

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UVEDBA INOVATIVNIH POSLOVNIH MODELOV NA TRGU
LIKOVNE UMETNOSTI**

Ljubljana, avgust 2021

EVA IPAVEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Eva Ipavec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Uvedba inovativnih poslovnih modelov na trgu likovne umetnosti, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Patricio Kotnik

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TRG LIKOVNE UMETNOSTI.....	3
1.1 Opredelitev pojma kultura	3
1.2 Opredelitev umetnosti	5
1.3 Makroekonomski in mikroekonomski pogled na umetnost.....	6
1.3.1 Pomen umetnosti za gospodarstvo	6
1.3.2 Umetnost na trgu	7
1.3.3 Trženje umetnosti	9
1.4 Pregled trga umetnin	10
1.4.1 Udeleženci na trgu likovnih umetnin	10
1.4.2 Stanje na svetovnem trgu likovnih umetnin	11
1.4.3 Spletna prodaja in trendi.....	15
1.5 Stanje na slovenskem trgu umetnin	18
2 INOVATIVNI POSLOVNI MODELI	22
2.1 Poslovni modeli	22
2.1.1 Zgodovinski razvoj izraza poslovni modeli	22
2.1.2 Uporaba definicij poslovnih modelov v različnih kontekstih.....	24
2.2 Opredelitev, vzorci in dimenzije inovativnih poslovnih modelov.....	27
2.2.1 Definiranje inovativnih poslovnih modelov v različnih kontekstih	27
2.2.2 Vzorci poslovnih modelov	29
2.2.3 Dimenzije poslovnih modelov.....	29
2.3 Platno poslovnega modela kot orodje za prikaz poslovnega modela	31
2.4 Storitveni poslovni modeli.....	34
3 INOVACIJE NA TRGU UMETNIN.....	37
3.1 Poslovni modeli v sodobni umetnosti	37
3.2 Tehnologija veriženja blokov in nezamenljivi žetoni	40
4 RAZISKAVA.....	42
4.1 Namen, cilji in raziskovalna vprašanja.....	42
4.2 Metoda zbiranja in analize podatkov.....	43
4.3 Predlog inovativnega poslovnega modela za slovenski trg umetnin	45

4.3.1	Izhodišča za opredelitev poslovnega modela	45
4.3.2	Inovativni poslovni model na slovenskem trgu umetnin	46
4.3.3	Segmentacija kupcev	48
4.3.4	Distribucijski kanali	48
4.3.5	Ponudba vrednosti	49
4.3.6	Odnosi s kupci	49
4.3.7	Viri prihodkov	50
4.3.8	Ključne aktivnosti	51
4.3.9	Ključni viri	52
4.3.10	Glavni partnerji	52
4.3.11	Struktura stroškov	53
4.4	Izvedba intervjujev	54
4.5	Rezultati raziskave podjetnikov	56
4.5.1	Vpetost podjetij v umetnost	56
4.5.2	Motivi za nakupovanje	56
4.5.3	Zaznavanje problemov pri vlaganju	57
4.5.4	Prejeti certifikati in mnenje o le-teh	58
4.5.5	Vpeljava digitalnega certifikata	59
4.5.6	Platforma in spletne dražbe	59
4.6	Rezultati raziskave umetnikov	60
4.6.1	Načini prodaje	60
4.6.2	Položaj na trgu umetnin	61
4.6.3	Avtentičnost in vpeljava digitalnega certifikata	61
4.6.4	Platforma in spletne dražbe	62
4.7	Ugotovitve raziskave	63
4.8	Platno storitvenega poslovnega modela po raziskavi	66
4.9	Omejitve raziskave	68
SKLEP	68
LITERATURA IN VIRI	69
PRILOGE	79

KAZALO TABEL

Tabela 1: Doseženi zneski prodaj na globalnem trgu v obdobju 2009–2020.....	13
Tabela 2: Gradniki platna poslovnega modela	30
Tabela 3: Demografski podatki intervjuvanih podjetnikov	54
Tabela 4: Demografski podatki intevjuvanih umetnikov	55
Tabela 5: Namen nakupa umetnin posameznega intervjuvanega podjetnika.....	57
Tabela 6: Ključne ovire pri vlaganju v umetnine	58
Tabela 7: Pripravljenost za plačilo digitalnega certifikata	59
Tabela 8: Ključni razlogi za pomanjkanje zanimanja za udeležbo na spletnih dražbah	60
Tabela 9: Pripravljenost za plačilo digitalnega certifikata	62
Tabela 10: Pripravljenost za plačilo za udeležbo na spletni dražbi.....	62
Tabela 11: Primerjava velikosti tržnega segmenta, pripravljenosti za plačilo in dosegljivosti med potencialnimi tržnimi skupinami pri vlaganju umetnin od največjega (1) do najmanjšega (3).....	65

KAZALO SLIK

Slika 1: Tržni deleži posameznih držav glede na prodajo v letu 2020 (v %).....	12
Slika 2: Skupna svetovna prodaja likovnih umetnin od leta 2009 do 2020 (v milijardah dolarjev)	12
Slika 3: Deleži prodaje HNW zbirateljev glede na različne prodajne kanale (v %)	14
Slika 4: Svetovna prodaja umetnin preko spleta od leta 2013 do leta 2020 (v milijardah dolarjev)	16
Slika 5: Primerjava povprečnih deležev prodaje po prodajnih kanalih v letu 2019 in v prvi polovici 2020 (v %)	17
Slika 6: Deleži prodaje na različnih spletnih kanalih glede na generacije v letu 2020 (v %)	17
Slika 7: Platno poslovnega modela.....	31
Slika 8: Platno storitvenega poslovnega modela	36
Slika 9: Skupna vrednost NFT transakcij v obdobju od leta 2018 do leta 2020 (v milijonih dolarjev).....	41
Slika 10: Platno storitvenega poslovnega modela na primeru pred raziskavo	47
Slika 11: Platno storitvenega poslovnega modela na primeru po raziskavi	67

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Nakupni proces na platformi SpaceArt	1
Priloga 2: Grafični prikaz platforme SpaceArt	2
Priloga 3: Vprašalnik za podjetnike	3
Priloga 4: Vprašalnik za umetnike	4
Priloga 5: Ključni odgovori intervjuvancev	5
Priloga 6: Konkurenti platforme SpaceArt.....	8
Priloga 7: Tristopenjska naročnina.....	9

SEZNAM KRATIC

angl. - angleško

HNW – (angl. high net worth); Premožni posamezniki

IKT – Informacijska in komunikacijska tehnologija

IT – Informacijska tehnologija

KKI – Kulturne in kreativne industrije

NASDAQ – National Association of Securities Dealers Automated Quotation

NFT – (angl. non-fungible tokens); Nezamenljivi žeton

OVR – (angl. online viewing room); Virtualni ogledi galerij

UVOD

Kultura predstavlja pomemben del družbe in zaznamuje naše vsakdanje življenje. Velikokrat se zdi, da njena vloga v gospodarstvu ni čisto jasna. Pravzaprav si kultura in gospodarstvo večkrat nasprotujeta in dajeta vtis, da sta nezdržljiva, tako v akademskem svetu, kot v praksi. Po drugi strani pa opazimo primere, ko se ta dva svetova lahko tudi dopolnjujeta. Razvite države tudi v krizi prepoznajo izzive v ustvarjalnosti, kulturi in umetnosti, saj ravno v njih vidijo priložnosti za restrukturiranje gospodarske dejavnosti in vplivanje na konkurenčnost in rast (Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije, 2011b). Po načelih kulturne ekonomike lahko z udeleževanjem v kulturnih in kreativnih industrijah (v nadaljevanju KKI), vplivamo na njen razplet, hkrati pa prenesemo njene učinke na druge panoge (McAndrew, 2019).

Trg likovnih umetnin na globalni ravni postaja vedno večji in dostopnejši, ter ga v razvitih gospodarstvih zaznamuje rast. Pospešena rast kitajskega gospodarstva v zadnjih dvajsetih letih, je nedvomno pripomogla k razvoju trga umetnin (McAndrew, 2018). V Sloveniji je trg umetnin premalo donosen in poslovne priložnosti povezovanja med kulturo in gospodarstvom ostajajo neizkoriščene, tako v lokalnem okolju, kot pri mednarodnem povezovanju (Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije, 2017a). Razlogov za to je več. Prvi je vezan na zavedanje in zaznavanje likovne umetnosti. Ljudje si radi ogledajo dobro likovno delo, vendar se jih le malo odloči za nakup. Večina se odreče nakupu umetnin, ne samo zaradi visokih cen, ampak tudi zaradi nerazumevanja pomembnosti le-teh (Simonič, 2017). Eden izmed problemov je tudi neprilagodljivost vlade in odsotnost predpisov za ureditev kulturnega področja in podlage za zagotavljanje dodatnih finančnih sredstev, ki jih predvsem ta panoga nujno potrebuje. V primerjavi z razvitimi državami premalo vlagamo v spodbude in promocijo umetniških del (Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije, 2017a). Naslednji razlog se navezuje na delovanje privatnih galerij. Ob prehodu iz komunizma v demokracijo, se le-te niso znale prilagoditi lokalnemu in mednarodnemu trgu. Hkrati so medijsko in digitalno zaostale za ostalimi panogami, zato so izgubile ogromno poslovnih priložnosti. Odgovorni, ki se ukvarjajo s trženjem likovne umetnosti, nimajo ustrezne motivacije in znanja o ekonomiji ter likovni umetnosti (Kovič, 2013).

Trg umetnin je vedno bolj dovzeten za sodelovanje z drugimi panogami. Ta ponuja veliko priložnosti na trgu, obenem pa tudi izzive, saj se je panoga v primerjavi z drugimi, počasneje razvijala in inovirala (McAndrew, 2019; Deloitte Luxembourg & ArtTactic, 2019). V zadnjih letih se postavlja vprašanje glede obstoječega poslovnega modela in smiselnosti uveljavljenih načinov poslovanja. Digitalizacija je vplivala tudi na spremembe delovanja na svetovnem trgu umetnin (Hiscox UK, 2019; McAndrew, 2019; McAndrew, 2020a). Možna rešitev za izboljšanje stanja na slovenskem trgu, je uvedba inovativnih poslovnih modelov na področju likovne umetnosti. Inovacije proizvodov in storitev so bistvenega pomena. Le inovacije v poslovnem modelu lahko zagotovijo trajnejšo konkurenčno prednost.

Inovativnost poslovnega modela je ključna za vse organizacije, ki želijo spodbuditi rast, okrepiti poslovanje, ki zaostaja, ali ohranjati prednost pred konkurenco (Rodriguez, 2016). Postavlja se izziv, kako in katere inovativne pristope vpeljati na trg umetnin in s tem pomagati k preživetju nadarjenih ustvarjalcev.

Z magistrskim delom bom skušala poudariti problematiko izgubljanja pomena kulture v družbi in tako spodbuditi razvoj podjetništva v KKI. S pomočjo pregleda znanstvene literature, želim raziskati, na kakšen način približati in monetizirati ponudbo umetnikov potencialnim kupcem. Podrobneje bom preučila in raziskala eno od temeljnih strok likovne umetnosti, in sicer slikarstvo. Predstavila bom predloge za uvedbo inovativnih poslovnih modelov, ki bi galerijam omogočali večjo dostopnost javnosti in prodajo umetnin. Ker me novi poslovni modeli na trgu umetnin izjemno zanimajo, bom podrobneje raziskala trg likovnih umetnin z vidika neizkoriščenih priložnosti in preučevala uvedbo inovativnih poslovnih modelov na slovenskem trgu.

Namen magistrskega dela je, na osnovi analize trga likovnih umetnosti predlagati rešitev, ki bi likovnim umetnikom prinesle dodatne vire prihodkov. Le-ta bo temeljila na inovativnem poslovnem modelu, ki bo reševal probleme trga. V raziskavi bom v procesu intervjuvanja poslovne ideje skušala odgovoriti na raziskovalna vprašanja. S tem želim osvetliti problematiko razvitih držav, ki postajajo vse bolj ekonomsko in politično soodvisne, obenem pa zanemarjajo pomen kulture, in tako spodbuditi razvoj podjetništva v KKI.

Osnovni cilj magistrskega dela je predstaviti poslovno idejo na področju trga umetnin in ugotoviti smiselnost nadaljnjega razvoja predlagane rešitve. Glavni cilj teoretičnega dela magistrskega dela je pregledati, analizirati trg umetnin in predstaviti prevladujoče inovativne poslovne modele na trgu umetnin. V raziskavi se bom osredotočala na specifično skupino kupcev - podjetja, ki običajno niso kupovala umetnine. Na podlagi pregleda literature, poznavanja trga in viharjenja možganov (angl. brainstorming) bom predstavila poslovni model ter kasneje na podlagi kvalitativne raziskave med podjetniki in umetniki ugotavljala smiselnost uvedbe le-tega. V raziskavi bom preko štirih ločenih skupin kupcev identificirala probleme in predloge za nadaljnje izboljšave.

Cilj raziskave je preveriti poslovno idejo o večstranski platformi, ki bi povezovala umetnike in podjetnike. Poslovni model platforme temelji na problemu slabo preglednega in neurejenega trga likovnih umetnin ter neizkoriščenih priložnosti na trgu. V večstranski platformi bi sodelovali: podporno okolje - platforma kot povezovalni akter, umetniki, podjetja in kritični vlagatelji ter drugi partnerji.

Glavno vprašanje pri raziskovanju je: Ali je smiseln nadaljnji razvoj predlagane rešitve na slovenskem trgu umetnin? Pri raziskavi bom zasledovala tudi sledeča vprašanja: Ali so podjetja na splošno zavzeta za kulturo in na kakšen način se želijo povezovati s kulturo? Kateri podjetniki in umetniki so potencialni kupci predstavljene platforme? Ali je smiselna

uvedba digitalnega certifikata ob nakupu umetnin? Ali so ciljni kupci zainteresirani za udeležbo na spletnih dražbah z umetninami?

Magistrsko delo je sistematično razdeljena na teoretični in empirični del. Teoretični del, ki je sestavljen iz dveh sklopov, temelji na poglobljenem pregledu znanstvene in strokovne literature. V prvem sklopu bom najprej razložila pojma kultura in umetnost ter povzela glavne vidike makro in mikroekonomskega pogleda na umetnost. Nato bom opravila pregled trga umetnin preko predstavitve udeležencev, globalnega in lokalnega stanja ter spletne prodaje in trendov. Drugi sklop teorije bo vseboval pregled inovativnih poslovnih modelov v katerem bom razložila definiranje poslovnega modela v različnih kontekstih. V nadaljevanju bom predstavila inovativne poslovne modele in platno poslovnega modela. Opisala bom glavne značilnosti storitvenega poslovnega modela in predstavila orodja, primerna v storitvenih sektorjih. Teoretični del bom zaključila s tretjim sklopom, kjer bom predstavila najnovejše poslovne modele in trende na trgu sodobne umetnosti.

Empirični del je sestavljen iz treh delov. Prvi sklop empiričnega dela je sestavljen iz metodologije, cilja in namena raziskave ter raziskovalnih vprašanj. V drugem sklopu predstavim poslovni model. V tretjem sklopu empiričnega dela bom preko opravljenih polstrukturiranih intervjujev predstavim rezultate s pomočjo tehnike povzemanja vsebine. Na podlagi rezultatov bom odgovorila na raziskovalna vprašanja in jih zapisala pod ugotovitve. Magistrsko delo se zaključi s sklepom, kjer povzemam končne ugotovitve in omejitve raziskave.

1 TRG LIKOVNE UMETNOSTI

1.1 Opredelitev pojma kultura

Kultura je vsesplošen in večdimenzionalen pojem, ki ga je težko enoznačno definirati. Najširša pojmovanja zajemajo večino človekovega delovanja. Leta 1952 sta ameriška antropologa Kroeber in Kluckhohn (1952) pregledala koncepte in definicije kulture, ter objavila seznam 164 različnih definicij. Zaradi raznolikega pojmovanja, kljub stoletnemu prizadevanju za ustrezno opredelitev kulture, avtorji niso prišli do soglasja (Boroch, 2016).

Večino neskladij pri razumevanju koncepta kulture izhaja iz različnih načinov uporabe, ki se skozi čas in prostor spreminja. Najpogostejše so tri interpretacije. Sprva se je kultura navezovala na posebne intelektualne ali umetniške dosežke ali izdelke, kar lahko danes imenujemo visoka kultura. To pojmovanje je tesneje povezano z estetiko kot z družboslovjem (Arnold, 1867). Kasneje, v 19. stoletju, se je razvila druga uporaba kot odgovor na prejšnjo razlago. Antropolog Tylor (1994) je redefiniral kulturo kot kvaliteto, ki jo imajo vsi ljudje v vseh družbenih skupinah. Kulturo je poimenoval kot skupek znanja, prepričanja, umetnosti, morale, prava in običajev, ter ostalih dejavnosti in navad, ki jih človek pridobi kot član družbe. Omenjena definicija je postala temeljna za antropologijo.

Nanaša se na podobne vzorce razmišljanja in obnašanja ter zaznavanja, ki so pridobljena in naučena v družbi oz. skupnosti. Slednja razlaga spada pod bolj razširjeno in najpogosteje uporabljeno razumevanje koncepta kultura.

Tretja razlaga koncepta opredeljuje dinamično zaznavanje kulture. Navezuje se na sodobno družbo, kjer je kultura opredeljena kot abstrakten pojem. Konceptualizacija pojma obsega sklop idej, moralnih in etičnih načel, ki usmerjajo delovanje vsakega člana družbe. Za očeta sodobnega pojmovanja kulture velja Geertz. Kulturo je definiral kot sistem prevzetih zaznav in predstav, ki se kažejo kot simboli v medosebnih odnosih in doživljanju sebe ter sveta okoli sebe. Simboli naj bi bili osnovni gradniki kulture vsake družbe (Geertz, 2000). Kultura se nepretrgoma vzpostavlja in preoblikuje, saj je odvisna od percepcije ter dejavnosti ljudi. Torej, je odprt sistem, ki ga definira in izoblikuje družba.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (2001) se pri opredelitvi kulture pridružuje drugi interpretaciji, saj jo definira kot način sobivanja, življenja, komuniciranja in sodelovanja. Je celoten kompleks duhovnih, materialnih, intelektualnih in čustvenih značilnosti, ki veljajo za določeno družbo ali družbeno skupino. To ne zajema le umetnosti in literature, temveč skupna prepričanja, vrednote in norme ter običaje. V slovenski literaturi se kulturo največkrat pojmuje kot dejavnosti povezane z ustvarjanjem, posredovanjem in varovanjem kulturnih vrednot, tj. celoto znanj (jezik, veščina, postopek) in verovanj (ideja, okus, običaji), ki jih človek pridobi od drugih (Tomc, 1994).

Kulturo lahko ločimo glede na vir iz katerega izhajamo, zato da ustvarimo umetniško delo. Vsebinsko ločimo dva nivoja kulture: konvencionalno (pridobljena znanja in vrednote) in ustvarjalno (neponovljiva znanja in vrednote posameznika) (Tomc, 1994). Zaradi kompleksnosti pojma, je pri opredeljevanju potrebno izhajati iz posameznika oz. družbe, ki jo obravnavamo. V ožjem smislu se s pojmom kultura predvsem na področju kulturne ekonomike navezujemo na sektor kulture. Tako jo lahko opišemo kot dejavnost, ki obsega kreativne procese in prispeva k snovanju ter podajanju simbolov (Throsby, 2001). Ustvarjalne vsebine so del intelektualne lastnine in ščitijo ustvarjalca z avtorskimi pravicami. Torej, področje kulture skrbi za produkcijo in reprodukcijo vsebin, ki tvorijo, bodisi kolektivni, konvencionalni, bodisi ustvarjalni nivo (Buić, Bandelj & Faganel, 2014, str. 46).

