanego konsumentom po drugiej stronie rynku,
- poczucie występowania możliwości nawiązania długookresowych kontaktów z platformą,
- przekonanie o dobrych perspektywach rozwoju platformy (wysoka szacowana docelowa wielkość bazy użytkowników i w związku z tym wysoka wartość pozytywnych zewnętrznych efektów sieciowych),
- przekonanie o niewielkich kosztach dostosowania się do wymogów technologicznych panujących na platformie,
- możliwość samodzielnego wyboru publikowanych treści i niezależnego kształtowania formy przekazu (optymalnie w formie podstron dla muzeów, na których mogą one tworzyć własne wystawy).

Decydując o ostatecznym kształcie platformy należy pamiętać o odpowiednim ich sprofilowaniu, aby oferowane produkty były adekwatne do „driverów” popytu zarówno po stronie konsumentów jak i dostarczycieli.

### **3.4.3. Analiza wpływu dynamiki otoczenia bliższego i dalszego na kształt funkcji i wielkość popytu na usługi E-muzeów**

Temat poruszany w tym rozdziale szerzej opisany został w części zawierającej analizę SWOT. Warto jednak w tym miejscu zwrócić uwagę na kilka powiązanych trendów.

Wydaje się, że w bliższym otoczeniu przedsięwzięcia E-muzea obniżające się technologiczne bariery dostępu do rynku w najbliższym czasie dramatycznie będą spadały. Dlatego też należy założyć stosunkowo silny wzrost konkurencji na rynku cyfrowego udostępniania dóbr kultury i negatywną presję na popyt na usługi projektu w perspektywie kilku lat. W tym miejscu należy zauważyć, że pomimo obniżających się kosztów dostępu do rynku „cyfrowe muzea” w Europie wciąż oferują usługi o wyraźnie niższej jakości niż ich odpowiedniki amerykańskie. Analiza narzędziem MUSEF przeprowadzona przez Pallasa i Economidesa (2008) wskazuje, że strony Internetowe muzeów europejskich ustępują amerykańskim we wszystkich analizowanych wymia-



---

rach obejmujących: (1) jakość zawartości (*content*), (2) formę prezentacji treści (*Presentation*), (3) funkcjonalność (*usability*), (4) interaktywność (*interactivity and feedback*), (5) dodatkowe usługi specyficzne dla Internetu (*E-services*). Jedyнным wymiarem, w którym strony europejskie nie odstawały od amerykańskich był wymiar techniczny. Wydaje się więc, że pomimo zwiększonej konkurencji na rynku europejskim jest miejsce na cyfrową usługę muzealniczą o wysokiej jakości.

Z drugiej strony zwiększający się poziom dostępu do szybkich łącz Internetowych w powiązaniu ze zmianą przyzwyczajeń i praktyk konsumentów oraz zwiększającej się świadomości możliwości korzystania z dóbr kultury bez wychodzenia z domu oraz jakości usług ogólnie zwiększa rynek na ofertę przedsięwzięć o podobnym charakterze do E-muzeów powinno w silnym stopniu pozytywnie wpływać na popyt na usługi przedsięwzięcia po tej stronie rynku.

Analiza zmian w otoczeniu dalszym wskazuje, że generalnie wielkość popytu na cyfrowy контент kulturowy powinna dynamicznie rosnać. Wynika to zarówno z wymienionych wyżej zmian w przyzwyczajeniach konsumenckich (powiększania kompetencji cyfrowych) jak i ogólnych jednoznacznie pozytywnych tendencji w zakresie wielkości rynku kultury (wynikających z powiększania się zamożności społeczeństwa).

Tradycyjnie największą niewiadomą w dalszym otoczeniu projektu są zmiany w przestrzeni polityk publicznych odnoszących się do sektora kultury. Chodzi tutaj zarówno o poziom i strukturę finansowania przedsięwzięć w obszarze kultury jak i polityka regulacyjna, w szczególności odnosząca się do problemu praw własności intelektualnej jak i szerzej do warunków prowadzenia działalności organizacji komercyjnych i niekomercyjnych za pośrednictwem internetowych kanałów komunikacji. W tym zakresie niebagatelną rolę wydaje się odgrywać również kształt polityki UE – np. wobec obecnych deklaracji o konieczności zwiększania bezpieczeństwa i prywatności w sieci, co nie może pozostać bez wpływu na koszty dostosowań zarówno po stronie dostawców jak i odbiorców treści cyfrowych.

