

Емилия Константинова

МЕТОДА НА ДОБЛИНСКАТА ГРУПА ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА БИЗНЕС МОДЕЛ НА АРТОРГАНИЗАЦИЯТА

Emiliya Konstantinova

DOBLIN GROUP METHOD FOR BUILDING THE BUSINESS MODEL OF THE ARTS ORGANIZATION

Abstract: Building a complete concept when introducing a new arts product has always been a weakness of arts organizations. This is often not because of a lack of good creative idea but because of the use of a suitable tool. The method of the Doblin group gives us such a useful tool. It can be used not only for analyzes when introducing an innovative arts product, but also for systematic work to successful improvement its.

Keywords: *arts management, arts product, innovation.*

При все по-нарастващите проблеми от началото на XXI в. вследствие на глобализационните промени настъпиха съществени изменения в управлението на организациите въобще. Ако до преди няколко десетилетия имаше съществена разлика между моделите на управление на бизнес организациите и организациите в сферата на културната и изкуствата, то днес все повече арторганизации възприемат типичните за бизнес управлението модели, а бизнес организациите все повече заимстват творчески подходи от изкуствата в своето управление. Една от съвременните концепции в управлението на изкуствата за успешно развитие на арторганизациите е приемането на бизнес модел като един надежден управленски инструмент в полза на всеки артмениджър, особено когато трябва да вземе важно стратегическо решение за някаква промяна или въвеждане на иновация в арторганизацията.

От гледна точка на артмениджмънта иновациите могат да бъдат класифицирани като прости и сложни. Повечето арторганизации поради страх от рисковани действия прибягват често към въвеждане на малки иновативни промени в създаването и/или представянето на експериментален художествен продукт – изложба, концерт, продукт на визуалното изкуство и др. – или промени в организационната си структура. Всяка арторганизация е добре да преследва простите иновации, защото пълната липса на иновативно обновяване води до по-големи загуби, дори провали в нейната цялостна дейност. Арторганизации, които считат, че иновациите най-често се провалят и затова не желаят да поемат рискове, са обречени да бъдат губещи сред силната конкурентна среда. Простите нововъведения или промени имат временен успех и това лишава организациите от възможността да изградят свой популярен и силен бранд. Когато определени пазари силно се разрастват и усложняват, особено днес с развитието на културната индустрия, се изисква да се вземат все по-сложни иновативни решения, които се нуждаят от мултифункционални екипи. Сложните иновации изискват повече финансови средства и дълъг период на развитие, но водят до дългосрочни успехи.

Джей Дoblin и Лари Кейли, основатели на консултантска група „Дoblin“, насочена към стратегическо планиране и управление, създават метод, който повече от 35 години помага на много организации

да внедрят свои иновации в различни области. Те изграждат цялостна практическа рамка за систематично създаване и въвеждане на иновациите в разнообразни организации.

Като основен инструмент за иноваторите навсякъде по света методът може да бъде изключително полезен и за артмениджмънта при успешното създаване и изграждане на някакъв тип креативна идея, артпродукт или промоционален процес. Той се основава на внимателно подбрани десет области на иновации, които се отнасят до вътрешната среда на организацията, нейните продукти и начина, по който тя ги представя.

Според Дублинската група съвременните успешни новатори използват разнообразни вариации на иновации, анализирайки действащи вече модели. Тогава те правят съзнателен, обмислен избор за нововъведения в собствената си организация. За да бъде успешна тяхната реализация, е необходимо да се обвържат с всички дейности в цялата система на управленските процеси.

Бизнес моделът на Дублинската група е полезен инструмент, който може да се използва и за диагностициране и за обогатяване на иновативни решения, върху които една арторганизация работи, и не на последно място да помогне на артмениджмънта в анализите на съществуващата конкуренция. Технически моделът е изключително лесно използваем дори при отстраняване на допуснати грешки или пропусната информация, тъй като те бързо се откриват и лесно се коригират.

Ефективното използване на изложения модел се основава на шест принципа, които са от значение за всеки артмениджър:

1. Добро познаване на всеки отделен елемент и разбиране в дълбочина на десетте типа рамки, които позволяват подобряването на почти всеки креативен проект в хода на неговото развитие.

2. Релевантно отчитане на артпродуктите и иновативните начини за тяхното създаване, което ще затрудни конкурентите да създават имитации.

3. Задълбочено търсене на нови начини за конфигуриране на активи, идеи и насърчаване на нови преживявания.

4. Използване на диагностика, за да се отсеят пренебрегвани типове и категории дейности на организацията, които са скрит потенциал за успех.