Širše gledano ima kultura pomembno vlogo za razvoj družbe. Ne glede na to, da je vpliv težko meriti, kulturne in umetniške ustanove bistveno prispevajo k razvoju gospodarstva in blaginje družbe (Throsby, 2001). Kulturne storitve so pogosto del turistične ponudbe, ključen poslovni partner v gospodarstvu in pomemben delodajalec. Hkrati so pobudniki kvalitete življenja tako na globalni kot na lokalni ravni (Casey, Dunlop & Selwood, 1996). Kultura rešuje nekatere globoko zakoreninjene družbene probleme, kot so netolerantnost, ksenofobija, rasizem in podobne družbene anomalije, ki niso redki pojav tudi v razvitih državah sveta (Jelovac & Rek, 2010).

1.2 Opredelitev umetnosti

Umetnost danes razumemo kot izraz idej in čustev preko fizičnega medija, kot so slikarstvo, kiparstvo, film, ples, pisanje, fotografija ali gledališče. Uporablja se za opisovanje lepote ali spretnosti, ki prinaša estetsko vrednost. Pri tem lahko obravnava tudi estetiko grdega (Duncum, 2001). Umetnost je abstrakten pojem in zahteva premišljenost ter prinaša sporočilno vrednost skupaj z ustvarjalnostjo. Pri tem si lahko vsakdo drugače razlaga delo ali pa ga vsakič spomni na nekaj drugega. Umetnost ima v vsakodnevnem življenju omejeno rabo in velikokrat nima uporabne vrednosti. Umetnine posredujejo osebne ali družbene ideje oz. sporočila ali prinašajo užitek oz. zadovoljstvo. Zato je tudi njihovo pojmovanje in vrednotenje subjektivno. Razumevanje je odvisno predvsem od percepcije, duhovnega, osebnega in kulturnega razvoja posameznika (Gaut & Lopes, 2013).

Opredelitev umetnosti se nenehno spreminja in razvija skozi zgodovino, ter v različnih kulturah. »Kaj je umetnost?« oziroma »Kako določimo in kaj definiramo kot umetnost«, so ena izmed najosnovnejših vprašanj v filozofiji estetike. Tu sta pomembna dva ključna dejavnika: bistvena narava umetnosti in njen družbeni pomen. Splošno umetniška dela delimo na tri različne sklope, in sicer na reprezentativna, ekspresionistična in formalna umetniška dela (Gaut & Lopes, 2013; Knowles & Cole, 2008).

Reprezentativna umetniška dela se nanašajo na **sposobnost posnemanja** oz. ponovne predstavitve narave. Bistvo dela je, da je čim lepše in smiselno, ki ga racionalno določamo z usmerjenostjo, simetričnostjo in z razmerji. Približno do konca osemnajstega stoletja je bilo umetniško delo vrednoteno na podlagi posnemanja (Gaut & Lopes, 2013).

Ekspresionistična opredelitev umetnosti vrednost umetnine ocenjuje glede na odziv občinstva, morala bi spodbujati enaka čustva kot jih je ustvarjalcu v svojem delu. Namen umetniškega dela ni samo v razbremenitvi čustev, ampak v vzbujanju čustvenega odziva (Lübke, 2005).

Na pojmovanje umetnosti je vplival tudi filozof Immanuel Kant, ki je menil, da umetnost ne bi smela imeti koncepta, temveč jo je treba presoati na podlagi **formalnih lastnosti**. Tako naj bi bila estetika ločena od vsebine umetniškega dela. Formalne lastnosti so postale še posebej pomembne v 20. stoletju, ko je umetnost postala bolj abstraktna. Za ocenjevanje in definiranje umetnosti so bila pomembna načela oblikovanja (ravnotežje, ritem, harmonija in enotnost) (Graham, 2005).

Graham (2005) trdi, da vsa tri pojmovanja umetnosti še vedno vplivajo na današnje delovanje in razlikovanje med strokovnjaki na trgu in umetniki. Pri opredelitvi in ocenjevanju vrednosti umetniškega dela, se uporablja vse tri načine opredelitve. Torej, vse dejavnosti, katerih namen je ustvariti dela z estetsko vrednostjo, uvrščamo pod umetnost. Njeni učinki so predvsem del posameznikove izkušnje in je zato na pogled neuporabna. Namen umetnosti je, da posameznika duhovno vživlja in hkrati osebno ter družbeno bogati (Levinson, 2003).

Slikarstvo je eno od temeljnih strok v likovni umetnosti, pri kateri se nanaša barve, pigmente ali drug medij na trdno površino. Medij se po navadi prenaša na podlago s čopičem, noži, spužvami, krtačami ali drugimi orodji. Končno delo se imenuje slikarsko delo. Slikarstvo lahko razdelimo glede na vrsto nosilca. Tako imamo stensko, tabelno, slikarstvo na platnu, knjižno in slikarstvo na steklu. Materiali, ki jih avtorji uporabljajo, so neločljivo povezani z ustvarjalnim procesom. Z izbiro materiala tako medija kot nosilca, umetniki naredijo prvo fazo pri uresničitvi notranje slikarske vizije. Preko materiala in tehnike slikanja izražajo sporočilo, čustva in senzibilnosti. Slikarstvo razlikujemo glede na tehniko slikanja. Med najpogosteje uporabljenimi so – freske, mozaik, kolaž, vazno, akvarelno, pastelno in oljno slikarstvo (Bryson, Holly & Moxey, 1991).

1.3 Makroekonomski in mikroekonomski pogled na umetnost

1.3.1 Pomen umetnosti za gospodarstvo

Ekonomski pogled na umetnost pomeni drugačno opazovanje deležnikov kot proizvajalcev in potrošnikov umetnosti. Ne osredotoča se samo na tržne vidike, ampak preučuje ravnanje in odločanje posameznikov v okviru zmožnosti, ki jih določajo zgodovinske, družbene ter politične okoliščine (Simonič, 2017).

Umetnost štejemo kot enega izmed pomembnih ekonomskih dejavnikov, čeprav mnogo gospodarskih akterjev pogosto prezre pomen KKI za celotno gospodarstvo. Ekonomski podatki kažejo, da so te industrije ene izmed gonil rasti v številnih državah. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (2013) ugotavlja, da KKI spodbujajo kreativnost in inovativnost, ter s tem družbeni in gospodarski razvoj. Hkrati spadajo med najhitreje rastoče panoge v svetovnem gospodarstvu.

Ne glede na izzive, s katerimi se srečuje globalno gospodarstvo, je ustvarjanje, proizvodnja in razširjanje izdelkov v KKI od leta 2003 do 2015 ustvarilo v povprečju 7,34 odstotno letno rast (United Nations Conference on Trade and Development, 2018, str. 20). V Evropski uniji KKI predstavljajo približno 4 % BDP-ja, s čimer se lahko primerjajo z informacijsko in komunikacijsko tehnologijo (v nadaljevanju IKT), nastanitveno in prehrabeno panogo. Letno ustvari približno 6,7 milijona delovnih mest, kar predstavlja 2,84 % skupne zaposlenosti Evropske unije. Od leta 2013 do leta 2016 je bilo v KKI zaposlenih v povprečju 6,2 % celotne delovne sile v državah Evropske unije (European Investment Fund, 2019, str. 3). Skupno število zaposlenih v panogi znaša približno 30 milijonov po vsem svetu (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2018).

Umetnost je dolgoročna investicija vsake družbe. Raziskave potrjujejo, da je tržna vrednost vseh končnih proizvodov in storitev odvisna tudi od ravni kulturnih vrednot. Gvozdrenović (1997) ugotavlja, da je večji razvoj na kulturnem področju povezan z višjo tržno vrednostjo

vseh končnih proizvodov in storitev. Tako lahko sklepamo, da je za stabilnost kulturnih vrednot pomembno tudi normalno delovanje vsakega gospodarstva.

Kovač (1998) trdi, da je umetnost gospodarska dejavnost in predstavlja »vezni člen« z drugimi poslovnimi dejavnostmi, kot je na primer turizem. Denar, ki ga vložimo v umetnost, ima multiplikativen poslovni učinek. Kreativna vsebina se lahko prenese na druge na videz nepovezane panoge (trgovsko blago, industrijsko oblikovanje, turizem, programska oprema, izobraževanje, telekomunikacijske storitve in strojna oprema) (Deloitte Luxembourg & ArtTactic, 2019). Tako lahko deluje kot katalizator za inovacije za celotno gospodarstvo (European Commission, 2015). Prav tako pa doseganje »kulturnega imagea« postaja stvar prestiža posameznika, podjetja, mesta ali države. V umetnosti se v zadnjih letih uporabljajo drugačni poslovni modeli in kulturne tržne niše postajajo del nove kulturne ponudbe (Kovač, 1998).

Ekonomija in umetnost sta lahko med seboj povezani in soodvisni ter pri tem ne vplivata negativno na uspešnost poslovanja. Interesi in cilji so velikokrat skupni in njuno skupno delovanje prinaša sinergijske učinke. Iz tega sklepamo, da če umetniška inštitucija pozitivno vpliva na skupnost, potem tudi pozitivno vpliva na gospodarski subjekt, ki je del te skupnosti (KEA European Affairs, 2015).

1.3.2 Umetnost na trgu

Za likovno umetnost na splošno velja, da ni podvržena zasledovanju cilja dobička, vendar se pragmatičnemu in ekonomskemu odločanju ne moremo popolnoma izogniti, saj je trg tako kot vsak trg omejen z viri in s presojo o različnih alternativah. Umetnost je samostojna oblika gospodarske dejavnosti in je tako kulturni kot ekonomski pojav (Caves, 2000).

Frey in Pommerehne (2001) opozarjata, da sta umetnost in kultura omejeni z razpoložljivimi viri. Pri procesu izdelave umetnine lahko koristimo omejen nabor redkih sredstev v obliki dela, kapitala in ustvarjalnosti. Na trgu velja osnovno ekonomsko načelo redkosti, ki pravi, da ko se odločimo za eno možnost, druga ni več izvedljiva. Če delo in kapital uporabimo za umetnost, istih človeških stvarnih virov ne moremo uporabiti za druge namene. Tako so tudi končni proizvodi na trgu umetnosti redki in večinoma unikatni. Oportunitetni stroški, ki nastanejo, implicitno določajo vrednost uporabljenih virov. Poleg dela in kapitala je pomembna tudi časovna komponenta oz. časovna omejenost posameznika: vsakdo se mora odločiti, ali bo razpoložljivi čas porabil za umetniško dejavnost, ali za druge namene.

Izdelki na trgu umetnosti se zelo razlikujejo od dobrin na ostalih trgih. Umetnine imajo vrednost, ki jo določa trg oz. povpraševanje ljudi. Spahić (2002) meni, da umetnine ne moremo jih jemati kot komercialno profitno blago, ki je ustvarjeno za namen zadovoljevanja kratkoročnih potreb, saj je namenjena predvsem zadovoljevanju duhovnih in kulturnih potreb kupcev. »Kulturne in umetniške vsebine, prenesene v mentalne strukture, postanejo

bitje ali duhovnost posameznika, skupine oz. naroda njihova spoznavna obogatitev, ki dela življenje humanejše in znosnejše« (Spahić, 2002, str. 67).

Caves (2000, str. 121) obravnava sedem posebnosti dobrin na trgu umetnosti, ki predstavljajo osnovno ogrodje ekonomskih značilnosti umetniške produkcije. Na trgu umetnosti pogostokrat ni mogoče napovedati ali predvideti uspešnosti umetniških del. Umetniki se načeloma ne ozirajo na zakonitosti trga in profit, kar imenujemo tudi *l'art pour l'art* (angl. art for art's sake). Pri nekaterih kulturnih stvaritvah je bilo deležnih več ustvarjalcev (angl. motley crew). To lahko vidimo pri javnih kiparskih delih, kjer kipar in arhitekt soustvarjata končni umetniški izdelek. Hkrati se vsak ustvarjalec srečuje z nešteto možnostmi končnega izdelka (angl. infinite variety), in posledično veliko stopnjo konkurenčnosti. Umetniki se razvrščajo glede na kakovost in ugled. To olajša izbiro kupcem, obenem pa zavira uspeh in mobilnost med ustvarjalci. Umetnine so trajne (lat. ars longa), kar ima lahko finančne posledice predvsem pri avtorskih pravicah. Na drugi strani je umetniško delo zapadlo, saj je uspeh umetnine odvisen od časovne koordinacije celostnega ustvarjalnega, distribucijskega in prezentacijskega procesa.

Dobrine na trgu umetnosti sodijo med javne in zasebne dobrine, kar Mitchell in Carson (1989) definirata kot kvazizasebne dobrine. Zanje so podobno kot za tržne zasebne dobrine značilne individualne lastninske pravice, kot je nakup knjige in zmožnost izključitve potrošnikov (nakup vstopnic za koncert), vendar pa jih od njih loči kolektivni značaj, ki je značilen za javne dobrine. Pri tem so nekateri izdelki oz. storitve bližje tržnim zasebnim (galerijska prodaja slik) ali javnim dobrinam (postavljanje mestnih spomenikov).

Področje kulturne ekonomike se ukvarja s preučevanjem ponudbe in povpraševanja na trgu umetnosti (Towse, 2019). V študijah ugotavljajo, da so umetniške dobrine dohodkovno zelo elastične. To pomeni, da ob večanju dohodka potencialnih kupcev, povpraševanje nesorazmerno narašča. Umetniške dobrine so hkrati tudi cenovno neelastične, saj kupci ob višanju cen zmanjšajo obseg nakupa, ki je relativno manjši od spremembe cen. To lahko pripišemo težjim spremembam nakupnih navad umetniških dobrin (Throsby, 1994; Blaug, 2001).

Izdelke v umetnosti lahko opredelimo s štirimi koristmi za kupca. To so funkcionalne ali kulturne koristi, ki jih lahko zasledimo v estetski vrednosti, kulturni pridobitvi in v izobraževanju ter spoznavanju naukov sporočilnosti umetnine. Socialne koristi lahko najdemo v druženju in debatah, ki sprožajo kritični razmislek, simbolne v prestižni vrednosti ter legitimiranju socialnih razlik in čustvene koristi kot izpopolnitev užitka ter poznavanje in poistovetenje lastnih ali tujih emocij (Taine, 1955).

Frey in Pommerehne (2001) trdita, da gre za trg, na katerem obstajajo pozitivni zunanji učinki, ki jih trg ne more učinkovito porazdeliti. Zakonitosti na trgu ne upoštevajo, da umetnost koristi tudi tistemu delu javnosti, ki je ne uporablja. To izrazimo z opcijsko vrednostjo, ki se na trgu ne upošteva, ker se ne izraža z učinkovitim povpraševanjem. Podobno

velja za tradicionalne umetniške prakse, kot so na primer zgodovinski objekti, ki imajo v vsakem primeru pozitivno vrednost obstoja in zapuščinsko vrednost za prihodnje generacije. Nekatero umetniške institucije imajo veliko prestižno vrednost za lokalno in globalno okolje, ter so nacionalnega pomena. Izobraževalna vrednost umetniških dejavnosti pozitivno vpliva na ustvarjalnost, vrednostni sistem, estetska merila in učinkovitost v družbi. Pozitivne učinke je težko obravnavati po tržni ekonomski logiki, zato lahko umetnost obravnavamo kot javno dobrino.

Čeprav se trg umetnin razlikuje od ostalih trgov, je nanj vseeno potrebno gledati s striktno ekonomskega stališča. Na trgu umetnosti se kot na drugih trgih osebe kot ponudniki in kupci racionalno odzivajo na spodbude. Za namen analiziranja ponudbe in povpraševanja definicija umetnosti naj ne bi bila ključna, saj pod pojmom umetnost razumemo želje ter potrebe kupcev (Frey & Pommerehne, 2001, str. 21-23). Dejavniki povpraševanja na trgu umetnin so cena, dohodek, umetniške dobrine, oportunitetni stroški, življenjski slog in cena substitutov. Substituti v tem primeru so dobrine, ki so v potrošnikovih očeh zamenljive s kulturno dobrino (Gvozdenović, 1997). Frey in Pommerehne (2001) ugotavljata, da je povpraševanje odvisno tudi od ugleda in ocene priznanih cenilcev ter od dolgoročne uveljavljenosti in prepoznavnosti galerije ali umetnika. Na strani ponudbe so umetniki, galerije in posredniki, ki se odzivajo, tako na želje kupcev, kot na lastno vizijo, hkrati pa zasledujejo lastne interese.

1.3.3 Trženje umetnosti

Umetniki so v ustvarjanju svobodni in zvesti svoji viziji ter načeloma niso podrejeni tržnim zakonitostim. Vseeno ponudba in povpraševanje določata ceno umetnin, zato bi lahko rekli, da je trg umetnin konkurenčen. Za obstoj na trgu je nujno potrebno uspešno trženje. Trženje na trgu umetnosti je potrebno vzpostaviti na celostni ravni institucij. Frey in Pommerehne (2001) trdita, da je namen trženja v razumevanju in ustvarjanju vrednosti ter vzpostavljanju dolgoročnih odnosov s kupci ter kulturnimi institucijami in njihovimi deležniki. V primerjavi s komercialnim marketingom je kulturni marketing analitičen in nadzorovan splet kreativnih dejavnosti, katerih smoter so med drugim uveljavitev, ovrednotenje, popularizacija ter teoretični oris dela posameznika ali skupine, ki si zasluži posebno mesto v kulturni dediščini nekega naroda (Spahić, 2002, str. 135).

Trženje ima predvsem dinamično plat pri ljubiteljih umetnin, zato ni le procesno in dolgoročno delovanje umetniških institucij, ampak predvsem razvijajoča se zgodba posameznika ter družbe (Frey & Pommerehne 2001, str. 21-22). Akterji na trgu umetnosti morajo uporabljati kreativne, načrtno in kulturno naravnane filozofije, strategije ter taktike marketinga. Ponudnik umetnin se mora zavedati dogajanja na trgu in racionalnega odločanja med različnimi razpoložljivimi sredstvi in alternativami, ki mu prinašajo koristi ter stroške. Pri tem ne sme zanemariti pomembnosti nematerialnih koristnosti in stroškov (Spahić, 2002, str. 29).

Umetnost, ki sledi pravilom trženjske logike, ponavadi označujemo kot komercialno umetnost. Ustvarjena naj bi bila glede na okus širše množice in strateško načrtovana z namenom čim večjega možnega dobička. Frey in Pommerehne (2001) trdita, da se je potrebno zavedati, da lahko pretirana zavezanost k tržni logiki škoduje ustvarjanju, saj lahko preprečuje nastanek inovacij, ki predstavljajo ključen del umetnin.

Umetnik lahko preživi, četudi cilja na skupino kupcev, ki so pripravljene in zmožne plačati samo specifične izdelke. Analize dohodkov uspešnih umetnikov pokažejo, da obstaja povezava med vrhunsko kakovostjo in strokovnim priznanjem umetniškega dela s finančno vrednostjo. Investicija v kulturo in umetnost je lahko pomembna tudi za podjetja in je potencialni vir diverzificiranja finančnih naložb (Deloitte Luxembourg & ArtTactic, 2017). Mei in Moses (2005) trdita, da so umetnine alternativna oblika vlaganja sredstev s konstantnimi donosi. Primerjali bi ga lahko z zlatom, saj s časom postopoma pridobiva na vrednosti. Predvsem v kriznih časih je v večjih mestih slovel kot sredstvo, ki je ohranjalo ali povečevalo vrednost in s tem postalo zanesljiva naložba. Od ostalih oblik vlaganj se razlikuje v tem, da nosi estetsko in tudi čustveno vrednost (Gerlis, 2014).

Deležniki v umetniški dejavnosti morajo razvijati, načrtovati, voditi in izvrševati tako dolgoročno kot kratkoročno strategijo organizacije. Le tako si lahko zagotovijo nadaljnje delovanje in reševanje morebitnih zagat, saj reševanje problemov le na kratek rok ne omogoča dolgoročnega uspeha. Zato je potrebno premišljeno pozicioniranje, podprto z analizami, vizijo in poslanstvom organizacije. Po Spahiću (2002) se mora vsak subjekt kulturne dejavnosti posluževati trženja z namenom izboljšanja poslovne filozofije organizacije in kulturnega managementa preko akcijskih nalog.