## BIBLIOGRAFIA

- Acocella, N., (2002) *Zasady polityki gospodarczej*, PWN, Warszawa,
- Allen, E., Fjermestad, J., (2001) *E-commerce marketing strategies: an integrated framework and case analysis*, Logistics Information Management, Vol. 14 No. ½, pp. 14-23,
- Armstrong, M., (2006) *Competition in Two-sided Markets*, The RAND Journal of Economics, Vol. 37, No. 3
- Armentano, M., (2007) *Polityka antymonopolowa. Ochrona konkurencji?*, Lublin (tłum. M. Barczentewicz),
- Baxter W., (1983) *Bank Interchange of Transactional Paper: Legal and Economic Perspectives*, Journal of Law and Economics, 26(3),
- Biggs, M. (2000), *Tomorrow's workforce*, InfoWorld, 18 września, pp. 59-61,
- Brandenburger, A.M., Nalebuff, B.J., (1996). *Co-opetition*. New York, NY: Doubleday,
- Caillaud, B., Jullien, B., (2003) *Chicken & egg: competition among intermediation service providers*, The RAND Journal of Economics, Vol. 34, No. 2
- CASE (2010), *Understanding the drivers of engagement in culture and sport. Technical Report*, The Culture and Sport Evidence Programme, Londyn,
- Castells, Manuel (1996). *The Rise of the Network Society (The Information Age: Economy, Society and Culture, Volume 1)*. wyd. Blackwell Publishers, Inc, Malden, MA,
- CBOS (2013) *Internauci 2013 Komunikat z badań*, Warszawa
- Chaffey, D., Ellis-chadwick, F., Johnston, K., Mayer, R., (2006). *Internet Marketing. Strategy, Implementation and Practice*. wyd. Prentice Hall, Londyn,
- Chwedorowicz Józef (2012), *Kompetencje lokalnego lidera kultury*, Akademia Muzyczna w Łodzi
- Chwedorowicz Józef (2011), *Magiczna liczba kompetencji przywódczych*, Ref. na VI Ogólnopolskim Zjeździe Katedr zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi „Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi”, Jabłonna
- Cianci, R., & Gambrel, P. A. (2003). *Maslow's hierarchy of needs: Does it apply in a collectivist culture*. Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 8(2), 143–161,
- Coase, R., (1960) *The Problem of Social Cost*, Journal of Law and Economics, vol. 3,
- Creative economy report 2008. The challenge of assessing the creative economy: towards informed policy-making* (2008), UNCTAD, Geneva
- Czapski, J., Panek, T., (2010) *Diagnoza społeczna 2013 Warunki i jakość życia Polaków*, wyd. Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa
- Czyż, P.P., Romeyko-Hurko, M., *dMuseion: od bazy danych do muzeum cyfrowego*, Polskie Biblioteki Cyfrowe 2009, s. 21-29
- Daly R. *Arguing for New Genre: „JavaScript Journalism”*, opublikowane w sieci www, dostęp w dn 8.02.2013, <http://js-journalism.org/jsconf/slides.html#/>