5. Отлично познаване на потребностите (вкусове, предпочитания, нужда) на потребителите. В тази връзка от изключителна важност са изследванията и анализите за потребителите, за да бъдат ясно идентифицирани потребителските предпочитания.

6. Интегрирано използване на пет или повече типа категории, което е достатъчно, за да се преоткрие онази, която има потенциал да стане новаторска.

Десетте типа рамки са лесни и интуитивни за използване и са групирани в три основни категории модели, показани на схема 1. (Вж. Приложения).

1. В категория „Конфигурации“ влизат четири типа рамки:

– Модел на приходи – пътят, по който организацията получава доходи.

Пример: Streaming Video Provider доставя филми, концерти на живо, специални програми, лични филми чрез поръчка за видео стрийминг (поточно видео).

– Мрежа – партньорства с други организации за създаване на стойност.

Пример: Отворената иновация е сама по себе си форма на иновации в мрежата – като използва уменията и опита на хора извън собствената арторганизация. Обичайно това са мрежови арторганизации с нестопанска цел, като Международна мрежа за съвременни изпълнителски изкуства /ИТЕМ/ с повече от 500 изявени артистични организации и индивидуални членове, работещи в сферата на съвременните сценични изкуства по целия свят: театър, танц, цирк, интердисциплинарни форми на живо изкуство, нови медии.

– Структура – подреждане на организационно-управленската структура за добра комуникация между екипи и разпределение на ресурсите, т.е. как се организират талантите и активите в арторганизацията.

Пример: AIRIS е едногодишна програма, управлявана от шведските организации Skedebanan Västra Götaland Kultur och Arbetsliv и TILLT с цел интервенция на артисти за подобряване качеството на труд и работна среда в компаниите. В нея участващите артисти прекарват първите два месеца в проучване, работейки със служителите на определена компания. Анализирайки нейната производствена среда, те създават задачите, необходими за постигане на структурните цели. Служителите и артистите

се групират от тренинг ръководител на програмата, който изпълнява ролята на своеобразна система за предупреждение и аларма при възникнал проблем. На по-късен етап тренинг ръководителят и артистите се оттеглят, за да оставят служителите сами да използват мотивацията и идеите си (Шекерджиева-Новак 2017: 6). Моделът гарантира успешни и трайни промени в компаниите, дори след приключване на програмата.

– Процес – използване на метод за съкращаване на времето за представяне на нов продукт.

Пример: Модният бранд Burberry предлага директна продажба от подиума. Мощната комбинация от стратегии за електронна търговия и социални медии дава възможност на купувачите да видят шоуто на модния подиум през сезона на живо и да поръчат персонализирани варианти на дрехи и чанти в рамките на минути.

2. Категорията „Оферта“ включва два типа рамки:

– Продуктово представяне – изпълнението на продукта, неговата отличителна характеристика като качество, функционалност, цена и др.

Пример: Първите DVD-комплекти „Самоучител по български народни танци“ на клуб „Чанове“, създадени 2007 г. в България, набират широка популярност не само в страната, но и в чужбина.

– Продуктова система – включване на допълнителни продукти и услуги, така че да бъдат интегрирани в цялостната система на арторганизацията.

Пример: ИНХОМ – Белослав, компания, специализирана за ръчно изработено цветно стъкло, има музей на стъклото, в който посетителите могат да присъстват и да участват в процеса на превръщането на грубата стъклена маса в изящни стъклени фигури. Те могат да ги оцветят и да си ги вземат за спомен. Със своята специфична дейност музеят е напълно интегриран в цялостната система на организацията.

3. Категорията „Преживяване“ има четири основни типа рамки:

– Допълнителни услуги – подобрения, които подкрепят иновативния продукт на организацията. Те допълват доброто представяне пред потребителите. Добрата услуга мотивира потребителя да предпочете артпродукта пред друг и да го препоръча в своя социален кръг.

– Канал – начин за доставка на основния артпродукт до потребителите, които стават един вид фенове или клубни членове на арторганизацията. Каналът за доставка може да бъде физически и виртуален.

Пример: Специалните абонаментни карти за представления, с които театърът си осигурява постоянна публика.

– Бранд – представяне на артпродукта и бранда. Имиджът на бранда е важен за устойчивостта на арторганизацията в дългосрочен план.

Пример: Виенска държавна опера (Wiener Staatsoper) и редица подобни на нея се стремят да създават и представят силни сценични произведения, достойни за изградения им имидж като световноизвестни артистични организации.