1.4 Pregled trga umetnin

1.4.1 Udeleženci na trgu likovnih umetnin

Med udeleženci trga umetnin so na strani ponudbe tako likovni umetniki kot galerije in dražbene hiše. Na strani povpraševanja so poleg galerij tudi končni kupci. Le-ti nastopajo v vlogi ljubiteljev umetnin ali kot investitorji. Galerije se lahko nahajajo na obeh straneh, saj lahko nastopijo tako v vlogi kupca kot investitorja. Trg likovne umetnosti delimo na dva segmenta. V prvega sodijo umetnine, ki so uveljavljene in prepoznane ter imajo preteklost, v drugega pa sodobna likovna dela. Ločimo tudi primarni in sekundarni trg likovnih umetnin. Na primarnem trgu likovnih umetnin umetniki svoja dela prodajo neposredno kupcem ali bolj običajno galerijam. Vanj uvrščamo likovna dela, tako nova kot tudi že poznana, ki so bila prvič naprodaj. Vključuje umetniške ustanove, galerije, razstavne sejme in slikarske ateljeje (McAndrew, 2020a). Za trg je značilna asimetrija informacij, kar predstavlja tveganje pri nakupu umetnin. Velikokrat je težko prepoznati vrednost in kakovost posameznega umetniškega dela (Deloitte Luxembourg & ArtTactic, 2019). Predvsem tisti kupci, ki se ne spoznajo na trg umetnin, nimajo pregleda nad vso ponudbo in nad kakovostjo

del, ki si jih ogledujejo. Zbiratelji so zelo previdni predvsem pri nakupu del mladih obetavnih umetnikov, saj imajo na voljo manj verodostojnih informacij (angl. supporting information) o njihovih preteklih in trenutnih delih ter razstavah. Ker je na trgu prisotnih veliko asimetrij informacij, je nakup velikokrat tvegan in kupci raje vlagajo v ugledne avtorje ali pa se trgu popolnoma izognejo (McAndrew, 2020a).

Na sekundarnem trgu se trguje izključno z že uveljavljenimi likovnimi umetninami, ki niso prvič naprodaj. Na teh trgih so informacije lažje dostopne za kupce in prodajalce, saj lahko lažje preverijo vrednost in kakovost likovnih del. Objavljajo se tudi indeksi cen likovnih umetnin (Heilbrun & Gray, 2001; Ažman, 2014). Nižje tveganje na sekundarnem trgu je povezano z večjo verjetnostjo pridobivanja vrednosti umetnine čez čas. Ta lastnost se zelo razlikuje od trgovanja dobrin na drugih trgih kot recimo v avtomobilski industriji. Ne glede na to, da je veliko uspešnih umetnikov, ki na primarnem trgu dosegajo zelo visoke cene, za ta trg velja, da so cene v povprečju nižje in bolj nestabilne kot na sekundarnem trgu (McAndrew, 2020a).

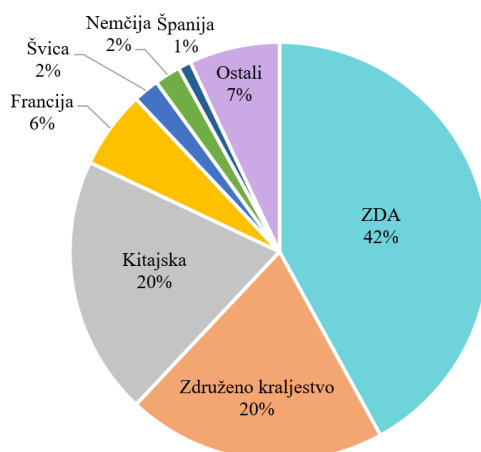
1.4.2 Stanje na svetovnem trgu likovnih umetnin

Trg umetnosti pogosto odraža gospodarski razvoj in trende, ki jih vidimo pri ustvarjanju bogastva. Globalna gospodarska rast je bila v letu 2019 in 2020 v znamenju upadanja. Na spremembe na trgu umetnin pa poleg ekonomskih, vplivajo tudi drugi dejavniki. Mednje uvrščamo kulturne, družbene, politične, finančne in tehnološke dejavnike. Le-ti ne vplivajo na trg posamezno, ampak se medsebojno prepletajo (Fundación Amparo y Manuel & Artprice, 2021).

Če pogledamo sliko 1, ki prikazuje geografsko strukturo svetovne prodaje umetnin, lahko zaključimo, da je skupna prodaja treh vodilnih trgov umetnosti (Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA), Velika Britanija in Kitajska) v letu 2020 predstavljala 82 % celotne vrednosti trga. Od tega ZDA v zadnjih 50. letih ohranja vodilno vlogo na trgu, predvsem zaradi visokega deleža najpremožnejšega prebivalstva, kulturne infrastrukture, podpornih storitev in strokovnega znanja. Zavzemajo največji delež, in sicer 42 % svetovne prodaje, kar znaša 21,3 milijarde dolarjev. Zaradi posledic pandemije in nestanovitnih sprememb v političnem in ekonomskem okolju, so zaznali 24 % letni upad prodaje. To naj bi bil drugi največji padec prodaje vse od leta 2009 (McAndrew, 2021).

Združeno kraljestvo je ohranilo 20 % delež svetovne prodaje, kljub zahtevnemu letu, ko so se podjetja z umetninami spopadala s pandemijo ob izstopu iz Evropske unije. Prodaja je na kitajskem umetniškem trgu v prvi polovici strmo padla, vendar je v drugi polovici leta 2020 začela rasti. Povečanje prodaje na dražbenem trgu je pripomoglo k povečanju tržnega deleža za 2 % in k izenačenju svetovnega deleža z Veliko Britanijo. Po rasti prihodkov v letu 2019 se je tudi delež svetovne prodaje v Franciji znižal na 6 %. Prodaja v Evropski uniji (brez Združenega kraljestva) je bila stabilna in je znašala 12 % celotne svetovne prodaje (McAndrew, 2021).

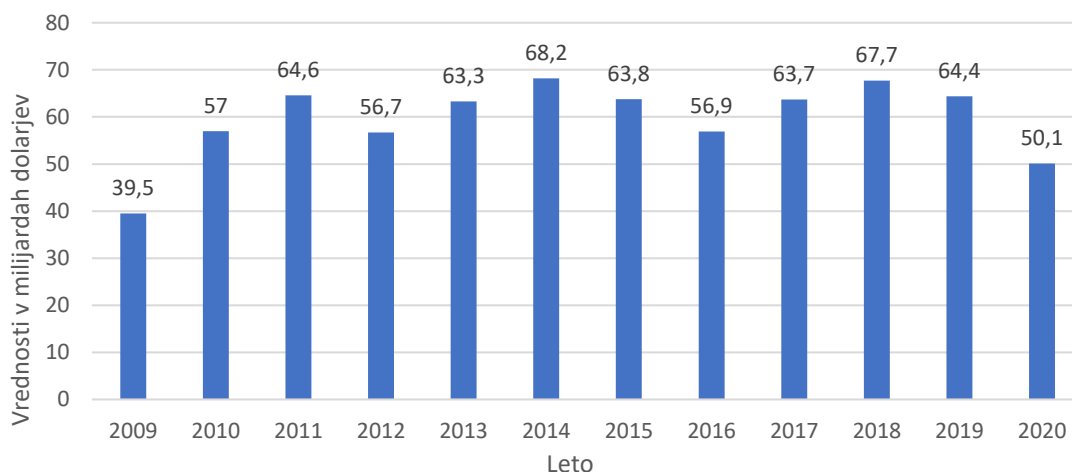
Slika 1: Tržni deleži posameznih držav glede na prodajo v letu 2020 (v %)



Prirejeno po McAndrew (2021, str. 34).

Kot je razvidno s slike 2, ki prikazuje svetovno prodajo likovnih umetnin od leta 2008 do leta 2020, se je prodaja po dveh zaporednih letih padca rasti v letu 2015 (63,8 milijarde dolarjev) in 2016 (56,9 milijarde dolarjev), v letu 2017 ter 2018 znova dvignila (McAndrew, 2020a). Glede na poročilo je bilo leto 2018 drugo zaporedno leto s pozitivno rastjo po padcu iz leta 2016. Hkrati je to leto z drugim najvišjim prometom v zadnjih desetih letih. Najvišja kumulativna prodaja je bila zabeležena leta 2014 (McAndrew, 2019).

Slika 2: Skupna svetovna prodaja likovnih umetnin od leta 2009 do 2020 (v milijardah dolarjev)



Prirejeno po McAndrew (2021, str. 32).

Če pogledamo sliko 2, lahko zaključimo, da je ne glede na nihanje prodaje na trgu umetnin do konca leta 2019 prisoten dolgoročen trend rasti. Najnovejše poročilo Art Basel in Union Bank of Switzerland, ki spremlja stanje na svetovnem trgu umetnin poroča, da je svetovna prodaja na trgu umetnin v letu 2020 znašala 50,1 milijarde dolarjev, kar je za 22 % manj

glede na leto 2019. Ne glede na letni padec prodaje, je prisoten dolgoročen trend rasti vrednosti transakcij. Od leta 2009 do leta 2020 se je vrednost transakcij povečala kar za 24 % (McAndrew, 2021, str. 28).

Kot je razvidno iz tabele 1, je število transakcij v letu 2019 doseglo najvišjo raven v desetletju, in sicer 40,5 milijona dolarjev. To lahko pripišemo večjemu številu nakupov umetnin nižjega in srednjega cenovnega razreda tako na posredniških kot na avkcijskih trgih (McAndrew, 2020a). Število vseh nakupov v letu 2020 se je glede na prejšnje leto zmanjšalo za 23 %, kar naj bi bila posledica predvsem večjega tveganja in slabše pričakovane vrednosti umetnin v sektorju javnih dražb (McAndrew, 2021).

Tabela 1: Doseženi zneski prodaj na globalnem trgu v obdobju 2009–2020

Leto	Vsota vseh prodaj (v milijardah dolarjev)	Število transakcij (v milijonih)
2009	\$39,511	31
2010	\$57,025	35,1
2011	\$64,550	36,8
2012	\$56,698	35,5
2013	\$63,287	36,5
2014	\$68,237	38,8
2015	\$63,751	38,1
2016	\$56,948	36,1
2017	\$63,683	39
2018	\$67,653	39,8
2019	\$64,350	40,5
2020	\$50,065	31,4
Padec 2019–2020	-22%	-23%
Padec 2011–2019	-22%	-15%
Rast 2009–2019	24%	1%

Prirejeno po McAndrew (2021, str. 31).

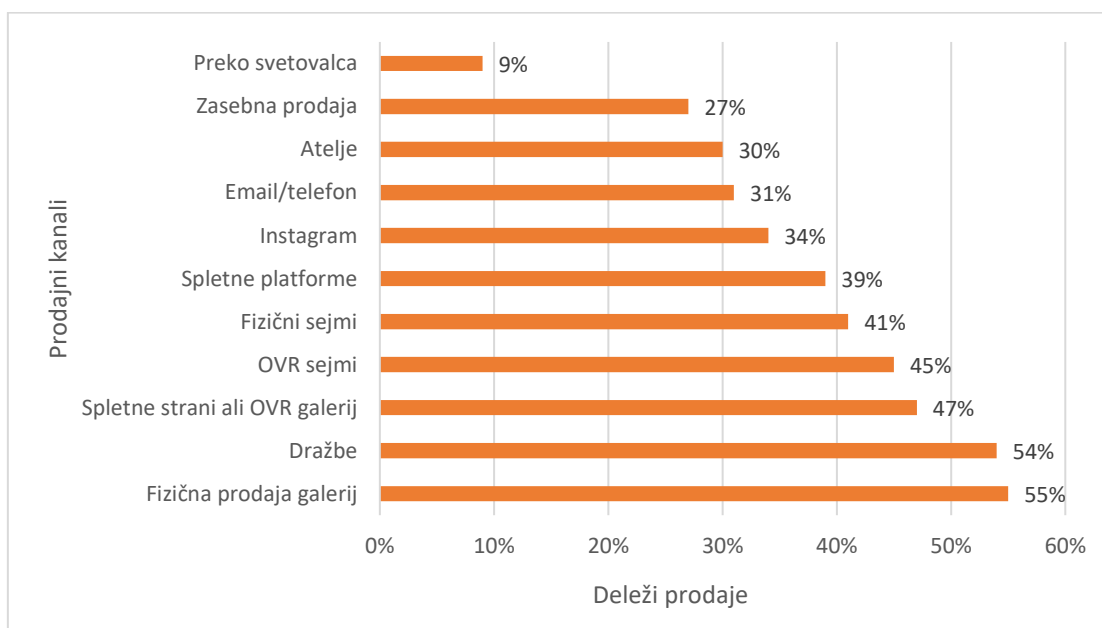
Splošno gledano, je prodaja na avkcijskem trgu vse od leta 2018 manjša kot na posredniškem trgu (McAndrew, 2020). Delež skupne prodaje na dražbah je leta 2020 znašal 42 %, medtem ko je delež na trgu posrednikov obsegal 58 %. Na padec avkcijskega sektorja v letu 2019 je vplivalo pomanjkanje umetnin višjega cenovnega razreda (Deloitte Luxembourg & ArtTactic, 2019).

Zaradi širjenja novega koronavirusa v prvi polovici leta 2020, so nastopile drastične spremembe, ki so posledično vodile k destabilizaciji trga umetnin. Načrtovane prednostne naloge galerij v letu 2019, naj bi bila udeležba na umetniških sejmih in razstavah ter razširitev geografskega dosega baze strank. Od marca 2020 dalje, je zaradi ukrepov za zaježitev pandemije COVID-19 sledilo zaprtje galerij in odpoved sejmov. Motena je bila tudi oskrba v dobavni verigi. Obseg prodaje se je občutno znižal. Kar 83 % anketiranih

galerij je poročalo o padcu vrednosti prodaje (McAndrew, 2020b). Posredniki s prometom večjim od 5 milijonov dolarjev so zabeležili največji upad prodaje. Podjetja so bila primorana spremeniti poslovno strategijo. Večina se je osredotočala predvsem na povečanje spletne prodaje in zmanjšanje celotnih stroškov. S tem se je povečala donosnost in omogočilo preživetje podjetij tudi po koronakrizi (McAndrew, 2021, str.58).

Če pogledamo sliko 3, lahko zaključimo, da so premožni zbiratelji (angl. high net worth, v nadaljevanju HNW), ne glede na omejitve, leta 2020 največ kupovali na tradicionalnih kanalih, hkrati pa se je povečala prodaja na spletu. Najpogosteje, kar 55 % anketiranih je opravilo nakup v fizičnih prostorih galerij, nekaj več kot polovica (54 %) celotnega vzorca pa je umetnine kupila na dražbah. Kljub zmanjšanju števila umetniških sejmov, ki so bili organizirani leta 2020, je 41 % vprašanih poročalo, da so kupovali na sejmju, 47 % pa preko virtualnih ogledov galerij (angl. online viewing room; v nadaljevanju OVR) in spletnih strani galerij (McAndrew, 2021).

Slika 3: Deleži prodaje HNW zbirateljev glede na različne prodajne kanale (v %)



Prirejeno po McAndrew (2020b, str. 307).

Velika večina zbirateljev na vodilnih trgih, je ostala aktivna kljub destabilizirajočim učinkom pandemije. Arts Economics in Union Bank of Switzerland sta julija 2020 izvedla raziskavo o prodaji umetnin 360 premožnih HNW zbirateljev na treh poglavitnih umetniških trgih, in sicer na ameriškem, britanskem in hongkonškem trgu. Večina anketiranih zbirateljev (92 %) v vseh obravnavanih regijah je v prvih šestih mesecih leta 2020 kupila vsaj eno umetniško delo. Zbiratelji so v prvi polovici leta 2020 v povprečju kupili štiri umetnine, medtem ko so v celotnem letu 2019 v povprečju kupili šest umetnin. Višina porabe je bila na razmeroma visoki ravni. Večina (56 %) zbirateljev je v letu 2020 zapravila več kot

100.000 dolarjev, od tega 16 % več kot milijon dolarjev. To nakazuje, da zbiratelji višjega razreda niso pokazali zmanjšane pripravljenosti za nakup (McAndrew, 2020b).

Medtem ko velikih regionalnih razlik med ZDA, Kitajsko in Združenim Kraljestvom ni bilo opaziti, pa so med generacijami prisotne večje razlike, med katerimi so izstopali milenijci. Zbiratelji iz generacije milenijcev so bili že pred krizo zelo aktivni zbiratelji in so kupovali tudi med koronakrizo. Samo 3 % zbirateljev milenijcev v letu 2020 ni kupilo del v primerjavi z več kot tretjino zbirateljev iz generacije baby boomerjev. Tudi v višini porabljenih sredstev so v vseh regijah izstopali milenijci. Milenijci so imeli največji delež visokih porabnikov, kar 17 % jih je zapravilo več kot milijon dolarjev v prvi polovici 2020, v primerjavi s 4 % deležem zbirateljev iz generacije baby boomerjev (McAndrew, 2020b). Anketirani HNW zbiratelji so uporabljali različne kanale za ogled umetnin, pridobivanje informacij in izvrševanje nakupov. Rast spletne prodaje s strani trgovcev umetnin se je v letu 2020 izjemno povečala. Delež spletne prodaje posrednikov se je potrojil, in sicer z 12 % leta 2019 na 39 % leta 2020 (McAndrew, 2021). Zdi se, da osredotočenost na spletno prodajo ni le začasni odziv na COVID-19, vendar vseeno ostaja ena glavnih prednostnih nalog za večino galerij v prihodnosti.

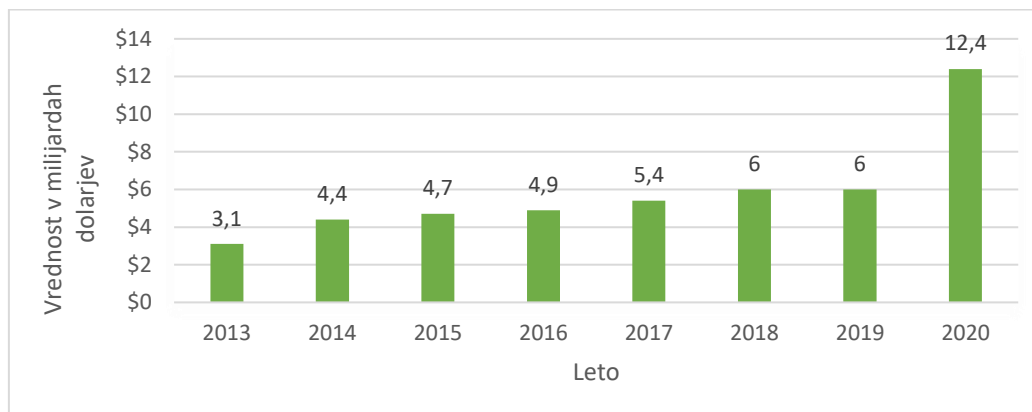
1.4.3 Spletna prodaja in trendi

Trg umetnin se je dolgo časa upiral tehnološkemu razvoju, a je v zadnjem desetletju vseeno začel slediti svetovnim trendom. Spletna prodaja umetnin velja za distanciran in težko premostljiv kanal, saj je pri nakupu pomemben fizični ogled dela (Creative Hub, 2019). Da bi vodilna podjetja lahko dolgoročno rasla, so se morala prilagoditi novim tržno-tehnološkim razmeram in se povezati z drugimi panogami, kar se odraža tudi v finančnih rezultatih.