- Danecki, J., (2013) *Nowe wspiane zarabianie w sieci. O wpływie internetu na twórczość, o trendach w cyfrowym zarabianiu, o tych którym już się udało i tych, którym ma się udać*, wyd. Centrum Cyfrowe. Projekt Polska, Warszawa
- DCMS (2006), *Creative Industry Performance: A Stastical Analysis for DCMS, UK*
- Dragičević-Šešić M., Stojković B. (2010), *Kultura: zarządzanie, animacja, marketing*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa
- Dyrektywa 2003/98/We Parlamentu Europejskiego I Rady z dnia 17 listopada 2003 r. w sprawie ponownego wykorzystywania informacji sektora publicznego
- Eisenhardt, K.M., Galunic, D.Ch., (2000), *Coevolving. At last a way to make synergies work*, Harvard Business Review, January-February,
- Eisenmann, T., Parker, G., Van Alstyne M.W., (2006) *Strategies for Two-Sided Markets*, Harvard Business Review, October,
- Europe Economics (2011), *Digital Content Services for Consumers: Assessment of Problems Experienced by Consumers*, London
- Evans, D., (2003) *The Antitrust Economics of Multi-Sided Platform Markets*, Yale Journal on Regulation, 20 (2),
- Evans, D.S., Schmalensee, R., (2005) *The Industrial Organization Of Markets with Two-Sided Platforms*, NBER Working Paper 11603,
- Filiciak, M., (2010) *Młodzi i Media. Nowe media a uczestnictwo w kulturze. Raport*, wyd. SWPS, Warszawa
- Frąckiewicz, E., (2010) *Aktywność zakupowa klientów w sieci i jej determinanty w: E-konsument studia i materiały*, wyd. PTZW, Warszawa
- Frey, B.S., Meier, S., (2006). *The Economics of Museums*, w: Handbook of the Economics of Art and Culture, Volume 1, wyd. North Holland, Amsterdam,
- Gierszewska, G., Romanowska, M., (2003) *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa,
- Gołębiowski Ł. (2013), *Rynek książki w Polsce 2012*, Biblioteka Analiz, Warszawa
- Goudriaan, R., Van't Eind, G.J. (1985). *To fee or not to fee: Some effects of introducing admission fees in four museums in Rotterdam*. w: Owen, V.L., Hendon, W.S. (red.), *Managerial Economics for the Arts*. Association for Cultural Economics, Akron, OH,
- GUS, *Kultura w 2012*, Warszawa
- Hagiu A., (2007) *Merchant or Two-Sided Platform?*, Working Paper 07-093, Harvard Business School
- Hartley J. (et. all.) (2012), *Key Concepts in Creative Industries*, Sage
- Hausner J., Karwińska A., Purchla J. (red.)(2013), *Kultura a rozwój*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa
- Hewison, R., Holden, J., (2011) *The Cultural Leadership Handbook How to Run a Creative Organization*, wyd. Gower, Farnham,
- Higgs Peter, Cunningham Stuart, Bakhshi Hasan (2008), *Beyond the creative industries: Mapping the creative economy in the United Kingdom*, NESTA, Londyn

- Hofmokl J., Tarkowski A. (et al.) (2011), *Mapa drogowa otwartego rządu w Polsce*, Centrum Cyfrowe, Warszawa
- Jelonek, D., (2010) *Wybrane problemy adaptacji przedsiębiorstw do wymogów e-gospodarki*, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 598 ekonomiczne problemy usług nr 58,
- Kaufmann, D. (2004), "Governance Redux: The Empirical Challenge," in *Global Competitiveness Report 2003–2004*, Geneva
- KEA (2006), *The Economy of Culture in Europe*, KEA, Brussels
- Kluckhohn, C., & Kelly, W.H. (1945). The concept of culture. In R. Linton (Ed.). *The Science of Man in the World Culture*. New York. (pp. 78-105).
- Kosiec, K., Raczyński M., (1998) *Rynki polityczne a ekonomia. Strategie polityczne firm państwowych w rywalizacji rynkowej*, wyd. UNIVERSITATS, Kraków,
- Leksykon zarządzania* (2004), Difin, Warszawa,
- Linde, F., Stock, W.G., (2011) *Information Markets. A strategic Guideline for the I-Commerce*, De Gruyter Saur, Berlin/New York,
- Lisiński, M. (2004) *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa,
- Luksetich, W.A., Partridge, M.D. (1997). *Demand functions for museum services*. *Applied Economics* 29, pp. 1553–1559.
- Meffert, H. (2005). *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele; mit neuer Fallstudie VW Golf*. 9th ed., Wiesbaden: Gabler (Meffert-Marketing-Edition),
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1999) *Organization Behavior: Person-Organization Fit*, wyd. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ
- Nalepka, A., Kozina, A., (2007) *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, wyd. Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków
- NESTA (2006), *Creating Growth: How the UK can Develop World Class Creative Businesses*, UK
- Ostrom, E., (2000). *Collective Action and the Evolution of Social Norms*. *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 14, No. 3,
- Oyang, J., (2007) *Web Strategy: The Three Spheres of Web Strategy*, <http://www.web-strategist.com/blog/2007/08/26/web-strategy-the-three-spheres-of-web-strategy-and-the-skills-required/> (wizyta 30.01.2014)
- Page, W., (1991) *Ideological Conflict and the Origins of Antitrust Policy*, 66 *Tulane L. Rev.* 1,
- Pallas, J., Economides, A.A., (2008) *Evaluation of art museums' web sites worldwide*, *Information Services & Use*, no. 28 s. 45–57
- Parker G., Van Alstyne, M., (2005) *Two-Sided Network Effects: A Theory of Information Product Design*, *Management Science*, Vol. 51, No. 10
- PBI/Gemius (2012), *Megapanel*, opublikowane w sieci www, dostęp z dn. 8.12.2014: [www.gemius.pl/pl/aktualności](http://www.gemius.pl/pl/aktualności)
- Pelly Periasamy, K., Wei Loong, H., Wei Ming, P., Chuan Wei, B., (2002) *Organizational structure for electronic commerce: a qualitative investigation*, ECIS 2002 Conference proceedings (6-8 czerwca, Gdańsk, Polska),