– Ангажиране на публиката – отличителни взаимодействия с потребителите, които подкрепят продукта на арторганизацията.

Пример: Арторганизации в областта на изпълнителските изкуства, които създават своите представления, включвайки в тях активното участие на публиката. Характерен пример са концертите на Андре Рийо (Andre Rieu). Друг пример е с компанията Disney.

Най-ценният актив на Disney не е нещо което може да бъде докоснато, измерено или претеглено. Това е магия и тя насърчава към специално преживяване. Disney ангажира трайно своите привърженици чрез различни платформи за гледане на филми и други забавления.

Важно е да отбележим, че рамковите групи в категорията отляво са фокусирани към организацията и са по-отдалечени от потребителите; колкото по-надясно са поставени останалите рамкови групи, толкова те се доближават към потребителите. Ако използваме театрална метафора – отляво на рамката е всичко свързано със задкулиското пространство, а отдясно – със сцената.

Освен всичко представено дотук, успехът на приложения модел зависи от някои фактори в управленския процес, които трябва да бъдат взети под внимание. Те са свързани с добрата подготовка, планиране, организиране, тестване, анализиране и прилагане на бизнес модела видно на схема 2. (Приложения).

Нека разгледаме адаптиран примерен вариант към рамката на бизнес модела на иновациите на Дублинската група, за да покажем неговия общ механизъм на изграждане на иновативен културен бранд.

През 2015 г. кураторката Катаржина Пирянков и артистът Венцислав Пирянков започват с една инициатива, която става иновативен бизнес модел за промяна характера на едно селище и подобряване начина на живот на неговите жители. Създадените произведения на публичното изкуство върху фасадите на голяма част от къщите на с. Старо Железаре влиза в обектива на редица медии, включително и световни, като вестник New York Times и телевизия CNN. Нарисуваните фигури, често пъти в естествен размер, на местни жители до фигурите на публични личности, музикални идоли, политически лидери, холивудски звезди променят не само визуалния облик на селото, но и културното съзнание на неговата общност. Неподражаемият културен бранд на българо-полската артистична двойка Katarzyna & Ventsislav Pirjankov добавя допълнителна стойност, формирайки ново културно-социално взаимодействие и обществен интерес, вследствие на което едно селище се превръща в обект на културния туризъм.

Бизнес моделът на конкретния бранд се състои от пет основни типа на иновация, както следва:

1. Структура. Рисуването на черно-белите изображения по външните фасади на къщите се разпределя между полски млади художници, участници в годишните сесии, които се провежда всяка година през летния сезон заедно с основния изпълнител – артиста Венцислав Пирянков. Той и кураторката Катаржина Пирянков планират, ръководят и координират целия работен процес между художниците, собствениците на къщите и общинското ръководство.

2. Процес. В процеса се използват безвредни и трайни за околната среда черни бои, което помага за опазване на околната среда. В селото много от имотите имат дълги, достатъчно високи зидани огради и свободни фасади, които са идеална основа за черно-белите картини. Всичко това води до ефективността и ефикасността на използвания метод на рисуване.

3. Продуктово представяне. Рисунките изпълват улиците с живот. Те остават като ценен документ не само за лична, но и за колективна памет, тъй като запечатват персоналните образи на възрастните хора и донякъде техният начин на живот (овчар със стадо кози; жени, които плета; разговарящи жители). Рисунките променят функцията на грозните стени и се превръщат в част от огромната картина – с. Старо Железаре. Образите стават обекти, които „активират споделени спомени“. Тази силна обвързаност на артпродукта с миналото, настоящето и бъдещето има важно значение за културните връзки между поколенията.

4. Бранд. Катаржина и Венцислав Пирянков изграждат силен културен бранд в няколко аспекта. Създават публично изкуство в черно-бели цветове със силно присъствие и участие на местната общност, свързвайки я в световния контекст на значимост. Техният артпродукт е „нов подход към събирането на истории“. Културната, документалната и социалната стойност носят допълнително влияние и популярност, което има и известен икономически ефект.

5. Потребителска ангажираност. Обвързването със значими личности чрез рисуваните картини извежда жителите от контекста на „анонимни за света хора“ и ги превръща в световни личности, трансформирайки техните стари традиции в съвременни визии. Самите собственици на имоти са силно ангажирани с инициативата и участват активно в нея. Ремонтират външните стени, за да поръчат, с кого да бъдат нарисувани (виж Приложение, сн. 1.).