Kot predstavlja slika 4, je med leti 2013 in 2019 skupna letna prodaja na širšem spletnem umetniškem trgu postopoma naraščala, in sicer z nekaj več kot 3 milijarde na 5,9 milijarde dolarjev (McAndrew, 2020a). Kljub padcu skupne svetovne prodaje na trgu umetnin, se je vrednost spletne prodaje v 2020 podvojila v primerjavi s prejšnjim letom in dosegla najvišjo prodajo doslej, in sicer 12,4 milijard dolarjev. Tako predstavlja rekordni 25 % delež skupne vrednosti trga umetnin. S tem je delež spletne prodaje na trgu umetnin prvič presegel skupni svetovni delež maloprodaje, ki je v letu 2020 znašal 18 % (E-Marketer, 2021).

Z digitalizacijo sta se v zadnjih desetih letih uveljavila dva načina prodaje umetnin, in sicer preko lastnih spletnih trgovin ali preko posrednikov oz. posredniških platform (angl. third-party platform). Platforme, kot so Invaluable, The Saleroom, Live Auctioneers in Artsy združujejo primarni ter sekundarni trg in diverzificirajo svoje prihodke preko dražb kot tudi preko posredniške prodaje (McAndrew, 2019). Skoraj polovica (48 %) anketiranih zbirateljev v Evropi, Aziji in ZDA je v letu 2019 uporabljala spletne platforme za nakup umetnin vedno ali pogosto. Medtem ko jih 16 % ni kupovalo umetnin preko spleta (McAndrew, 2020a).

Slika 4: Svetovna prodaja umetnin preko spleta od leta 2013 do leta 2020 (v milijardah dolarjev)



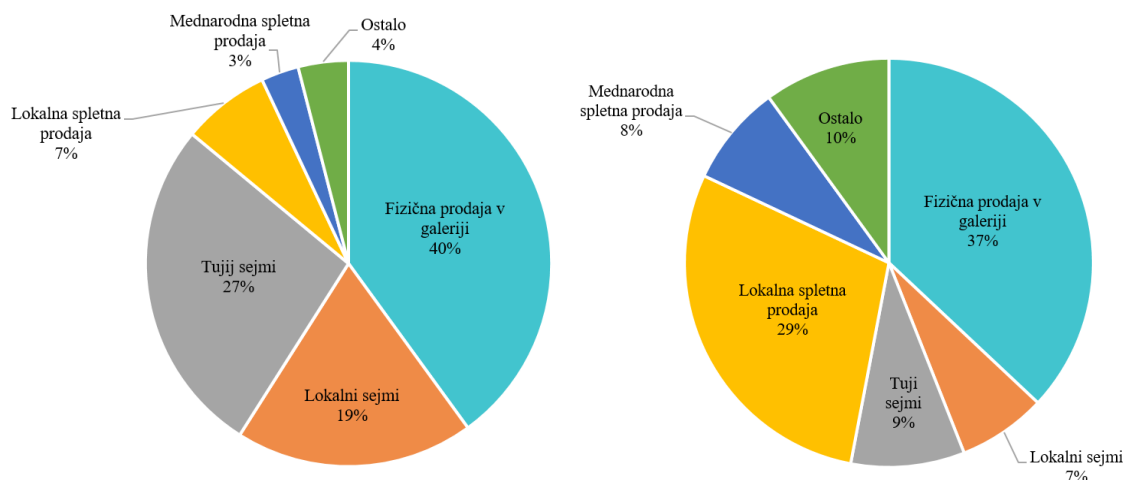
Prirejeno po McAndrew (2020b, str. 213).

V letu 2020 je pandemija COVID-19 povzročila precejšnje ovire na trgu umetnin. Večina razstav in umetniških sejmov so odpovedali ali preložili. Ogled in nakup umetnin je bil možen le preko spleta, kar je dodatno pospešilo razvoj digitalnih tehnologij. Zaradi teh težav so bili posredniki prisiljeni k pregledu svojih trenutnih poslovnih modelov in k inoviranju novih načinov za zmanjšanje stroškov in povečanje prodaje. Številne galerije so se zaradi koronakrize lotile uporabe različnih digitalnih tehnologij za predstavitev umetnin, pospeševanje prodaje in ohranjanje odnosov z zbiratelji. Večina galerij se je namesto na širjenje baze kupcev osredotočala na vzdrževanje odnosov z obstoječimi strankami, ki so ključnega pomena za njihovo preživetje (McAndrew, 2020b).

Galerije in posredniki so v času koronakrize povečali razpon spletne ponudbe z uporabo različnih tehnologij. Zaradi zaprtja galerij, se je povečalo zanimanje za OVR galerije in dražbe, ki omogočajo ogled umetnin na daljavo, obenem se je povečal obisk na posredniških platformah, ter na družbenih omrežjih. Več kot 85 % anketiranih zbirateljev je obiskalo virtualne ogledne galerije (angl. online viewing rooms) ali sejmov, pri čemer se je malo manj kot polovica odločila za nakup umetnin, od tega je bilo največ milenijcev. Večina galerij je tudi poročala, da bo v letu 2020 in nadaljnjem obdobju skušala vključevati nove tehnologije, kot so obogatena resničnost (angl. augmented reality) in navidezne resničnosti (angl. virtual reality) ter druga orodja, medtem ko je bila to prednostna naloga le 16 % vzorca v letu 2019 (McAndrew, 2020b).

Kot je razvidno s slike 5, se je povprečni delež spletne prodaje v prvi polovici 2020 povečal iz 10 % na 37 % celotne prodaje v primerjavi s povprečjem iz leta 2019. Največjo rast je opaziti pri spletnih trgovinah galerij, nato pa pri spletnih platformah. Povprečni delež fizične prodaje galerij se je presenetljivo zmanjšal za samo 3 odstotne točke. Največji padec prihodkov (več kot 50 %) je opaziti na lokalnih in tujih sejmih (McAndrew, 2020b).

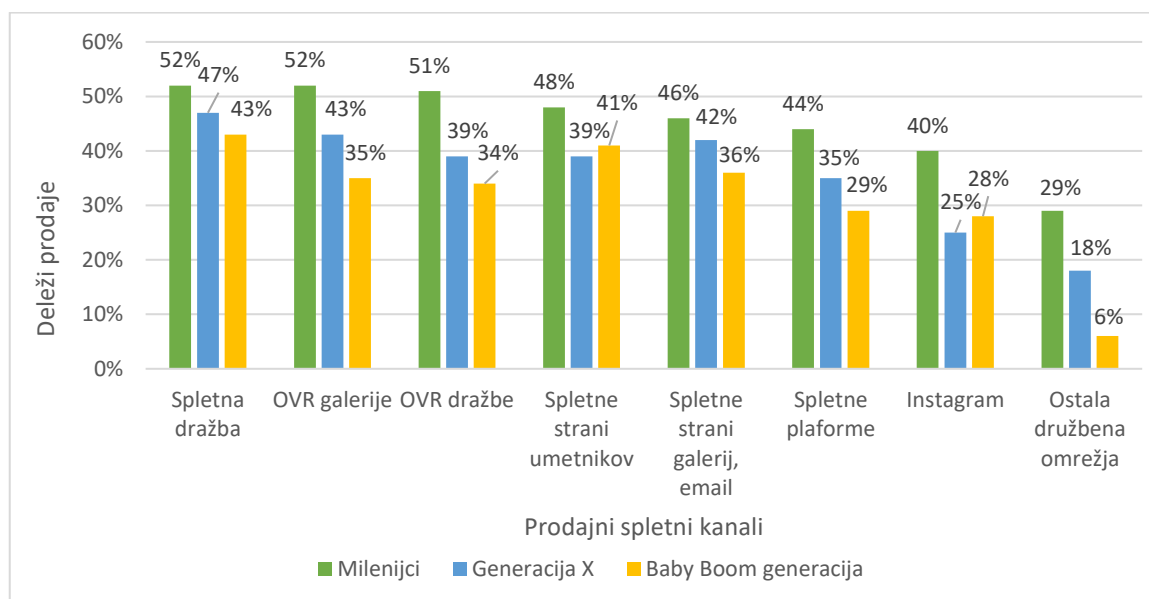
Slika 5: Primerjava povprečnih deležev prodaje po prodajnih kanalih v letu 2019 in v prvi polovici 2020 (v %)



Prيرهeno po McAndrew, (2020b, str. 37).

Slika 6 prikazuje relativno enakomerno porazdeljenost spletnih prodajnih kanalov v posamezni generaciji zbirateljev. Med vsemi so najbolj izstopali milenijci, ki so se izkazali za najpogostejše uporabnike spletnih kanalov, saj jih je že več kot 90 % kupovalo umetnine preko spleta (McAndrew, 2020b). Največ (49 %) anketiranih HNW zbirateljev je v letu 2020 opravilo spletni nakup preko spletnih dražb. Virtualne galerije (47 %) in virtualne dražbe (45 %) so bile priljubljen spletni kanal predvsem s strani milenijcev (McAndrew, 2021). Glede na raziskavo zbirateljev, ki jo je opravil McAndrew (2021), naj bi bil največji potencial v OVR galerijah.

Slika 6: Deleži prodaje na različnih spletnih kanalih glede na generacije v letu 2020 (v %)



Prيرهeno po McAndrew (2020b, str. 243).

Največja dodana vrednost OVR galerij predstavlja pestra izbira umetnin različnih galerij in umetnikov. Druga največja vrednost je bila označena prodajna cena ali razpon cene umetnin, ki so naprodaj. Kot tretjo največjo prednost so anketiranci navedli preglednost cen. Vsi trije elementi so pomemben dejavnik tudi za uspešno prodajo v spletnih trgovinah (McAndrew, 2021). 43 % zbirateljev HNW je umetnine kupilo preko spletnih strani galerij ali preko e-pošte. 39 % anketiranih pa je opravilo nakup preko spletnih platform (McAndrew, 2020b). Instagram je najpogosteje obiskano družbeno omrežje s strani ljubiteljev umetnin vse od leta 2016 dalje (Hiscox UK, 2019; McAndrew, 2020b). Po mnenju McAndrew-a (2021) se Instagram uveljavlja tudi kot prodajni kanal, saj ga je več kot tretjina (34 %) zbirateljev v letu 2020 uporabila za nakup umetnin. Potemtakem predstavlja ključno orodje za doseganje tako novih kot obstoječih kupcev.

Kljub naraščanju spletne prodaje v zadnjih 10 letih, je umetniški trg v primerjavi z drugimi industrijami zaostal v spletni prodaji. Raziskava Deloitte Luxembourg in ArtTactic (2019) ugotavlja, da je trg umetnin nujno potrebno modernizirati. 76 % (73 % v letu 2017) upraviteljev premoženja, 80 % (74 % v letu 2017) posameznikov, ki se profesionalno ukvarjajo z umetnostjo in 81 % (64 % v letu 2017) zbirateljev je v letu 2019 menilo, da se mora trg umetnin korenito spremeniti. Potrebna je modernizacija in trg bi moral dosegati pričakovane standarde preglednega, zaupanja vrednega in razvitega trga, ki je primerljiv z ostalimi.

1.5 Stanje na slovenskem trgu umetnin

Vrednotenje kulture v Sloveniji se je skozi čas spreminjalo. Nanj so najbolj vplivale politične in socialne okoliščine. Slovenska premična in nepremična kulturna dediščina je bila po osamosvojitvi ne glede na visoko vrednost, deležna relativno nizkega povpraševanja (Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije, 2017a; Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije, 2017b). To se kaže tudi v tem, da je samo 15 % vprašanih v letu 2017 vsaj trikrat obiskalo nek dogodek ali razstavo na temo oblikovanja ali kulturne dediščine (Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije, 2017a, str. 12).

Na drugi strani lahko opazimo nasprotje med podpiranjem in pripravljenostjo za plačilo kulturnih dobrin med vlado in državljani. V letu 2019 so skupni izdatki države za kulturo znašali 215 evrov na prebivalca, kar je 18 evrov manj kot v 2010. Posamezen državljan Slovenije je v letu 2019 povprečju namenil kulturi 218 evrov, kar je 59 evrov več kot kot v letu 2010 (Statistični urad Republike Slovenije, 2020).

Ne glede na pomanjkanje resnejših raziskav na področju zaznavanja umetnosti in nakupnih navad umetnin, je bilo preko manjših anketnih raziskav opaziti zanimanje za umetnost in za nakup umetnin. Spomladi 2020 je bila izvedena anketna raziskava »Umetnost, karantena in stene, ki smo jih že naveličani«, z namenom ugotovitve smiselnosti izvedbe projekta Pimp My Wall. Raziskava Pimp my wall (2020) je pokazala, da ima več kot polovica (66,9 %) vprašanih je menila, da ima umetnost veliko vlogo v življenju. 16,9 % jih je trdilo, da jim od

vseh umetniških zvrsti največ pomeni glasba. Preostali so trdili, da jim umetnost ne predstavlja nič posebnega v življenju (Pimp my wall, 2020). Malo več kot četrtina vprašanih je trdilo, da ima doma več kot 10 slik in 17,5 % vprašanih od 6 do 10 slik. Večina anketiranih (68,8 %) je kupila vsaj en umetniški izdelek preko spleta in malo manj kot tretjina (31,4 %) jih še nikoli ni kupilo umetniškega izdelka preko spleta. Največ (33,3 %) jih je slike prejelo v dar in 31,1 % so sami ustvarili umetnino. 17,8 % jih je samih kupilo likovna dela, ostali so jih podedovali. Večina (92 %) jih je na leto zapravila do 300 evrov za dekorativno umetnost, le 8 vprašanih je trdilo, da porabi več kot 300 evrov za dekorativno umetnost. Trije anketiranci so odgovorili, da zapravijo za dekoracijo več kot 500 evrov na leto (Pimp my wall, 2020). Zaradi pozitivnih rezultatov, je dražba na spletu zaživela v dveh sezonah v letu 2020. Kot navaja so imeli veliko prijavljenih, zato so morali oblikovati komisijo sodnikov, ki je le-te smiselno selekcionirala (Mlakar, 2021).

V raziskavi, ki preučuje zaznavanju vrednosti umetniški del, Simonič (2017) ugotavlja, da je estetika slikarskih del ključni dejavnik pri zaznavanju vrednosti umetnin. Le-ta je subjektivno interpretirana, saj vzbudi različna čustva in občutke, ki so velikokrat pogojeni z barvami in motivi na umetnini. Anketiranci so se strinjali le v tem pogledu, da lepota umetnin večinoma sproža pozitivna čustva. Raziskava je pokazala, da ni namenjena le duhovnim potrebam, ampak predstavlja tudi statusni simbol. Z imetjem dokazuješ lastno identiteto in življenjski standard, ter s tem vplivaš na večji družbeni ugled. Potemtakem ljubitelji raje posegali po portretih, saj naj bi bili bolj cenjeni v družbi.

Poleg tega na vrednotenje umetnine vpliva tudi večji ugled in prepoznavnost slikarja ter mnenje likovnega kritika, ki hkrati vpliva tudi na nakupno odločitev posameznika. Simonič (2017) pojasnjuje, da tudi moralna načela in vrednote delno vplivajo na dožemanje slikarskih del. Anketiranci z jasno zastavljenimi stališči, so bolj občudovali tradicionalno umetnost, medtem, ko se je predvsem mlajša generacija nagibala k novim alternativnim oblikam umetnosti. Le-tem prepričanja in vrednote niso bile pomembne, saj jih je bolj zanimala inovativnost dela. Cena umetnine in izobrazba umetnika naj ne bi bile povezane z dožemanjem vrednosti umetnin. Ljubitelji ocenjujejo delo glede na estetski presežek in dovršenost izražanja. Osebni vtis umetnine ni povezan z izobrazbo umetnika, saj se tehnike risanja in izražanja ne da v celoti priučiti, in je vedno del prirojenih sposobnosti.

Umetnost je smiselno vpeljati tudi v poslovni svet. Pavlova (2018) v anketni raziskavi bodočih managerjev potrjuje, da je večina anketirancev ocenila umetnost kot smiselno in uporabno pri vodenju. Pri tem 53,4 % študentov ni bilo aktivnih na nobenem umetniškem področju. Rezultati anketne raziskave so pokazali, da bi največ študentov umetnost uporabilo v trženju, nato za namen razvedrila in sproščanja zaposlenih ter šele nato pri razvoju kompetenc posameznikov na delovnem mestu. Raziskava je pokazala, da je umetnost smotrno vpeljati na različna področja v podjetjih. Z njenim uvajanjem na delovna mesta bi umetnost pripomogla pri razvoju ustvarjalnih spretnosti in razmišljanju izven okvirjev, ter s tem krepila ustvarjalno mišljenje zaposlenih (Pavlova, 2018; Schnugg, 2014).

Slovenski trg likovnih umetnin je relativno majhen in težko mednarodno primerljiv. Ažman (2014) trdi, da na slovenskem trgu umetnin prevladuje sekundarni trg, in sicer galerije, ki so relativne majhne. Javne dražbe se organizirajo v manjšini. Poleg tega je trg netransparenten. Podatkov o skupni prodaji umetnin na slovenskem trgu ni (Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije, 2017b; Štravs, 2020). Grafenauer (2013) ugotavlja, da ni jasno, kdo kupuje in prodaja, katera likovna dela, in za kakšno ceno. Ažman (2014) dodaja, da je prisotna netransparentnost cen. Ker v Sloveniji prevladujejo manjše galerije, cene večinoma oblikujejo galeristi ali cenilci, ki sliko ovrednotijo na podlagi arhivov preteklih cen in lastnega mnenja. Ob prodaji umetnin, galerije zaračunajo provizijo. Le-te so pri dražjih umetninah (nad 10.000 evrov) običajno nižje in pri cenejših umetninah večje.

Predsednik društva galeristov in starinarjev v Sloveniji, gospod Pirc je na okrogli mizi s Kovičem (2013) ocenil, da imamo v Sloveniji veliko kakovostnih slik, katerih največje vrednosti segajo do približno 100.000 evrov. Umetniška dela se v primerjavi z drugimi potrošnimi dobrinami manj prodajajo, tako da je trend nizke prodaje še vedno prisoten. Smiselno se je vprašati, zakaj je na trgu prisoten trend nizkega povpraševanja in posledično prodaje (Kovič, 2013). Štravs (2020) meni, da so v zadnjih letih v večjih galerijah, kot je Sloart, zaznali večjo prodajo. Prisoten je večji delež prodaje starejših avtorjev. Razmerje med prodanimi deli starejših in mlajših avtorjev je 6:1. Obenem je prisoten tudi trend rasti prodaje in cen del avtorjev sodobne likovne umetnosti.

Na drugi strani lahko opazimo, da primanjkuje prostorov in prodajnih kanalov za uveljavitev mladih umetnikov. Člani Projektne skupine Zveza društev slovenskih likovnih umetnikov menijo, da imamo v Sloveniji veliko umetniških ustvarjalcev, ki nimajo priložnosti za prodajo, saj niso uveljavljeni. Po drugi strani pa ne morejo prodreti na trg brez podpore. Tako se morajo velikokrat lotiti podjetništva sami, vse od organizacije, vodenja poslov, računovodstva, mreženja, financ in trženja (Projektna skupina Zveza društev slovenskih likovnih umetnikov, 2019).

V času Jugoslavije so večino umetniških del kupovali državni in samoupravni organi. Gospodarstveniki so cenili umetniška dela in vedeli so, da s tem izražajo okus in status podjetja. Grafenauer (2013) meni, da so umetnine kupovali v namene dopolnjevanja zbirk inštitucij oz. podjetij, poslovna darila za domače in tuje partnerje, ter opremo nezapolnjenih prostorov kulturnih in turističnih ter poslovnih ustanov. Hkrati se je med umetniki in poslovneži vzpostavljalo dolgoročno sodelovanje ter agažma k nadaljnjemu ustvarjanju. Torej, z razvojem Jugoslavije je imela kultura večjo vlogo v državi, kar se je kazalo v prostorih zapolnjenih s slikami slovenskih ustvarjalcev. Leta 1982 so umetniški ustvarjalci ustanovili Temeljno delovno skupnost Equrna. To je bila prva galerija v Jugoslaviji z možnostjo nakupa razstavljenih slik. V prehodu v demokratično družbo, državne inštitucije niso kazale zanimanja za financiranje in podporo. Tako so mnogi mladi ustvarjalci ostali brez možnosti vlaganja in razstavljanja lastnih umetniških del.