- Potts J.D. (2011), *Creative Industries and Economic Evolution*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham
- Potts, Jason D. (2009) *Why creative industries matter to economic evolution*, *Economics of Innovation and New Technology*, 18(7-8). pp. 663-673.
- Potts, Jason D. (2011), *Creative Industries and Economic Evolution*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham
- PWC (2013), *Global entertainment and media outlook 2012-2016: Industry overview*, [www.pwc.com/outlook](http://www.pwc.com/outlook)
- Rochet, J.C., Tirole, J., (2004) *Defining Two Sided Markets*, Working Paper, wersja wstępna,
- Rochet, J.C., Tirole, J., (2002) *Cooperation among Competitors: Some Economics of Payment Card Associations*, *The RAND Journal of Economics*, Vol. 33, No. 4
- Rochet, J.C., Tirole, J., (2006) *Two Sided Markets: The Progress Report*, *The RAND Journal of Economics*, Vol. 37, No. 3
- Roson, R., (2005) *Two-Sided Markets: A Tentative Survey*, *Review of Network Economics*, vol. 4 (2),
- Rowley, J. (2006) *An analysis of the e-service literature: towards a research agenda*. *Internet Research*, no. 16 (3), pp. 339-359,
- Rybicka K. (2013), *Prawne aspekty digitalizacji muzealiów i obiektów kultury*, Centrum Cyfrowe, Warszawa
- Rysman, M., (2009). *The Economics of Two-Sided Markets*. *Journal of Economic Perspectives*, no 23(3)
- Stanoevska-Slabeva, K., (2002) *Toward a Community-Oriented Design of Internet Platforms*, *International Journal of Electronic Commerce / Spring 2002*, Vol. 6, No. 3, pp. 71–95,
- Stenzel U., Sanches Lima M., Downes J. (2011), *Study on Digital Content Products in the EU*, IBF International Consulting
- Strebinger, A., Treiblmaier, H., (2006) *The impact of business to consumer e-commerce on organizational structure, brand architecture, IT structure, and their interrelations*, *Schmalenbach Business Review* no 58, January
- Sundararajan, A. (2005). *Local Network Effects and Network Structure*. *Center for Digital Economy Research* Leonard N. Stern School of Business (ed). New York University,
- Świadek A., Wiśniewska J. (red.) (2013), *Innowacje przyszłością rozwoju gospodarki*, Naukowe Wydawnictwo IVG, Szczecin
- Taylor E. (1871), *Primitive Culture*, Harper, London
- The Economist, *Museums: Temples of delight*, opublikowane w sieci www, dostęp w dn. 8.02.2014, <http://www.economist.com/news/special-report/21591707-museums-world-over-are-doing-amazingly-well-says-fiammetta-rocco-can-they-keep>
- The economy of culture in Europe* (2006), KEA European Affairs, Bruxelles
- The impact of culture on creativity* (2009), KEA European Affairs, Bruxelles
- Throsby, D., (2001) *Economics and Culture*, Cambridge University Press, Cambridge

---

Throsby, D., Ginsburgh, V.A., (2006) *Handbook of the Economics of Art and Culture, Volume 1*, wyd. North Holland, Amsterdam,

TNS Polska (2013) *Profil klienta internetowego – kto jest fanem e-zakupów badanie dla PayU*, Warszawa

Towse R. (2011), *Ekonomia kultury*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa

Trzeciak H. (2011), *Ekonomika teatru*, Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego

UNESCO (2000), *Creative Economy Report*, New York

Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych, Dz.U. 1994 Nr 24 poz. 83

Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz.U. 1991 Nr 114 poz. 493

Wilkinson, K., (2005) *Organizational structure and web services: a reality check*, Journal of Global Business and Technology, Vol. 1, No. 2,

## Załącznik 1. Szczegółowy opis kategorii wydatków konsumenckich na kulturę wykorzystywanych przez GUS

Wydatki na aktywność typowo kulturalną, określane dalej jako „wydatki na kulturę (inne niż kulturalno-rekreacyjne), obejmują:

1. zakup gazet i czasopism przeznaczonych do celów innych niż edukacyjne – gazety, tygodniki, miesięczniki, pozostałe wydawnictwa periodyczne i opłaty za prenumeratę;
2. zakup książek przeznaczonych do celów innych niż edukacyjne – atlasy, słowniki, encyklopedie, książki naukowe, beletrystyczne, wydawnictwa albumowe, Biblia, nuty (partytura) – także na nośnikach innych niż papierowy, książki do kolorowania dla dzieci, oprawa książek, i inne;
3. opłaty za wstęp do kina, teatru, opery, operetki, cyrku itp., na koncert, występy estradowe, pokazy światła, dźwięku; opłaty za wstęp do muzeum, ogrodu zoologicznego, ogrodu botanicznego, parku narodowego, do galerii sztuki, opłaty za zwiedzanie zabytków, opłaty w bibliotekach;
4. wydatki na zakup sprzętu do odbioru, nagrywania i odtwarzania dźwięku, tj. odbiorniki radiofoniczne (w tym radia-zegary, radia samochodowe, magnetofony i radiomagnetofony, walkmany), odtwarzacze płyt kompaktowych i MP3, zestawy sprzętu do odbioru, nagrywania i odtwarzania dźwięku (tj. zestawy zawierające co najmniej dwa spośród wymienionych urządzeń: radio, magnetofon, odtwarzacz płyt kompaktowych, gramofon lub adapter), pozostały sprzęt i akcesoria do odbioru, nagrywania i odtwarzania dźwięku – gramofony, adaptory, dyktafony, mikrofony i stojaki do nich, głośniki (kolumny), słuchawki, wzmacniacze, anteny itp.;
5. wydatki na zakup odbiorników telewizyjnych;
6. wydatki na zakup sprzętu do odbioru, nagrywania i odtwarzania obrazu: magnetowidy, odtwarzacze wideo i DVD, zestawy sprzętu do odbioru, nagrywania i odtwarzania obrazu (tj. zestawy zawierające, co najmniej jedno z wymienionych urządzeń: telewizor, magnetowid, odtwarzacz video oraz jedno lub więcej urządzeń do odbioru, nagrywania i odtwarzania dźwięku: radio, magnetofon, odtwarzacz płyt kompaktowych, gramofon), kino domowe;
7. wydatki na zakup pozostałego sprzętu i akcesoriów do odbioru, nagrywania i odtwarzania obrazu, w tym anteny, łącznie z satelitarnymi, dekodery oraz części i pozostałe akcesoria;
8. opłaty za instalację sprzętu audiowizualnego – w tym instalacja telewizji kablowej, anteny satelitarnej, radia samochodowego itp.;
9. wydatki na zakup sprzętu fotograficznego i kinematograficznego, w tym do wywoływania, powiększania i powielania zdjęć, kamer filmowych i video, przyrządów do projekcji slajdów i innych;
10. wydatki na naprawę sprzętu audiowizualnego, fotograficznego i informatycznego oraz konserwację i naprawę innego sprzętu trwałego użytku związanego z rekreacją i kulturą;
11. wydatki na zakup nośników informacji – nagrane i nienagrane: kasety magnetofonowe i video, płyty kompaktowe i gramofonowe, dyskietki, filmy i taśmy do kamery filmowej, dyski CD-ROM i DVD, materiały fotograficzne i pozostałe;
12. wydatki na zakup instrumentów muzycznych;
13. opłaty za radio i telewizję sieciową oraz za radio i telewizję kablową i cyfrową – opłata za abonament, rejestrację, łącznie z karą za zwłokę, wynajem dekodera;
14. opłaty za wypożyczenie sprzętu zaspokajającego potrzeby kulturalne: np. telewizorów, odtwarzaczy wideo, odtwarzaczy płyt kompaktowych itp., wypożyczenie kaset wideo i płyt DVD. (GUS 2013: 20-21)