От сиво и запустяло село, Старо Железаре е превърнато в атрактивно, чисто и подредено място и е обект на културен туризъм (Pirjankov 2018)

Заедно с представения пример е важно да отчетем и някои други дейности при конструиране на Дублинския бизнес модел, важни за арторганизациите.

При подготовката е необходимо да има разбиране от собствениците или висшия състав мениджъри на арторганизацията, тъй като без подкрепата им иновациите не могат да се приложат. Подборът на екип също е от голямо значение. Той трябва да бъде изграден от специалисти, работещи в различни области, които да имат опит в работа с екип. Често пъти това могат да бъдат служители на арторганизацията, запознати с нейната стратегическа цел, които професионално и всеотдайно работят за решаването на задачите и са приели принципите на организационната ѝ култура.

Съставянето на план график от ръководителя на екипа със съответните задачи и отговорници е задължителен елемент на всеки бизнес модел. Би било положително, ако се приеме осъществяването

на бизнес модела като нов проект, разграничен от текущите функции на арторганизацията. Вътрешноинформационните връзки не трябва да се игнорират.

Актуализирането на информацията за иновационния проект е добре да бъде насочено към борда на висшето ръководство. За нуждите на стартирането на проекта е важна всяка събрана и анализирана информация, отнасяща се до продукта, процеса, потребителите и конкурентите (ресурси, активи, финансова информация, организационен потенциал, конкурентни предимства, и т.н.).

Намирането на външни консултанти по дадени проблеми е от решаващо значение. Всяка допълнителна информация и обратна връзка генерират ценен ресурс.

Анализът и търсенето на неконвенционални решения разширяват възможностите за намиране на иновативни решения. В тяхна помощ са наблюдаването на пазарните елементи, конкурентните сили, организационните процеси, технологиите, специфичните ниши, изследванията чрез анкети, интервюта и всяка друга информация. Използването на холистичния подход при вземането на решения и доброто познаване на всички елементи на бизнес модела са важни за синтезирането на иновационния модел.

Дизайнът на първоначално съставения бизнес модел не е окончателен. Процесът изисква пре-разглеждане на компонентите до тяхното изчистване – от допуснати грешки, до пропуснати подробности, преконфигуриране на елементите, изясняване на потенциалните решения, преформулиране на предложенията, преразглеждане на взаимовръзките, консултиране. Не на последно място вземането на решение за окончателния дизайн на бизнес плана зависи от това дали той ще отговори на поставените приоритети и цели на арторганизацията. Затова, преди да влезе в действие проектът, трябва да се тества бизнес моделът.

Провеждането на експериментален тест позволява на мениджмънта да изясни доколко избраният бизнес модел ще е успешен. Колкото по-бързо се осъществи това, толкова по-бързо ще бъдат направени промените и ще се въведе иновативния модел.

Прилагането на бизнес модела също изисква да се спазят определени формалности. Когато всички елементи са точно подредени и е изяснен целият процес в дизайна на модела, се пристъпва към представяне пред висшия мениджмънт и собствениците, председател, борд на директорите, главен мениджър. На ниво висш мениджмънт се взема окончателното решение за въвеждане на новия иновативен бизнес модел.

Трябва да се има предвид, че процесът по конструирането на бизнес модела не свършва с неговото въвеждане. Постоянното наблюдение и анализите за неговата ефикасност и ефективност са задължителни, тъй като при силно променливата конкурентна среда бизнес моделите трябва постоянно да се осъвременяват или да се подменят с нови.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. **Шикерджиева-Новак, Т.** *Иновации в прилагане на изкуството и нови форми за финансово подпомагане на културни и научни проекти.* // Сборник доклади от Международна научна конференция „Наука, образование и иновации в областта на изкуството“. Пловдив: Изд. АМТИИ, 2017. [Shikerdzhieva-Novak, T. *Inovatsii v prilagane na izkustvoto i novi форми za finansovo podpomagane na kulturni i nauchni проекти.* // Sbornik dokladi ot Mezhdunarodna nauchna konferentsia „Nauka, obrazovanie i inovatsii v oblastta na izkustvoto“. Plovdiv: Izd. АМТII, 2017.]

2. **Pirjankov, K.** *Public space, street art and social inclusion: a street art festival in Staro Zhelezare.* // Пета международна научнопрактическа конференция „Управленски и маркетингови проблеми в изкуството“, том I/2017. Пловдив: Изд. АМТИИ, 2018. [Peta mezhdunarodna nauchnoprakticheska konferentsia „Upravlenski i marketingovi проблеми v izkustvoto“, tom I/2017. Plovdiv: Izd. АМТII. 2018.]