Grafenauer (2013) pravi, da je delovalo, kot da je bila Slovenija sredi prejšnjega desetletja na poti k transparentnemu trgu posredovanja umetnin. Zgodilo se je ravno nasprotno. Po gospodarski krizi se je stanje samo še poglobilo. Povečalo se je število visoko izobraženih umetnikov, ki se niso mogli preživljati. Število zaprtih galerij je naraščalo. Tako so bili slovenski umetniki primorani oditi na tuj trg, kjer pa se morajo boriti z neobvladljivo konkurenco. Večini prodor na tuj trg ni uspel, predvsem zato, ker slovenski ustvarjalci skupnega vstopa na tuj trg ne premorejo brez državno podprtega in strokovno utemeljenega nastopa. Uspelo je le redkim kot so: skupina Irwin, Marjetica Potrč in Tobias Putrih. Nekaj časa so to upravljale privatne galerije, ki pa takšnega angažmaja niso zmogle.

Največ prodajnih in razstavnih galerij v Sloveniji se nahaja v Ljubljani. Večina je razstavnih in samo nekaj od njih nudi tudi možnost spletnega nakupa, kot sta Studio Črne in Galerija Sloart (Kovič, 2013; Štravs, 2020). Nudijo lahko tudi dodatne storitve kot so cenitev umetnin, restavriranje in čiščenje slik, uokvirjanje in okvirji za slike, digitalni tisk, plastificiranje, kaširanje, svetovanje pri opremitvi prostorov, sistemih za obešanje, najem likovnih del, razstavnih stojal in vitrin ter prevoze, pakiranje in dostavo (Kovič, 2013).

V letu 2000 so na podlagi Uredbe o vzpostavitvi muzejske mreže za izvajanje javne službe na področju varstva premične kulturne dediščine in določitvi državnih muzejev, v Sloveniji vzpostavili muzejsko-galerijsko mrežo (Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije, 2011a; Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije, 2017b). Le-to sestavljajo dve državni in osem občinskih galerij. Skupaj uvajajo javno službo na področju varovanja premične kulturne dediščine in so sofinancirane iz državnega proračuna. Pokrajinski, medobčinski, mestni in posebni muzeji sestavljajo muzejsko mrežo, v kateri se nahaja galerijska mreža (Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije, 2002).

Na področju galerijske dejavnosti v Sloveniji, je galerijska aktivnost relativno slabo razvita (Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije, 2011a; Ministrstvu za kulturo Republike Slovenije, 2002). Na slovenskem trgu umetnin so že več kot desetletje prisotni številni problemi, kot je netransparentnost cen umetnin, subjektivno postavljanje cen glede na lokacijo, povpraševanje in razpoložljivost dohodka kupca (Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije, 2011a). Stanje mreže galerij je odvisno od ureditve in preglednega trga. Trg določa kakovost izvajanja nadaljnjih aktivnosti. Neorganiziran je tudi trg storitev in povezovanje likovne umetnosti z gospodarstvom. Davčne olajšave so prenizke, da bi lahko pripomogle k spodbujanju sponzorskih vlaganj in doniranja (Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije, 2014).

Štravs (2020) ocenjuje, da je trg likovnih umetnin v Sloveniji v večji meri prepuščen sivemu in črnemu trgu, ki naj bi obsegal 60 - 80 % celotnega trga. Prav zaradi anomalij na trgu in same zaprtosti trga, to predstavlja ugodne pogoje za kriminalna dejanja (Dobovšek & Šrbec, 2007).

Kuhar (2017) navaja, da policija v Sloveniji vsako leto v povprečju obravnava 100 primerov kaznivega dejanja zoper umetnine. Delež preiskavanosti kaznivih dejanj znaša samo 23,6 %. Dobovšek (2007) trdi, da je največ prijavljenih del policiji poznanih, ostala manj znana dela ostanejo prezrta. Z raziskavo Kuhar (2017) ugotavlja, da so se številni umetniki, galeristi in cenilci že srečali s ponaredki. Kljub sumu, nadaljnjo obravnavo večinoma opustijo. Velik problem predstavlja prodaja umetnin preko spleta, kjer je ugotavljanje avtentičnosti in izvora nemogoča. Zato je toliko bolj pomembno preveriti kakovost dela in dokumentacijo pred samim nakupom umetnine (Kuhar, 2017; Best, 2009).

Vsi ti problemi so povzročili nezaupanje ljubiteljev umetnosti, zbirateljev in investitorjev. Po mnenju direktorja galerije in dražbene hiše Sloart gospoda Kosca, prvi in občasni kupci velikokrat ne ponovijo nakupa umetnin (Kovič, 2013). Neizkoreninjeni problemi prinašajo kupcem in prodajalcem umetnin dvome, negotovosti in strahove. Izgublja se pomen posrednika in tako je breme prodaje, birokracije, poleg ustvarjanja, velikokrat na umetniku. V Sloveniji ni enotno vodene evidence o ustvarjalcih in njihovih delih. Tako se velikokrat sledljivost pomembnih del izgubi (Štravs, 2020).

Galerije, ki so včlanjene v galerijsko mrežo in prejemajo finančno podporo s strani države ter občin, so večinoma slabo organizirane in vodene. Prisotna je neenotnost, nepreglednost nad trgom in neredno vodenje evidenc ter popisovanje umetnin v zasebnih in javnih zbirkah ter v ateljejih, ob slabi tehnološki opremljenosti (Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije, 2011a). Poleg tega, v celotni galerijski dejavnosti ni medsebojne programske in strokovne usklajenosti. Vse to vodi v slab skupni nastop, kar daje slabo luč javnosti in na dolgi rok v prekinitev izvajanja galerijske dejavnosti (Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije, 2018).

Potrebno je prestrukturirati trg v smeri organiziranega in enotnega trga umetnin. Obeti za prihodnost so v iskanju rešitev s strani povpraševanja kot ponudbe, ter sledenju trendom razvitih držav (Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije, 2018). Morali bi upoštevati specifične slovenskega trga in nuditi umetnikom možnost ustvarjanja, deljenja in povezovanja s kupci. Potemtakem bi bilo smotno uvesti infrastrukturo, ki bi povezovala želje kupcev in ponudbo ustvarjalcev, s čimer bi ozaveščali pomen umetnosti in kulture.

2 INOVATIVNI POSLOVNI MODELI

2.1 Poslovni modeli

2.1.1 Zgodovinski razvoj izraza poslovni modeli

Za dolgoročen obstoj podjetja v spremenljivem poslovnem okolju, je potrebno strateško razmišljanje in nenehno prilagajanje. Spremljanje poslovnega okolja, interesnih skupin, poslovnih procesov in načrtovanje, je postala standardna praksa uspešnih podjetij.

Posledično se je v podjetništvu pojavila želja po uporabi različnih inovativnih orodij za analizo, planiranje in lažje komuniciranje vseh poslovnih procesov in elementov. Platno poslovnega modela je eden izmed inovativnih pristopov k podjetniškemu načrtovanju in modeliranju, ki dopolnjuje ali nadomesti standardni poslovni načrt (Blank, 2013).

Konstrukt poslovnih modelov pogosto uporabljamo v podjetništvu, spada med najbolj razpravljane, a po drugi strani najmanj razumljive pojme. Veliko raziskav in diskurzov je bilo na temo digitalizacije tradicionalnega poslovanja, vendar enotnega soglasja o opredelitvi poslovnih modelov še vedno ni (Morris, Schindehutte & Allen, 2005; Zott, Amit & Massa, 2011). Lewis (1999) omenja poslovni model kot »izraz umetnosti«. Casadesus-Masanell in Ricart (2011) ugotavljata, da je oblikovanje novih poslovnih modelov bližje umetnosti kot znanosti. In kot je umetnost sama, je to eno izmed področij, za katero mnogi menijo, da ga lahko prepoznajo, vendar ga ne znajo povsem razložiti (Lewis, 1999). Zaradi kompleksnosti raziskovalnega področja, pa še ne pomeni, da ni smiselno znanstveno raziskovati koncepta poslovnega modela. Z akademskega vidika je jasna opredelitev konstrukcij, ki so namenjene uporabi in analizi, je nujen pogoj za napredek tako teoretičnemu opredeljevanju kot praktični uporabi konstrukta.

Izraz poslovni model je prvič objavil Bellman, Clark, Malcolm, Craft in Ricciardi (1957), ki je opisoval poslovne igre za namen usposabljanja zaposlenih. Vse do devetdesetih let 20. stoletja je bila omemba izraza zanemarljiva (Ghaziani & Ventresca, 2005). Njegova pogostejša uporaba sovпада z rastjo uporabe interneta v poslovnem okolju in aktualnostjo IKT v sodobnem svetu. Osterwalder, Pigneur in Tucci (2005) ga povezujejo tudi s porastom borznega indeksa tehnološke družbe National Association of Securities Dealers Automated Quotation (v nadaljevanju NASDAQ) v 90. letih. Zaradi premo sorazmerne povezave med številom akademskih raziskav, ki uporabljajo besedo »poslovni model« in »NASDAQ«, je smotrno sklepati, da je tematika tesno povezana s porastom tehnologije.

Zaradi drugačnega načina poslovanja, je tematika o poslovnih modelih postala aktualna v debatah podjetnikov in investitorjev. Nova terminologija je postopoma pridobila na veljavi tudi v uglednih akademskih diskurzih. Pojem se je relativno hitro razširil na različna področja, kot so trženje, management, finance in IKT v povezavi s temami, kot so poslovni načrti, strategija, globalizacija (Ghaziani & Ventresca, 2005). Konstrukt poslovnega modela se nanaša na različne akademske in funkcionalne discipline, povezuje številne panoge in akterje v distribucijski verigi, kar omogoča različne interpretacije (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

K nejasnosti pojma je prispevalo tudi nekonsistentno delo raziskovalcev, ki večinoma niso upoštevali preteklih dognanj raziskav (Zott, Amit, & Massa, 2011). Raziskovalci klasične administracije so se bolj osredotočali na notranji management organizacij, medtem ko so sodobni raziskovalci preučevali zunanje učinke teh okolij (Ahn, 2002). Ker je izraz redko eksplicitno definiran, je zaradi tega večje nerazumevanje in posledično neustrezna uporaba pojma. Nadgradnja tehničnega in organizacijskega povezovanja, je omogočila širši obseg

poslovnih mrež ter poslovnih strategij, in hkrati možnost hitrejšje prilagoditve inovacijam. Kot rezultat tega, je način poslovanja v industrijski dobi postal neustrezen za soočanje z izzivi informacijske dobe (Škerlavaj, Indihar Štemberger, Škrinjar & Dimovski, 2007; Venkatraman & Henderson, 1998).

2.1.2 Uporaba definicij poslovnih modelov v različnih kontekstih

Vsako podjetje, bodisi implicitno, bodisi eksplicitno, uporablja določen poslovni model. Intuitivno bi konstrukt razložili kot »zgodbo, ki pojasnjuje, kako podjetja delujejo« (Magretta, 2002, str. 4). Pojmovanje in definicija konstrukta poslovnega modela je odvisna od namena in perspektive. Zott, Amit in Massa (2011) so na podlagi pregledanih znanstvenih publikacijah ugotovili, da se je izraz poslovni model pojavil kot opis (Weill & Vitale, 2001), predstavitev (Morris, Schindehutte & Allen, 2005), arhitektura (Osterwalder & Pigneur, 2002), konceptualno orodje ali model (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005; Osterwalder, 2004), strukturna predloga (Amit & Zott, 2001), okvir (Afuah, 2004) in vzorec (Remane, Hanelt, Tesch & Kolbe, 2017).

Izraz poslovni model je bil konceptualiziran že pred 20 leti, vendar dokaj nejasno. V najosnovnejšem pomenu je poslovni model način poslovanja, s katerim je lahko družba sama trajnostna, kar pomeni, da podjetje samo ustvarja prihodek. Lewis (1999) meni, da je to način, kako podjetje ustvarja in distribuira denar. Lahko bi ga opredelili kot skupek deskriptorjev oz. metapodatkov, kako se podjetje organizira, da ustvari in distribuira vrednost na dobičkonosni način (Baden-Fuller & Morgan, 2010, str. 157). Timmers (1998) je eden prvih avtorjev, ki je preučeval poslovne modele. Izraz je definiral kot arhitekturo izdelkov, storitev in pretokov informacij, vključno z opisom različnih poslovnih akterjev in njihovih vlog. Predstavlja opis možnih koristi za različne poslovne udeležence in virov dohodka. Izhajal je iz tipologije poslovnih modelov za elektronsko poslovanje. Zlasti zaradi pojasnjevanja potencialnih vlagateljev, so bili podjetniki prisiljeni razlagati, kako bodo ustvarjali dobiček (Eisenmann, 2001). Stewart in Zhao (2000), sta izhajala iz prakse in opisala poslovni model kot izjavo o tem, kako bo podjetje zaslužilo denar in sčasoma vzdrževalo svoj dobiček. Doganova in Eyquem (2009) ga opisujeta kot »obsežni model novega podviga, katerega cilj je pokazati izvedljivost in vrednost partnerjem, katerih opis je nujno potreben« (Doganova & Eyquem, 2009, str. 1568).

Iz pregleda literature vidimo, da je mnogo raziskav izhajalo iz teoretične podlage, ki temelji na pogledu na podlagi virov (angl. resource-based view) in ekonomike transakcijskih stroškov (angl. transaction cost economic). Praktiki in raziskovalci slednje uporabljajo za osnovo za oblikovanje poslovnega modela. Logika, ki temelji na izbiri omenjenih teorij, podpira Schumpeterjevo (1934) teorijo gospodarskega razvoja, ki pravi, da je vrednost ustvarjena iz edinstvene kombinacije virov. Zott, Amit in Massa (2011), so na podlagi 103 znanstvenih člankov osnovali tri poslovne modele: poslovni modeli kot arhetip e-poslovanja; poslovni modeli kot sistem dejavnosti; in poslovni modeli kot arhitektura stroškov ter

prihodkov. Morris, Schindehutte in Allen (2005) so kategorizirali opredelitve poslovnih modelov v tri glavne razrede: ekonomsko, operativno in strateško.

Ekonomska opredelitev se nanaša na ustvarjanje dobička s spremenljivkama tok prihodkov in struktura stroškov. **Operativna** opredelitev je usmerjena v arhitekturno razporeditev poslovnih modelov s ciljem ustvarjanja vrednosti z infrastrukturno zasnovo podjetja (preko infrastrukturnega načrtovanja poslovanja). **Strateška** opredelitev je usmerjena v položaj podjetja, ob upoštevanju dejavnikov, kot so položaj na trgu in priložnosti za rast. Vsi navedeni koncepti se prekrivajo z namenom poslovnih modelov.

Baden-Fuller in Haefliger (2013) ugotavljata, da raziskovalci pri preučevanju poslovnih modelov uporabljajo taksonomsko in tipološko klasifikacijo. Prva linija klasifikacije je **taksonomska**, kjer avtorji ločijo poslovne modele hierarhično po skupinah ali taksonomijah, ki so že predhodno določene. Tak pristop razdeljevanja se osredotoča na uporabo in namen poslovnih modelov, ter največkrat temelji na preteklih empiričnih ugotovitvah (Baden-Fuller & Haefliger, 2013). Pod skupine poslovnih modelov spadajo posredniški, naročniški model (angl. subscription), model proizvajalca, model skupnosti, javni model in model posredovalca informacij. Zott in Amit (2007), Ostewalder in Pigneur (2010) ter Rappa (2007) so avtorji, ki po tem pristopu delijo poslovne modele.

Druga linija klasifikacije je **tipološka**. Pri tem pristopu so elementi poslovnih modelov predhodno določeni kot so ponudba vrednosti, stroškovni in dohodkovni viri. Da pridemo do primernega poslovnega modela, je smotno analizirati in definirati sestavne dele, ki prispevajo k ustvarjanju in zajemanju vrednosti poslovnega modela (Chesbrough, 2010). Avtorji se ukvarjajo s soodvisnostjo inovacij poslovnega modela s tehnologijo in strategijo ter njunim vplivom. Afuah (2004), Weill in Vitale (2001), Teece (2010) ter Baden-Fuller in Morgan (2010) so avtorji, ki razvrščajo poslovne modele po tem pristopu.

Nekateri avtorji so poslovni model opredelili kot arhitekturo organizacijskih in finančnih struktur podjetja. Teece (2010) je povezal operativno in ekonomsko opredelitev poslovnih modelov in jih definiral kot zasnovo ali arhitekturo mehanizmov, pri kateri je bistveno določiti, kaj kupci prepoznajo kot vrednost, kako podjetje s pravilnim načrtovanjem in delovanjem različnih elementov vrednostne verige zagotavlja ter privablja kupce k plačilu vrednosti.

Amit in Zott (2001, str. 511) sta v raziskavi analizirala vzorec ameriških in evropskih modelov elektronskega poslovanja, da bi osvetlila dejavnike ustvarjanja vrednosti. Ugotovila sta, da poslovni model prikazuje vsebino, strukturo in upravljanje transakcij, oblikovanih tako, da ustvarjajo vrednost s pomočjo izkoriščanja poslovnih priložnosti.

Casadesus-Masanell in Ricart, (2011) poudarjata medsebojno povezanost med poslovnim modelom, strategijo in taktiko. Strateški cilj je izbira poslovnega modela, saj uporabljeni poslovni model določa taktike, ki jih ima podjetje na voljo za konkurenco ali sodelovanje z drugimi podjetji na trgu. Nielsen in Lund (2014) poslovni model opisujeta kot skladnost

strateških odločitev, ki omogočajo in lajšajo upravljanje procesov in odnosov, ki ustvarjajo vrednost na operativni, taktični in strateški ravni v organizaciji. Poslovni model je platforma, ki povezuje vire, procese in zagotavlja storitve, kar ima za posledico dejstvo, da je podjetje dolgoročno dobičkonosno.

Osterwalder in Pigneur (2010) ter Magretta (2002) konstrukt poslovnega modela definirajo univerzalno. Poslovni model je koristen objektiv za razumevanje osnovne logike podjetja, saj opisuje nastanek oz. ustvarjanje in dostopnost le-te ter monetizacijo obravnavane vrednosti (Magretta, 2002). Osterwalder in Pigneur (2010, str. 14) obravnavata poslovni model kot konceptualno orodje, ki vsebuje niz predmetov, konceptov in njihovih odnosov s ciljem, da opiše poslovno logiko ustvarjanja zaslужka določenega podjetja. Poslovni modeli opisujejo utemeljitev, kako organizacija ustvarja, zagotavlja in zajema vrednost. Torej, poslovni modeli opisujejo, kako podjetje deluje in kakšno vrednost ima podjetje, ter kako to sporočajo in prenašajo na stranke.

Ni presenetljivo, da ima konstrukt poslovnih modelov tako veliko razlag, saj je opredelitev primarno odvisna od tega, za kaj in kako ga uporabljamo. Poslovne modele lahko opredelimo z dvema funkcijama. Lahko jih jemljemo kot novo enoto analize, lahko gledamo nanje celostno ali pa se osredotočimo samo na primarne elemente. Na drugi strani lahko preučujemo ključne aktivnosti ali mehanizme, ki skušajo razložiti, kako je ustvarjena in zajeta vrednost (Zott, Amit & Massa, 2011).