## Spis tabel

Tabela 1 - Kategorie sektora kultury .....	13
Tabela 2 - Stosunek treści dziennikarskich do długości kodu programistycznego na dzień 23 maja 2013	16
Tabela 3 - Grupy usług cyfrowych .....	17
Tabela 4 - Formy organizacyjno-prawne organizacji sektora kulturalnego.....	19
Tabela 5 - Publiczne wydatki na kulturę (w mld zł) .....	23
Tabela 6 - Pełnia wydatków na kulturę (mld zł) – 2012 r. ....	29
Tabela 7 - Dane nt. wielkości prywatnych i publicznych środków finansowych mobilizowanych na rzecz instytucji kultury – 2012 r. ....	31
Tabela 8 - Uczestnictwo w ofercie muzeów – 2012 r. ....	31
Tabela 9 - Ranking najpopularniejszych witryn wg zasięgu miesięcznego .....	32
Tabela 10 - cele organizacji for-profit i non-profit w krótkiej i długiej perspektywie .....	37
Tabela 11 - cechy rozwiązań w zakresie monetyzacji treści .....	54
Tabela 12- Tablety i smartfony w Polsce .....	58
Tabela 13 - Komputery vs tablety w Polsce .....	59
Tabela 14 - Najważniejsze rynki dla treści cyfrowych (w milionach USD).....	61
Tabela 15 - rodzaje konsumpcji treści cyfrowych przez polskich internautów .....	62
Tabela 16 - odsetek internautów płacących za dostęp do treści cyfrowych w Polsce .....	62
Tabela 17 - Analiza tendencji w otoczeniu E-muzeów .....	69
Tabela 18 - Czynniki (elementy) analizy SWOT .....	71
Tabela 19 - wartości oczekiwane wpływu zmiennych w ramach wymiarów otoczenia na sytuację E-muzeów .....	72
Tabela 20 - Wyniki analizy SWOT dla platformy E-muzea .....	73

## Spis rycin

Rycina 1 - Model przemysłów kreatywnych .....	21
Rycina 2 - modelowa struktura rynku informacji .....	35
Rycina 3 - elementy budowy strategii "Webowej" dla organizacji for-profit.....	38
Rycina 4 - elementy budowy strategii "Webowej" dla organizacji non-profit i publicznej .....	39
Rycina 5 - główne procesy "produkcji" kultury w internecie .....	41
Rycina 6- typowy schemat struktury procesowej .....	44
Rycina 7 - proponowany schemat organizacyjny dla organizacji oferującej treści kulturowe w sieci ..	46
Rycina 8 – Modelowe ujęcie platformy dwustronnej .....	50
Rycina 9 - Rodzaje platform dwustronnych.....	51
Rycina 10 -- Podstawowe (czyste) opcje strategiczne według analizy SWOT .....	71



## Spis wykresów

Wykres 1 - Wydatki gospodarstw domowych na kulturę (2005-2012).....	24
Wykres 2 - wielkość rynku konsumpcji kultury .....	25
Wykres 3 - Struktura wydatków konsumenckich wg kategorii GUS .....	27
Wykres 4 - Wielkość rynku książki na podstawie szacunków Biblioteki Analiz.....	28
Wykres 5 - Struktura wydatków rządowych na kulturę .....	29
Wykres 6 - Struktura wydatków na kulturę JST.....	30
Wykres 7 - Stopień penetracji Internetu w Polsce (% ludności z dostępem do Internetu) .....	55
Wykres 8 - Odsetek internautów ze względu na wiek (lata).....	56
Wykres 9 - Odsetek internautów ze względu na wykształcenie .....	56
Wykres 10 - Czy łączy się Pan(i) z Internetem bezporzecznie? .....	59
Wykres 11 - Mobilni internauci według wieku (lata) - 2013 r.....	60
Wykres 12 - Udział rynku cyfrowego w konsumpcji kultury .....	61
Wykres 13 - wiek użytkowników Internetu a średnia liczba godzin w tygodniu spędzonych online....	64