Poslovne modele bi lahko primerjali z Druckerjevo teorijo poslovanja, ki pravi, da organizacije obstajajo zato, ker je nekdo podal predpostavke o dejavnostih, načinu poslovanja, strukturiranja in ustvarjanja ter monetiziranju vrednosti (Drucker, 1994). Daly in Walsh (2010) koncept Druckerjeve teorije poslovanja opredelita kot skupek predpostavk aktivnosti in procesov, za katere je podjetje plačano in katere bo, ter katerih ne bo v prihodnosti izvajalo. Koncept Druckerjeve teorije ni nikoli omenjal pojma poslovni model. Podobno ga opredeljujejo tudi Demil, Lecocq in Warnier (2006), kot posledico odločitev organizacije za ustvarjanje prihodkov v najširšem smislu (promet, licenčnine, najemnine, obresti, subvencije itd.). Te izbire zajemajo vire in kompetence glede na vrednost, izdelke in storitve, ter notranjo in zunanjo organizacijo podjetja. Teece (2010) meni, da poslovni modeli vključujejo implicitne predpostavke o kupcih, prihodkih in stroških, spreminjajoči se naravi potreb uporabnikov in odzivih konkurence. Odraža predhodno postavljene domneve o potrebah in željah kupcev, ter načina zadovoljevanja, organiziranja podjetja in aktivnosti v smeri zagotavljanja vrednosti in hkrati ustvarjanja največjega dobička.

Poslovne modele lahko obravnavamo kot del preobrazbenega procesa. Inovativni poslovni model je posrednik med tehnično oz. strokovno domeno (kot je tehnologija in ekonomska vrednost), ki jo lahko obravnavamo kot vhodne in na drugi strani ekonomske rezultate kot izhodne parametre. Pri tem je potrebna smiselnost, ki racionalizira kontekst, v katerem je postavljen poslovni model. Kognitivni vidik opredeljevanja poslovnega modela zahteva povezovanje fizičnega področja z ekonomskim, ob upoštevanju tehnične in tržne

negotovosti (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Da bi ustvarili uspešen poslovni model, mora biti usklajen s potencialno vrednostjo. Oblikovanje poslovnega modela lahko obravnavamo kot postopek oz. proces preoblikovanja in ustvarjanja novih priložnosti za zagotavljanje vrednosti (Zott, Amit & Massa, 2011). Razumljiv poslovni model je pomemben dejavnik pri ustvarjanju uspešnega podjetja, vendar ne pojasnjuje ali napoveduje uspešnosti podjetja (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

2.2 Opredelitev, vzorci in dimenzije inovativnih poslovnih modelov

2.2.1 Definiranje inovativnih poslovnih modelov v različnih kontekstih

Stopnja umrljivosti poslovnih modelov nenehno narašča. Povprečna življenjska doba podjetij, vključenih v ameriški borzni indeks Standard & Poor's 500 (ali S&P 500) se je od leta 1975 zmanjšala za manj kot 25 let (Morris, 2003). V zadnjih 50 letih se je povprečna življenjska doba poslovnega modela zmanjšala s približno 15 let na manj kot pet let (Boston Consulting Group, 2019). To nakazuje, da oblikovanje poslovnih modelov ni statičen proces, ampak dinamičen. Za dolgoročni obstoj je potrebno nenehno izboljševanje in inoviranje. Inovativnost organizacije spodbudi rast, okrepi poslovanje, ki zaostaja, ali ohranja prednost pred konkurenco (Wirtz, Pistoia, Ullrich & Göttel, 2016).

Inovativna naravnost v razvitih gospodarstvih je najmočnejše sredstvo za pridobivanje konkurenčne prednosti. Zaradi tega podjetja pogosto vlagajo v tehnološke inovacije z razvojem novih virov, obratov in celo poslovnih enot (Amit & Zott, 2012). Amit in Zott (2012) opozarjata, da se v turbulentnem okolju v različnih panogah in trgih tak pristop velikokrat izkaže za drag in negotov. Informacijska tehnologija (v nadaljevanju IT) je gonilo za ustvarjanje novih poslovnih modelov, zato je nepogrešljiv del za soustvarjanje ponudbe vrednosti (Zolnowski, Schmitt & Böhmman 2011).

Največkrat inovacije prepoznamo z novimi, inovativnimi izdelki ali tehničnimi obnovitvami, ne pa z inovativnimi poslovnimi modeli, kot sta recimo model, ki rešitev ponuja brezplačno s plačljivimi nadgradnjami (angl. freemium) in poslovni model privabljanja in zadrževanja (angl. bait & hook) (Boons, Montalvo, Quistc & Wagner, 2013). Inovirati poslovni model pomeni oblikovati novega ali spremeniti obstoječi sistem podjetja (Amit & Zott, 2010, str. 2). Inovacija poslovnega modela nastane, ko podjetje spremeni ali izboljša enega ali več elementov poslovnega modela. Inovacija odraža ustvarjanje vrednosti preko strateških zavezištev, odnosov s kupci in sprejemanja različnih poslovnih modelov (Osterwalder & Pigneur, 2010). Inovacija poslovnega modela je torej zavestna sprememba obstoječega poslovnega modela ali ustvarjanje novega poslovnega modela, ki bolje zadovoljuje potrebe strank kot obstoječi poslovni modeli.

Inovacije proizvodov in storitev so bistvenega pomena, vendar pa lahko le inovacije v poslovnem modelu zagotovijo trajnejšo konkurenčno prednost. V primerjavi z inovacijami izdelkov, je inovacijo poslovnih modelov pogosto težje ponoviti (Amit & Zott, 2012) in zato so lahko zelo močna konkurenčna prednost (Magretta, 2002). Razvijanje na že obstoječem poslovnem modelu velikokrat ni dovolj za zagotavljanje konkurenčne prednosti na trgu, saj je posnemanje pogosto enostavno. Zato je potreben diferenciran in hkrati učinkovit ter donosen uspešen poslovni model. Inovacije so lahko same po sebi pot do konkurenčne prednosti, če je model dovolj diferenciran in ga je težko ponoviti oz. posnemati, tako za obstoječe, kot za nove udeležence (Amit & Zott, 2012).

IT je eden pomembnejših dejavnikov inovacij v 21. stoletju (Papaioannou & Dimelis, 2007; Zolnowski, Weiß & Böhmman, 2011). Chesbrough in Rosenbloom (2002) ugotavljata, da vpeljava digitalnih procesov v organizacije vodi v nastanek inovativnih poslovnih modelov. Poslovni model odkriva skrito vrednost tehnologije, ki jo nudi izdelek ali storitev. Poslovni model zagotavlja skladen okvir, kjer tehnološke značilnosti in potenciali predstavljajo vhodne surovine (angl. input). Le-te se s pomočjo kupcev in trgov pretvorijo v gospodarske rezultate (angl. output). Poslovni model posreduje tehnološki razvoj h gospodarskemu ustvarjanju (Melville, Kraemer & Gurbaxani, 2004).

Chesbrough (2010) meni, da so tehnološke inovacije pogosto manj tržno vredne brez ustreznih poslovnih modelov. Pravzaprav je lahko poslovni model bolj uspešen z uporabo slabše tehnologije kot pa vrhunske (Chesbrough, 2007). Torej, oblikovanje in implementacija inovativnega poslovnega modela, ima večji potencial postati uspešna na trgu kot sama tehnološka inovacija. Tehnologija lahko pripomore k zmanjšanju stroškov rešitev obstoječega problema ali h kreiranju novih zmožnosti in rešitev. Kupci si lahko želijo različnih latentnih lastnosti tehnologije, saj tehnologija nima nobene lastne vrednosti. Če bi jo pozneje razvili na različne načine, bi verjetno tehnični domeni pripisali drugačno vrednost (Soraya, Humberto Elias, Karina & Vívian, 2019). Seveda je vrednost ekonomski koncept, ki se ne meri v fizičnih lastnostih zmogljivosti, ampak v tem, koliko bo kupec pripravljen plačati za izdelek ali storitev.

Chesbrough in Rosenbloom (2002) omenjata poslovni model kot posrednika med tehnologijo in ekonomsko vrednostjo. Poslovni model daje poslovnim managerjem priložnost, da zajamejo potencialno in latentno tehnološko vrednost, in jo prodajo z iskanjem prave ponudbe vrednosti, tržnega segmenta, vrednostne verige, strukture stroškov, dobičkovnega potenciala in konkurenčne strategije.

Več avtorjev opisuje faze inovacij poslovnega modela. Na primer, Gassmann, Frankenberger, in Csik (2014) ločijo med iniciacijo, ideacijo (oblikovanje idej in predstav), integracijo in izvedbo. Schneider in Spieth (2013) omenjata raziskovanje, izkoriščanje in učinke, medtem ko Osterwalder in Pigneur (2010) razpravljata o petih fazah mobilizacije, razumevanja, oblikovanja, izvajanja in upravljanja.

2.2.2 Vzorci poslovnih modelov

Gassmann, Frankenberger in Csik (2014, str. 3) ugotavljajo, da se podjetja bolj osredotočajo na inoviranje poslovnih modelov, kot pa na tehnološke inovacije. 90 % vseh inovacij poslovnih modelov predstavlja rekombinacijo obstoječih rešitev in ponavljajočih se težav med oblikovanjem poslovnih modelov, ki jih imenujemo vzorci poslovnega modela (angl. business model pattern). Uporaba preizkušenih rešitev velja za učinkovit način vpeljave inoviranja poslovnih modelov (Remane, Hanelt, Tesch & Kolbe, 2017). Vzorci poslovnih modelov predstavljajo orodje in metodo za inoviranje v poslovnem modelu, ki jih lahko apliciramo v različnih panogah.

Poleg tega inovacija poslovnega modela sama po sebi ni enkratni projekt, ampak kontinuiran proces, ki mora biti del vsake trajnostne organizaciji (Osterwalder & Pigneur, 2010). Vzorci poslovnih modelov ne temeljijo na posnemanju, temveč na učinkovitosti, spodbujanju ustvarjalnosti in premagovanju kognitivnih ovir v inovacijskem procesu poslovnega modela, kar je še posebej pomembno v času transformativnih sprememb (Chesbrough, 2010).

Pri pregledu literature je bilo redko zaslediti izčrpno raziskavo vseh vzorcev poslovnih modelov, ki bi združevali tako primere iz prakse kot teoretična dognanja. Remane, Hanelt, Tesch in Kolbe (2017) so odpravili vrzeli v pregledu različnih vzorcev v literaturi. Izvedli so izčrpen pregled vseh prisotnih vzorcev, jih strukturirali v različne dimenzije in jih klasificirali z uporabo taksonomije oz. taksonomske sheme glede na vpliv na poslovne modele. V pregledu vseh razpoložljivih primerov poslovnih modelov so klasificirali 182 različnih vzorcev poslovnih modelov.

Vzorec, ki ga bom obravnavala v raziskavi, je vzorec večstranskih platform (angl. multi-sided platforms), ki združuje dve ali več ločenih, a soodvisnih skupin kupcev. Take platforme so za eno skupino kupcev koristne le ob prisotnosti druge skupine kupcev. Platforma ustvarja vrednost z omogočanjem interakcij med različnimi skupinami. Večstranska platforma je uspešna, če pritegne večje število uporabnikov. Ta pojav imenujemo mrežni učinek (Hagiu & Wright, 2015).

2.2.3 Dimenzije poslovnih modelov

Del literature o poslovnih modelih je namenjen analizi, konstruiranju in razvrščanju poslovnih modelov, kjer avtorji obravnavajo posamezne elemente poslovnega modela. Baden-Fuller in Morgan (2010), obravnavata poslovni model kot kombinacijo lastnosti in dejavnosti podjetja, ki so zajete v bistvenih ponavljajočih se elementih.

Ballon (2007) ga opisuje kot okvir, ki je sestavljen iz vrednosti omrežja, funkcionalne arhitekture, finančnega modeliranja in ponudbe vrednosti. Pri tem ni zajel vseh vidikov poslovnega modela, saj je usmerjen v notranje mehanizme podjetja in ni upošteval kupcev, okolja in konkurentov. Glede na Malone in drugi (2006), je poslovni model sestavljen iz

dveh elementov: »Kako podjetje posluje« in »kako podjetje monetizira procese«. Ta dva elementa sta prevedena v sredstva in odnose s kupci. Sredstva so razdeljena na: fizična, finančna, neopredmetena in človeška sredstva v kombinaciji z odnosom do kupcev. Poslovni modeli v svojem delovanju implicitno sporočajo razlog njihovega obstoja in predstavljajo, kako bistveni elementi skupaj delujejo (Baden-Fuller & Morgan, 2010).

Magretta (2002) se je osredotočala na poslovno modeliranje, zato se ji je zdelo koristno dodatno opredeliti poslovni model glede na verigo vrednosti. Kot pravi, ima poslovni model dva dela. Prvi del vključuje vse dejavnosti povezane z izdelavo: načrtovanje, nakup surovin in proizvodnjo. Drugi del vključuje vse dejavnosti povezane s prodajo: iskanje in doseganje kupcev, izvajanje prodaje, distribucija izdelka ali dobava storitve.

Osterwalder (2004) je pri opredeljevanju ontologije poslovnih modelov opredelil štiri glavna področja oz. dimenzije: infrastruktura, ponudba, kupec in finance. Nato je ta področja razčlenil na niz devetih medsebojno povezanih gradnikov, ki omogočajo zasnovo poslovnega modela. Predlagal je sledeči okvir, ki poudarja osrednja štiri področja z vprašanji, ki jih moramo v posamezni dimenziji obravnavati (Osterwalder, 2004):

- **IZDELEK:** S čim se ukvarja podjetje? Katere izdelke in ponudbo vrednosti ponujajo na trgu?
- **KUPCI:** Kdo so ciljni kupci podjetja? Kako jim ponuja izdelke in storitve? Kako gradi močne odnose z njimi?
- **UPRAVLJANJE INFRASTRUKTURE:** Kako podjetje učinkovito izvaja infrastrukturna ali logistična vprašanja? S kom in s kakšnim omrežnim podjetjem jih izvaja?
- **FINANČNI VIDIKI:** Kakšen je model prihodkov, struktura stroškov in trajnost poslovnega modela?

Tabela 2 prikazuje štiri dimenzije, ki so jih Zott, Amit in Massa, (2011, str. 12) izpostavili na podlagi pregleda literature. Parametre delimo na: vidik oz. dimenzijo vrednosti, vidik dejavnosti podjetja, finančni vidik in vidike povezane z arhitekturo razmerja oz. odnosa med podjetjem ter njihovimi zunanji partnerji.

Tabela 2: Gradniki platna poslovnega modela

Vidiki	Gradniki platna poslovnega modela
Vidik vrednosti	Ponudba vrednosti
Vidik povezanosti med podjetjem in partnerji	Ključni partnerji, odnosi s kupci, segmentacija kupcev in distribucijski kanali
Vidik dejavnosti podjetja	Ključne aktivnosti in ključni viri
Finančni vidik	Viri prihodkov in struktura stroškov

Vir: Zott, Amit & Mass (2011, str. 12).

Johnson, Christensen in Kagermann (2008) predlagajo okvir poslovnega modela, ki je sestavljen iz naslednjih štirih elementov: ponudbe vrednosti, dobičkovne formule (angl. profit formula), ključnih virov in ključnih procesov. Večje spremembe kateregakoli od teh štirih elementov vplivajo na druge in celoto. Uspešna podjetja oblikujejo bolj ali manj stabilen sistem, v katerem se ti elementi povezujejo med seboj na dosleden in komplementaren način.

2.3 Platno poslovnega modela kot orodje za prikaz poslovnega modela

Obstaja več različnih metod za prikazovanje in modeliranje poslovnih modelov. Med analitičnimi grafičnimi okvirji velja metoda platna poslovnega modela (angl. Business Model Canvas) za najbolj uporabljeno in prepoznavno orodje med podjetniki, menedžerji, poslovnimi svetovalci in poslovnimi šolami (Liyanage & Uusitalo, 2017; Verrue, 2015). Platno poslovnega modela je vizualno in analitično orodje za prikazovanje in modeliranje poslovnih modelov v katerikoli panogi. Kot je prikazano na sliki 7, lahko s pomočjo platna prikažemo koncept poslovanja podjetja preko devetih elementov, ki opisujejo vrednost podjetja ali izdelka, infrastrukturo, kupce in finance (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Slika 7 prikazuje platno poslovnega modela. To je orodje, ki ga lahko uporabimo za opisovanje, analizo obstoječega poslovanja in oblikovanje podjetniških idej. Služi kot predloga (angl. template) za razvijanje novih ali že obstoječih poslovnih priložnosti in je namenjeno strateškemu upravljanju podjetij (De Reuver, Bouwman & Haaker, 2013). Cilj avtorjev Osterwalder in Pigneur (2010) pri ustvarjanju platna je bilo vzpostaviti preprost in relevanten koncept, pri katerem lahko katerokoli podjetje opisuje in upravlja s svojim poslovnim modelom z namenom ustvariti nove strategije, izzvati ustaljene predsodke, ter učinkovito in uspešno ustvarjati vrednost.

Slika 7: Platno poslovnega modela

KLJUČNI PARTNERJI	KLJUČNE AKTIVNOSTI	PONUDBA VREDNOSTI	ODNOS S KUPCI	SEGMENTACIJA KUPCEV
	KLJUČNI VIRI		DISTRIBUCIJSKI KANALI	
STRUKTURA STROŠKOV		VIRI PRIHODKOV		

Prيرهjeno po Osterwalder & Pigneur (2010, str. 44).

Uporaba platna olajša razumevanje in izkoriščanje tržnih razmer in usmerja poslovanje k morebitnim novostim. V organizaciji platno pripomore k analitičnosti in lažjemu sporazumevanju. Predstavlja priložnost za boljše analiziranje, upravljanje, razumevanje in razvijanje poslovnih procesov (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005). Koncept poslovnega modela ponazarja, kako podjetje ustvarja, zagotavlja in zajema vrednosti organizacije. Osterwalder in Pigneur (2010) sta razvila orodje platno poslovnega modela, ki vsebuje tri konceptualne stebre poslovnega modela:

- **ustvarjanje (angl. create)** vrednosti, ki vključuje ključne partnerje, ključne dejavnosti in ključne značilnosti;
- **zagotavljanje (angl. deliver)** vrednosti, ki obsega distribucijske kanale, segmente kupcev in odnose s kupci;
- **zajemanje (angl. capture)** vrednosti, ki vključuje strukturo stroškov in prihodkov.

Devetdelčno platno je organiziran način za postavitev predpostavk okoli treh omenjenih stebrov. Platno bi lahko razdelili na opisovanje izdelka, ki zavzema levo polovico in opisovanje trga, ki je na desni polovici ter ponudbo vrednosti, ki je na sredini. Osterwalder in Pigneur (2010) navajata, da je sestavljeno iz sledečih komponent:

- **Segmentacija kupcev** določa različne skupine ljudi ali organizacije, ki jih podjetje želi doseči in jim ponujati ponudbo vrednosti. Za optimalno izpolnitev pričakovanj kupcev je smiselno kupce združiti v različne segmente s skupnimi potrebami, vedenjskimi vzorci, interesi, demografskimi, osebnostnimi in drugimi značilnosti. Za vsak segment so značilne podobne nakupne navade in želje, zato je smiselno ponudbo prilagoditi glede na posamezen segment.
- **Ponudba vrednosti** predstavlja vrednost, ki jo doprinaša sveženj izdelkov ali storitev, ki jih podjetje ponuja kupcem. Je poglobitnega pomena, saj opredeljuje reševanje kupčevih problemov in zadovoljevanje kupčevih potreb, zato je ključna za obstoj podjetja. Vsaka ponudba vrednosti je sestavljena iz izbranega spleta proizvodov in/ali storitev, ki ustreza zahtevam določenega segmenta kupcev. V tem smislu je ponudba vrednosti sklop koristi, ki ga podjetje ponuja strankam. Predstavlja način, kako se podjetje razlikuje od svojih konkurentov in predstavlja razlog, zakaj kupci izberejo določeno podjetje (Osterwalder, 2004). Kupčeva ocena vrednosti je lahko kombinacija ekonomske vrednosti (korist za kupca) in družbene vrednosti (korist za ostale). Vrednosti so lahko količinske oz. kvantitativne (npr. cena, hitrost storitve) ali kakovostne (npr. dizajn, izkušnja s strankami).
- **Distribucijski** tržni ali komunikacijski kanali opisujejo preko katerih kanalov in na kakšen način podjetje dosega posamezen segment kupcev za namen komuniciranja in zagotavljanja ponudbe vrednosti. Le-ti so ključni za širjenje prepoznavnosti blagovne znamke in pridobivanje prihodka. Distribucijske kanale je potrebno prilagoditi vsebini in načinu komuniciranja glede na vrsto kanala in glede na ciljno skupino. Smiselno je

upoštevati navade in trende segmentnih skupin. Ločimo neposredno distribucijske kanale, med katere sodijo prodajalci in spletne trgovine. Posredni distribucijski kanali so fizične trgovine, partnerji in trgovci na debelo.

- **Odnosi s kupci** opisujejo vrste odnosov, ki jih podjetje vzpostavlja in vzdržuje z vsakim segmentom kupca. Smotno je oceniti in definirati pričakovanja o odnosih posameznih tržnih segmentov. Za dolgoročni odnos si je vredno postavljati cilje v smeri izpolnjevanja pričakovanj, ki jih je smiselno usklajevali s povratnimi informacijami. Uporabniki so najpomembnejši dejavnik v večstranski platformi, zato jih je treba postavljati na prvo mesto. Morajo imeti občutek, da so njihove želje vedno uslišane in posredovane v implementacijo oz. izboljšavo uporabniške izkušnje.
- **Viri prihodkov** predstavljajo prihodke, ki ga podjetje ustvari iz vsakega segmenta kupcev. Nanaša se na dohodek podjetja, ki izhaja iz ponudbe vrednosti, katera je bila uspešno ponujena strankam. Hkrati opisuje način, kako podjetje pridobiva različne tokove prihodkov. Vsak tok prihodkov ima lahko različne mehanizme določanja cen. Posamezna vrsta izbranega mehanizma oblikovanja cen, lahko močno prispeva k ustvarjenim prihodkom. Obstajata dve glavni vrsti mehanizma oblikovanja cen: fiksno in dinamično oblikovanje cen. Vrste prihodkov lahko delimo na transakcijske, ki nastanejo ob posameznem nakupu in na ponavljajoče se (angl. recurring), ki se pojavljajo ob večjem številu transakcij.
- **Ključni viri** opisujejo najpomembnejša, nepogrešljiva sredstva, ki jih podjetje mora imeti za delovanje in potencialno rast poslovnega modela. Le-ti pripomorejo, da podjetje ustvarja in zagotavlja ponudbo vrednosti, doseže trg, vzdržuje odnose z različnimi segmenti strank in ustvarja prihodke. Ključni viri so lahko fizični (prodajna mesta, stroji in dobavna veriga), človeški (dejavnosti, intenzivne v znanju in sposobnostih), finančni (kapital, garancije, kredit in lizing) in intelektualni kapital podjetja (patenti blagovnih znamk, pravice, podatki, intelektualna lastnina, partnerstva). Ključne vire ima lahko podjetje v lasti, jih zakupi ali si jih izposodi od ključnih partnerjev.
- **Ključne aktivnosti** so dejavnosti, ki so potrebne za delovanje poslovnega modela. Predstavljajo sklop aktivnosti, ki so nujne za ustvarjanje ponudbe vrednosti, doseganja trga, vzdrževanje odnosov s segmentnimi skupinami in za pridobivanje prihodkov. Uspešna podjetja imajo operativne in upravljske procese, ki jim omogočajo doseganje vrednosti na način, da se lahko uspešno ponovijo ter povečajo v obsegu. Te lahko vključujejo takšne ponavljajoče se naloge, kot so raziskava in razvoj, proizvodnja, načrtovanje, nabava, trženje, upravljanje s človeškimi viri, prodaja, storitve in vzdrževanje. Ključne aktivnosti vključujejo tudi pravila, meritve in norme podjetja. Norme opredeljuje velikost priložnosti, ki so potrebne za naložbe in pristop do strank ter kanalov. Pravila in meritve obsegajo zahteve glede kritja za naložbe, kreditne pogoje, dobavne roke in dobavne pogoje.

- **Ključni partnerji** predstavljajo mrežo partnerjev in ponudnikov, ki omogočajo delovanje poslovnega modela. Zagotavljajo aktivnosti in vire, ki jih pridobimo izven podjetja. Podjetja ustvarjajo zaveznitva, da optimizirajo poslovne modele, zmanjšajo tveganja ali da pridobijo želeno sredstva. Sodelovanje z drugimi podjetji poslovni model dopolnjuje ali zagotavlja koristi in prednosti. Razlogi za zunanje izvajanje (angl. outsourcing) so lahko tudi optimizacija poslovnih procesov, ekonomija obsega, ki prispeva k znižanju stroškov, zmanjševanju tveganja in negotovosti, ali pridobitev specifičnih resursov ter aktivnosti (digitalno trženje, razvoj spletne strani).
- **Struktura stroškov** predstavlja pomembnejše stroške, ki nastanejo pri poslovanju poslovnega modela. Ključni stroški izhajajo iz ustvarjanja in zajemanja vrednosti, vzpostavljanja in vzdrževanja odnosov s kupci. Predstavlja denarne posledice sredstev, ki se uporabljajo v poslovnem modelu. Ločimo dva široka razreda struktur stroškov poslovnega modela: stroškovno in vrednostno usmerjeni poslovni model. Razumevanje infrastrukture podjetja omogoča lažjo predstavo o njegovi strukturi stroškov.

2.4 Storitveni poslovni modeli

Tradicionalni pogled na ustvarjanje vrednosti temelji na ideji, da posamezen akter v vrednostni verigi doda vrednost izdelkom ali storitvam, ki jo posreduje naslednjemu akterju (Christopher, 2002; Prahalad & Ramaswamy, 2000). Ustvarjanje vrednosti poteka znotraj podjetij z lastnimi dejavnostmi. Podjetja delujejo avtonomno, z malo ali brez vmešavanja strank (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Globalizacija in večja uporaba IKT, sta vodili do naraščajoče svetovne konkurence ter krajših življenjskih ciklov izdelkov (Prahalad in Ramaswamy, 2004; Teece, 2010). Posledično so bila podjetja prisiljena reorganizirati aktivnosti v verigi vrednosti, tako da ustrezajo novim potrebam trga. Zaradi večjega poudarka na uporabniški izkušnji, so podjetja dodajala izdelkom tudi storitve in jim s tem zvišala vrednost. S tem so prešli od osredotočenosti na izdelek k storitveni naravnosti, kar imenujemo "storitvizacija" (angl. servitization) (Kohtamäki, Parida, Oghazi, Gebauer & Baines, 2019).

V zadnjem desetletju so se tudi akademske razprave močno preusmerile s prevladujoče logike izdelka in tradicionalnega razmišljanja o postopku zaporednega ustvarjanja vrednosti na novo poslovno logiko, ki poudarja aktivno vlogo kupcev pri ustvarjanju vrednosti (Vargo & Lusch, 2004; Heinonen in drugi, 2010). Plé, Lecocq in Angot (2010) so v študiji zajeli kupce v koncept poslovnega modela in ga opredelili kot »odločitev podjetja za dobiček«. Koncept vključuje strokovno znanje in izkušnje za ustvarjanje vrednosti s proizvodi, ki jih podjetje upravlja, bodisi znotraj, bodisi zunaj organizacije. Razvili so teoretični okvir, ki združuje teorijo poslovnega modela in vključenost strank ter ga poimenovali integrirani poslovni model strank (angl. Customer-Integrated Business Model). Le-ta obsega kupce kot vire podjetja, ki vplivajo na organizacijo in na ustvarjanje vrednosti.

Pomembno je razlikovati med prevladujočo logiko storitve (angl. service-dominant logic) in izdelkom (angl. goods-dominant logic). Za storitev je značilno, da temelji na vrednosti in njenem ustvarjanju. Storitve se razlikuje od izdelkov v tem, da razvoj ni usmerjen v proizvodnjo, ampak v uporabo (Vargo & Lusch, 2015). Poudarek ni na transakcijah, ampak na odnosih z deležniki ter na omrežju oz. platformi, ki ustvarja vrednost in ne na upravljanju dobavne verige (Lusch, Vargo & Tanniru, 2009). Osrednja ideja prevladujoče logike storitve je, da vrednosti ni, dokler ponudbe stranka ne uporabi in izkusi. Tako je vrednost vedno soustvarjena hkrati z interakcijo s stranko (Vargo, Maglio & Akaka, 2008). Vrednost je obravnavana kot dinamična, izkustvena in kontekstualna, ne pa kot enota proizvodnje, ki je vgrajena v blago ali storitev. Končni izdelek pa predstavlja temeljno enoto menjave (Vargo & Lusch, 2015). Interakcija s kupci poteka večinoma na koncu vrednostne verige, slednja pa se ustavi, ko končni kupec kupi izdelek ali storitev (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Potemtakem se je vloga podjetja-proizvajalca vrednosti preusmerila v podpornika vrednosti, saj stranke vplivajo na ustvarjanje vrednosti (Grönroos, 2011). Pri tem digitalna tehnologija predstavlja osnovo za ustvarjanje skupnosti strank in eksternalij oz. zunanjih vplivov na omrežje, s ciljem privabiti čim več aktivnih uporabnikov (Plé, Lecocq & Angot, 2010).

Platno poslovne modela, ki je najbolj zastopan prikaz poslovnega modela v znanstveni literaturi in največkrat uporabljeno orodje za načrtovanje in analiziranje podjetij, ni več uporabno v storitveni praksi ter ni skladno z dognano prevladujočo logiko storitve (Viljakainen, Toivonen & Aikala, 2013; Lüftenegger, 2014). Vloga poslovnega modela je v zajemanju, vizualiziranju, razumevanju in sporočanju poslovne logike (Osterwalder, 2004). Zanimanje za raziskovanje poslovnih modelov je začelo naraščati v drugi polovici devetdesetih let. Na prehodu v 21. stoletju do danes platno poslovne modela ne zadostuje novim razmeram na trgu (Lüftenegger, 2014). Ne vključuje bistvenih vidikov storitve, ki vplivajo na ustvarjanje vrednosti, kot je sooblikovanje vrednosti s strani sodelujočih deležnikov. Predvsem ne vsebuje povezovanja kupcev in parterjev, ki so ključni pri soustvarjanju vrednosti (Zolnowski, Weiß & Böhmman, 2014).

Tako Viljakainen, Toivonen in Aikala (2013) kot Lüftenegger (2014) menijo, da je poslovna logika, ki stoji za platnom poslovnega modela, veliko bližje izdelčno kot pa storitveno prevladujoči logiki. Viljakainen, Toivonen in Aikala (2013, str. 5–9) so pregledali dve različici platna in ugotovili, da »sam model ni storitveno orientiran« in »se opira na razmišljanje o vrednostni verigi«. Po izvedeni empirični študiji med malimi in srednje velikimi podjetji so ugotovili, da obstaja jasna potreba po spremembi platna, v smeri, da bo temeljila na storitveni logiki.

Zaradi vseh naštetih omejitev Zolnowski, Weiß in Böhmman (2014) predlagajo uvedbo platna storitvenega poslovnega modela (angl. Service Business Model Canvas). Platno storitvenega poslovnega modela se razlikuje od platna poslovnega modela v tem, da vsebuje poleg perspektive podjetja, tudi perspektivo kupca in ključnih partnerjev v sedmih elementih poslovnega modela. Elementi s tremi perspektivami so struktura stroškov in prihodkov,

ključne aktivnosti, sredstva, kanali, odnosi s kupci ter ponudba vrednosti. Ta pogled omogoča lažje razumevanje posamezne skupine akterjev in njihov prispevek k nastanku vrednosti v dobavni verigi. S tem lahko lažje nadzorujemo in upravljamo poslovne procese ter hkrati tudi izboljšujemo uporabniško izkušnjo storitve. El Sawy in Pereira (2013) menita, da je vključevanje vidika ustvarjanja vrednosti na podlagi mreže pomemben prispevek k predstavitvi storitvenih poslovnih modelov (Viljakainen, Toivonen & Aikala, 2013). Vseeno se ta vidik ne osredotoča samo na medsebojni vpliv in soustvarjanje dodane vrednosti kupcev, ampak predstavlja alternativno predstavitev obstoječega poslovnega modela (El Sawy & Pereira, 2013).

Platno, ki sta ga preko empiričnega raziskovanja zasnovala avtorja Ojasalo in Ojasalo (2015), združuje vidik kupca in podjetja v enem samem platnu poslovnega modela, kar prikazuje slika 8. Prvotno platno je bilo zastavljeno tako, da ga podjetja oblikujejo samo z lastnega stališča. Avtorja sta iz ugotovitev empirične raziskave zasnovala modificirano verzijo platna poslovnega modela, ki upošteva načela storitvene logike avtorja Osterwalder in Pigneur (2010). V vsakem bloku platna sta dodala stališče ponudnika in stališče kupca, ki sta ga označila kot »Vidik podjetja« in »Vidik kupca« (Ojasalo & Ojasalo, 2015).

Slika 8: Platno storitvenega poslovnega modela

<p>KLJUČNI PARTNERJI</p> <p>Vidik podjetja: - Katere izvajalce potrebujemo za izvršitev ponudbe? - Katere ključne aktivnosti pridobivamo od partnerjev?</p> <p>Vidik kupcev: - Kako kupci doživljajo in dojemajo partnerje? - Kakšne vrste odnos lahko razvijejo s partnerji?</p>	<p>KLJUČNE AKTIVNOSTI</p> <p>Vidik podjetja: - Katere ključne aktivnosti zahteva naša ponudba? Vidik kupcev: - Ali je pri uporabi potrebno znanje in spretnosti kupca?</p> <p>KLJUČNI VIRI</p> <p>Vidik podjetja: - Katere vire zahteva naša ponudba? Vidik kupcev: - Kako lahko kupci izkoristijo in razvijajo vire?</p>	<p>PONUDBA VREDNOSTI</p> <p>Vidik podjetja: - katere ponudbe vrednosti ponujamo? - kateri so elementi naše ponudbe? - kaj je unikatnega v naši ponudbi glede na konkurenco?</p> <p>Vidik kupcev: - Za katero ponudbo vrednosti bi ciljni kupec bil pripravljen plačati? - Katere so elemente te ponudbe? - Katere izzivi in probleme mu s ponudbo vrednosti rešujemo?</p>	<p>ODNOS S KUPCI</p> <p>Vidik podjetja: - Kakšen odnos lahko in je smiselno vzpostaviti s kupci? Vidik kupcev: - Kakšen odnos pričakujejo kupci? - Kakšni so dolgoročne prednosti uporabe izdelka oz. storitve?</p> <p>DISTRIBUCIJSKI KANALI</p> <p>Vidik podjetja: - Preko katerih kanalov lahko dosežemo kupca? Vidik kupcev: - Katere so aktivnosti uporabnika pred in med ter po uporabi izdelka oz. storitve?</p>	<p>SEGMENTACIJA KUPCEV</p> <p>Vidik podjetja: - Komu ustvarjamo vrednost? - Kdo so najpomembnejši kupci? - Kakšne so kupceve iz pretekle navade, prepričanja in izkušnje?</p> <p>Vidik kupcev: - Kakšen je namen nakupa? - Kakšne koristi ima pri nakupu? (funkcionalne, ekonomske, socialne, etične, čustvene, simbolne)</p>
<p>STRUKTURA STROŠKOV</p> <p>Vidik podjetja: - Kateri so najpomembnejši stroški, ki so del ponudbe? - Kateri so oportunitetni stroški?</p> <p>Vidik kupcev: - Kateri stroški in žrtvovanja so potrebna s strani kupcev? - Katere oportunitetni stroški nastanejo pri tem?</p>		<p>VIRI PRIHODKOV</p> <p>Vidik podjetja: - Pri katerem tržnem segmentom lahko pokrijemo največ stroškov? - Kakšna je plačilna logika?</p> <p>Vidik kupcev: - Za katere koristi je kupec pripravljen plačati in koliko?</p>		

Prirjeno po Ojasalo & Ojasalo (2015, str. 321).

Trije bloki na levi strani platna so povezani z notranjimi procesi in učinkovitostjo: ključni viri, ključne dejavnosti in ključna partnerstva. Trije bloki na desni strani platna so povezani s strankami in vrednostjo: segmenti strank, kanali in odnosi s strankami. Predlog vrednosti je v središču, strukture stroškov in prihodkov pa so predstavljene na dnu predloge platna (Heinonen in drugi, 2010). Vsak blok vključuje vidik ponudnika in kupca. Stališče kupca sta avtorja dodala z namenom, da lahko podjetja analizirajo svoje poslovanje z vidika dejavnosti, praks in uporabniških izkušenj strank (Ojasalo & Ojasalo, 2015).

S tako imenovanim platnom storitvenega poslovnega modela (angl. Service Logic Business Model Canvas), lahko teorijo storitvene prevladujoče logike vizualiziramo in naredimo bolj otipljivo ter s tem razumljivo. Posamezne dele poslovnega procesa lahko pregledno strukturiramo in povežemo v celoto, v kateri vsi akterji soustvarjajo vrednost. Celosten pregled nad ustvarjanjem vrednosti nam omogoča lažje nadziranje, upravljanje in posledično učinkovitejšo izboljšavo posameznih delov poslovnih procesov v praksi (Ojasalo & Ojasalo, 2018). Platno storitvenega poslovnega modela omogoča inovacije v storitvah, ki temeljijo na vrednosti kupca, tako da zagotavljajo, da je stranka v središču vseh elementov poslovnega modela. Lahko ga uporabimo kot hitri prototip novega poslovnega modela in kot komunikacijsko orodje, saj jasno ponazarja trenutni poslovni model podjetja (Ojasalo & Ojasalo, 2015).

3 INOVACIJE NA TRGU UMETNIN

3.1 Poslovni modeli v sodobni umetnosti

Moureau in Sagot-Duvaurox (2012) sta izvedla raziskavo poslovnih modelov za francosko Ministrstvo za kulturo in komunikacijo na področju trga umetnosti v Franciji. S pomočjo mrežne analize, intervjujev in diskriminatorne analize, sta odkrila očitno razliko med poslovnimi modeli z inovativno umetnostjo ter poslovnimi modeli s tradicionalno umetnostjo:

- Poslovni modeli osredotočeni na **inovativno** umetnost

Znotraj te mreže je množica združenj, neprofitnih galerij in umetniških kolektivov, katerih večina je bila ustanovljena s pobudo nekdanjih študentov likovne umetnosti, ki so tudi sami odprti za inovativne prakse. Redno ustvarjajo umetniška dela ali instalacije in spadajo v pretežno nekomercialno gospodarstvo.

- Poslovni modeli osredotočeni na **tradicionalno** umetnost

Mreža posrednikov, ki ni povezana s strokovno mrežo, sestavljajo jo galerije, ki ponujajo lokalno umetniško klientelo, ki je zbrana predvsem zaradi kakovosti oblikovanja, čustvene

in dekorativne privlačnosti ali vsebine (morske pokrajine, tihožitje itd.). Večina teh galerij sklene s svojimi umetniki tiho lokalno ekskluzivno pogodbo.

– Poslovni modeli osredotočeni na **umetniško delo**

V zadnjem poslovnem modelu je umetniška galerija v središču ekonomije umetnosti (angl. art economy). Služi kot posrednik med umetnikom in kupci, ne glede na to, ali gre za ustanove ali zasebne zbiratelje. Saloni, likovni sejmi in dražbe so dopolnilo ali nadomestitev (nadomestni način, možnost, sredstvo) za distribucijo v galerije, kadar umetnik ni omejen na prodajo neposredno iz svojega studia.

Pri poslovnih modelih, osredotočenih na umetniško delo, galerije določijo ceno umetniškega dela glede na njegove notranje in zunanje značilnosti - na primer izvirnost in ugled umetnika, uporabljeno tehniko ali medij, velikost dela in porabljen čas za nastanek posameznega dela. Galerije se razlikujejo manj po svojem pravnem statusu kot po vlogah, ki jih imajo pri legitimaciji umetnikovega dela.

Na podlagi podatkov, pridobljenih iz raziskave sta Moureau in Sagot-Duvauroux (2012) ugotovila, da obstajajo tri vrste galerij:

- **Galerija kot prodajno mesto** (angl. Point-of-sale gallery)

Galerije na prodajnih mestih izpolnjujejo vlogo posrednika pri izmenjavanju umetnin. Primarna vloga te vrste galerije je gostovanje razstav in otvoritev. Galerije na prodajnih mestih redno izdelujejo kataloge ali sodelujejo na umetniških sejmih. Zelo redko prispevajo k stroškom, povezanih s proizvodnjo del. Ko se umetniško delo proda, se dobiček razdeli 50-50 med umetnikom in galerijo, razen če je umetnik nosil celotne stroške izdelave - kot je to pogosto pri kiparjih - v tem primeru na splošno prejme 70 % prodajne cene.

- **Promocijske galerije** (angl. Promotion galleries)

Promocijske galerije podpirajo predvsem raziskovalno in inovativno umetnost. Večinoma so njihovi direktorji umetnostni zgodovinarji, ki so prej delali v kulturni ustanovi. Galerija je del zapletene mreže, sodeluje z galerijami v tujini ali z ustanovami, kot so muzeji, regionalni uradi ministrstva za kulturo in komuniciranje, ali s priznanimi umetniškimi institucijami.

- **Galerija kot izhodiščna točka za umetnike** (angl. The springboard gallery)

Je različica promocijske galerije. Neprofitne galerije pogosto vodijo nekdanji študenti umetnosti, učitelji umetnosti ali imetniki diplom vizualne umetnosti. Ponavadi so nekomercialne, večinoma delujejo preko subvencij (iz kolektivov). Nekatere od njih so integrirane v institucionalno mrežo.

Glavno merilo za razlikovanje poslovnih modelov je, ali umetniško delo sodi bolj v kategorijo inovativnosti, ali v tradicijo in stopnja avtonomnosti pri ustvarjanju umetniškega dela ali projekta. Poslovni modeli, ki vključujejo štiri vrste izvajalcev, se razlikujejo po številnih kriterijih: izobraževanje ali usposabljanje, mesto distribucije, načini povečevanja vrednosti, merilo uspeha med umetniško evolucijo, viri prihodkov, dopolnilne dejavnosti, vključeno posredovanje (trgovci in ustanove) in vloga skupnosti.

V raziskavi sta Moureau in Sagot-Duvaurox (2012) odkrila naslednje štiri vrste poslovnih modelov v moderni umetnosti:

- **Salonski umetnik** (angl. Salon artist)

Salonski umetniki so bodisi izobraženi bodisi naivni umetniki (t.i. samouki ali samorastniški umetniški ustvarjalci), ki ustvarjajo umetnine tradicionalne umetnosti, predvsem slikarstvo ali kiparstvo. Dela pridobijo vrednost preko razstav v prodajnih galerijah, salonih in trgih (na primer Grand Marché de l'Art Contemporain de Bastille), mestnih hišah, restavracijah, kavarnah, pisarnah ali krajevnih skupnostih. Priznanja in prepoznavnost lahko dosežejo s komercialnim uspehom, kariera umetnika pa se ocenjuje na podlagi njegove sposobnosti prodaje in razstavljanja v številnih galerijah na nacionalni in mednarodni ravni.

- **Umetnik kot obrtniški podjetnik** (angl. The artisan-entrepreneur artist)

Izobraževalno ozadje obrtniškega podjetnika je podobno kot v primeru salonskega umetnika. Pogosto so ti umetniki samouki ali pa nekdanji varovanci (fr. protégé) mojstrov domače ali umetnostne obrti. Predvsem kiparji se ujemajo s tem profilom. Preden začnejo z delom, morajo ob upoštevanju stroškov svojega končnega dela poiskati vire financiranja. Ponavadi delajo v timu. Večjo vrednost pridobijo s sodelovanjem v različnih projektih in s sponzorstvom. Viri prihodkov za to vrsto izvajalcev vključujejo dela po naročilu. Umetniško-podjetniški umetnik se lahko ukvarja tudi z dopolnilnimi dejavnostmi, na primer s prodajo reproduksijskih pravic ali zasebnimi tečaji.

- **Vsestranski umetnik** (angl. The 360° artist)

Je zelo podoben podjetniku in se velikokrat odziva na pozive k sodelovanju v projektih in komisijah, vendar se ustvarjalnost tega umetnika ne kaže nujno v ustvarjanju tradicionalnih umetniških del (slika ali kiparstvo); lahko je v obliki predstave, efemerne (kratkotrajne) umetniške reprezentacije, instalacije ali avdiovizualnega dela ali fuzija naštetih medijev. V nasprotju z obrtnikom-podjetnikom je 360° umetnik angažiran na področju inovativne umetnosti. Vsestranski umetniki ponavadi zaključijo študij ene izmed priznanih umetniških šol na področju uporabne umetnosti ali likovne umetnosti.

- **Umetnik prisoten na umetniških sejmih** (angl. Art fair artist)

Čeprav umetniki snujejo predvsem inovativno umetnost, umetniki sejemske umetnosti predvsem ustvarjajo dela, ki so privlačna zbirateljem ali institucijam. Zastopanje njihovih del na velikih mednarodnih likovnih sejmih je za tovrstne umetnike pomemben korak pri prepoznavanju. Gre predvsem za akademske slikarje in le redko za naivne slikarje.

3.2 Tehnologija veriženja blokov in nezamenljivi žetoni

Tehnologija veriženja blokov (angl. blockchain) je najpogosteje uporabljena tehnologija razpršene evidence oz. tehnologije distribuirane knjige transakcij (angl. distributed ledger technologies). Deluje na podlagi mehanizma, ki omogoča deljiv in preverljiv zapis transakcij zaščiteneh s kriptografijo oz. šifriranjem (Crosby, Pattanayak, Verma & Kalyanaraman, 2016). Kot samo ime nakazuje, je sekvenca ali zaporedje kronološko povezanih podatkovnih blokov ali skupin transakcij, ki so povezane skupaj kot veriga. Temelji na decentraliziranem in distribuiranem omrežju, saj se vsi podatki o transakcijah delijo med vsemi deležniki. Transakcije so običajno ekonomske, vendar lahko predstavljajo različne vrste podatkov (Crosby, Pattanayak, Verma & Kalyanaraman, 2016; Chowdhury, 2019).

Nov podatkovni blok je ustvarjen tako, da vsi subjekti v omrežju preverjajo dano transakcijo in jo v primeru sprejetja zapišejo v novi blok. Osnova za tovrstno tehnologijo je verižni algoritem, na katerem je napisana vsota podatkov o transakciji. Le-ta je shranjen in avtomatično deljen na vseh vozliščih (angl. nodes), ki med seboj preverjajo usklajenost in ustreznost transakcij (Tran, Xu, Weber, Staples & Rimba, 2017). Tako posameznik ne more spremeniti posameznega bloka, saj bi se s tem spremenila celotna veriga (Cachin, 2016). Tako omrežje ne potrebuje zunanjih organov ali posrednika, saj izmenjava podatkov poteka od deležnika do deležnika (angl. peer to peer) in vsi uporabniki omrežja upravljajo oz. validirajo podatkovne bloke. S tem je zagotovljena varnost, transparentnost in nespremenljivost ter neokrnjenost podatkov (Wüst & Gervais, 2018).

Tehnologijo veriženja blokov je zaradi prihrankov in učinkovitosti poslovanja smotno implementirati na različne načine v številnih sektorjih (Iansiti & Lakhani, 2017; Chowdhury, 2019). Wüst in Gervais (2018, str. 47) sta razvila metodologijo za ugotavljanje smiselnosti vpeljave tovrstne infrastrukture. Poslovni model mora zadostovati štirim kriterijem za vpeljavo tehnologije veriženja blokov (Wüst & Gervais, 2018, str. 47):

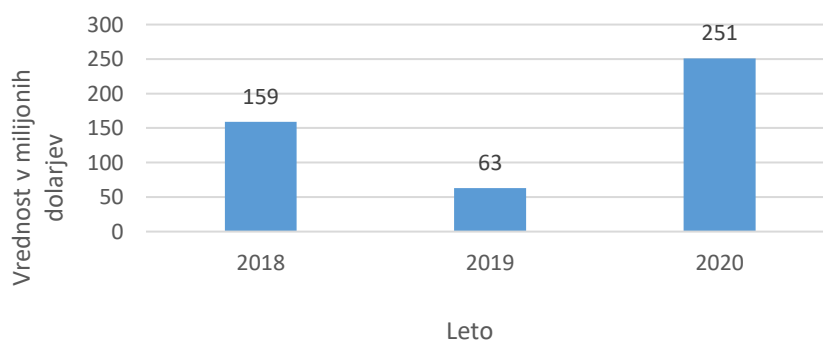
- Nujnost digitalno zapisanih podatkov;
- Participacija večih deležnikov;
- Neobstoj tretje osebe na spletu, ki je vredna zaupanja;
- Obstoj nezaupanja s strani deležnikov.

Tovrstna tehnologija se uporablja tudi na trgu umetnin z nezamenljivimi žetoni (angl. non-fungible tokens; v nadaljevanju NFT), saj z njimi rešujemo problem avtorstva, lastništva in pristnosti umetniških del (Chohan, 2021; Whitaker, 2019). Ker sistem avtomatsko zazna neveljavno transakcijo, je s tem mogoče razlikovanje med originalom (izvirnim delom) in ponaredkom. S tokenizacijo (angl. tokenization) likovno delo naredimo lažje dostopno javnosti in s tem vplivamo na večjo likvidnost (Regner, Schweizer & Urbach, 2019).

NFT so podatkovna enota v tehnologiji veriženja blokov, ki predstavljajo unikatni digitalni ali fizični element. So poseben razred sredstev kriptovalut, v katerih je vsak žeton edinstven, unikatni in avtentičen. Ker posameznega NFT ne moremo nadomestiti z drugim žetonom, so medsebojno nezamenljivi in jih ne moremo šteti kot samostojno kriptovaluto. NFT ne moremo deliti, ampak jih lahko prenesemo samo v celoti (Regner, Schweizer & Urbach, 2019). NFT lahko predstavljajo digitalne datoteke, kot so slika, zvok, videoposnetki, predmeti v video igrah in druge oblike ustvarjalnega dela. Ne predstavljajo denarnega sredstva, vendar so dokaz o avtorstvu in lastništvu, bodisi o fizičnem, bodisi o digitalnem sredstvu. NFT je mogoče kupiti in prodajati, a ker delujejo na verigi blokov, je mogoče slediti lastništvu in veljavnosti sredstva, ki ga predstavljajo (Chohan, 2021). Najbolj razširjena platforma, ki se uporablja v shemah NFT, je Ethereum, saj zagotavlja varno okolje za izvajanje pametnih pogodb (angl. smart contracts). Pametne pogodbe omogočajo neznanim strankam in decentraliziranim udeležencem, da opravijo poštene izmenjave brez zaupanja vredne tretje osebe (Whitaker, 2019).

Ko je umetnina izbrana za tokenizacijo, pooblaščen kustos ali umetnik oceni delo in določi njegovo vrednost. Platforma umetniško delo pretvori (angl. minting) v digitalne žetone in jih izda potencialnim kupcem. Uporabnik lahko na platformah kupi NFT različnih digitalnih ali fizičnih umetniških del, ki jih lahko proda ali obdrži zase (Wang, Li, Wang & Chen, 2021). Čeprav so NFT izšli že leta 2017, so vrhunec dosegli v letu 2020. Kot prikazuje slika 9, je v letu 2020 trgovanje z NFT izjemno naraslo, saj se je vrednost transakcij podvojila glede na leto 2018 (Kelly, Zuppinger, Laglasse & Ford, 2021).

Slika 9: Skupna vrednost NFT transakcij v obdobju od leta 2018 do leta 2020 (v milijonih dolarjev)



Vir: Kelly, Zuppinger, Laglasse & Ford (2021, str. 26).

Leta 2018 je takratni start-up Maecenas začel tokenizirati umetnine in jih pretvarjati v NFT. S tem je uvedel koncept tokenizacije. S prodajo Warholovega dela »14 majhnih električnih stolov« v obliki NFT v vrednosti 5,6 milijonov dolarjev, je obrnil na glavo konvencionalni trg umetnin. Fizična vrednost iste umetnine naj bi bila kar trikrat manjša (Adam, 2020). Kasneje, marca 2021 je prva večja dražbena hiša, Christie's prodala popolnoma digitalna umetniška dela umetnika Beeple v obliki NFT v vrednosti 69,3 milijonov dolarjev (Chohan, 2021).

Od leta 2018 so v porastu številne platforme, ki ponujajo spletne tržnice, na katerih je mogoče ponuditi in prodati NFT (Chohan, 2021). S prodajo se poleg žetona proda tudi umetniško delo povezano z NFT, ki je lahko v fizični ali večinoma v digitalni obliki. Transakcije so registrirane v verigi blokov, ki zagotavljajo trajno in pregledno evidenco nakupa ter dokazilo o lastništvu. Za nakup se največkrat uporablja kriptovaluta Ether (na platformi OpenSea, SuperRare, Rarible, Foundation) preko Ethereum denarnice (angl. Ethereum wallet). Platforma Nifty Gateway pa je plačilno izkušnjo prilagodila povprečnemu uporabniku, saj nakup lahko opravijo s kreditno ali bančno kartico. MarketsPlace nudi možnost plačila tako v Ether-ih kot preko PayPal-a (Wang, Li, Wang & Chen, 2021). Na večini omenjenih platformah lahko ustvarjalci sami objavljajo dela brez potrjevanja odobritve, medtem ko platformi Foundation in SuperRare delujeta po načelu odobritve upravljalcev platforme in povabila izbranih umetnikov (Chohan, 2021).

4 RAZISKAVA

4.1 Namen, cilji in raziskovalna vprašanja

Namen magistrskega dela je analizirati trg likovnih umetnin in preučiti inovativen način pridobivanja dodatnih prihodkov likovnim umetnikom, ki delujejo na trgu likovnih umetnin v Sloveniji. Rešitve bodo temeljile na inovativnih poslovnih modelih, primernih za trg umetnin.

Osnovni cilj magistrskega dela je, predstaviti poslovno idejo na področju trga umetnin in ugotoviti smiselnost nadaljnjega razvoja predlagane rešitve. Na podlagi pregleda literature sem raziskala, analizirala stanje, trende in smernice na svetovnem trgu umetnin. Hkrati sem pregledala slovenski trg in preučila najpogostejše poslovne modele. Cilj empiričnega dela je oblikovati poslovni model in predstaviti poslovno idejo, ki bi predstavljala rešitev tako kupcem kot ustvarjalcem na trgu likovnih umetnin v Sloveniji. Tako je raziskava sestavljena iz dveh delov. V prvem delu sem na podlagi spoznanj iz prebrane literature, poznavanja trga in viharjenja možganov, oblikovala poslovno idejo. Le-ta temelji na inovativnem poslovnem modelu, ki je primerno zasnovan za trg likovnih umetnin. V drugem delu raziskave sem predlagano poslovno idejo preverjala pri kupcih. Za predstavitev elementov poslovnega modela sem smiselno uporabila platno storitvenega poslovnega modela. Le-ta zajema vidike, ki so specifični za storitveno dejavnost.

Predlagana rešitev, ki jo bom predstavila v obliki poslovnega modela, je osnova za naslednji korak, ki ga naslovim z empirično raziskavo. Pred raziskavo sem si postavila naslednja raziskovalna vprašanja, ki temeljijo na podlagi pregledane literature in postavljenega poslovnega modela:

- **Glavno raziskovalno vprašanje**, ki sem si ga zastavila: Ali je smiseln nadaljnji razvoj predlagane rešitve na slovenskem trgu umetnin?
- Poleg tega tudi **ostala raziskovalna vprašanja**, preverjajo smiselnost vpeljave ključnih elementov v poslovnem modelu
 - Raziskovalno vprašanje 1: Ali podjetniki vidijo koristnost v umetnosti?
 - Raziskovalno vprašanje 2: Kateri podjetniki in umetniki so potencialni kupci platforme?
 - Raziskovalno vprašanje 3: Ali je smiselna uvedba digitalnega certifikata ob nakupu umetnin?
 - Raziskovalno vprašanje 4: Ali so ciljni kupci zainteresirani za udeležbo na spletnih dražbah z umetninami?

4.2 Metoda zbiranja in analize podatkov

Poslovna ideja postane uspešna takrat, ko se izdelki oz. storitve uspešno prodajajo kupcem. Zato je izredno pomembno poznati kupčevo ozadje, vedenjske vzorce in prepričanja. Tako je lažje dognati morebitne probleme, zagate in pomisleke, ki so jih imeli v preteklem nakupnem procesu. V empiričnem delu bom na podlagi postavljenega inovativnega poslovnega modela, stopila v stik s podjetniki in umetniki, da bi preverila izoblikovano rešitev in razumela njihovo mnenje, pripombe in probleme. Raziskavo bom opravila na izbranem vzorcu tržnih segmentov, za katere sem predvidevala, da bi lahko bili potencialni kupci.

Raziskavo bom izvedla s pomočjo kvalitativne metode, saj so inovativni poslovni modeli na tovrstnem trgu dokaj neraziskani. V raziskavi sem se odločila za deduktivno metodo raziskovanja, saj sem na podlagi pregleda teorije in poznavanja trga prepoznala probleme iz katerih sem oblikovala poslovni model. Da bi preverila poslovno idejo, sem si za ta namen postavila raziskovalna vprašanja.

Becker (1970) poudarja, da je največja napaka v kvalitativnih raziskavah, nejasna in pomanjkljiva opredelitev kvazi-statistične podlage zaključkov. Kar pomeni, da raziskovalci podajajo kvantitativne trditve v besedni obliki, pri čemer uporabljajo preproste opisne izraze, kot so nekateri, mnogi, pogosto in včasih, ter pri tem ne uporabljajo konkretnih numeričnih podatkov. V ta namen bom med analizo rezultatov zasledovala cilj razviti poglobljeno in natančno razumevanje odgovorov intervjuvancev. Pri prikazovanju rezultatov, bom poleg preprostih opisnih izrazov, kot so največ ali najmanj, navedla tudi frekvence. Pri podajanju rezultatov bom uporabila avtonomno štetje. Namen avtonomnega štetja je podati numerične podatke kot posamezne raziskovalne ugotovitve (Hannah in Lautsch, 2011). Ključna

prednost avtonomnega štetja je, da omogoča oblikovanje celotnega niza rezultatov, s katerimi lahko v naboru podatkov natančno in lažje preučujemo ter prepoznavamo vzorce podanih izjav respondentov oz. intervjuvancev (Hannah in Lautsch, 2011; Silverman, 2000; Mayer 2016).

Maxwell (2010) navaja, da ima vključevanje kvantitativnih podatkov v kvalitativne raziskave številne prednosti. Kvantitativni podatki dajejo izjavam natančnost o pogostosti, količini ali značilnosti določenih pojavov. Omogočajo nam prepoznavanje in pravilno opisovanje raznolikosti dejanj, zaznav ali prepričanj v obravnavanem okolju ali skupini. Numerični podatki nam pomagajo prepoznati vzorce podatkov, ki niso očitni zgolj iz nekvantificiranih kvalitativnih podatkov. Raziskovalci se pogosto ne zavedajo vzorcev, ki presegajo njihove neposredne izkušnje. Z numeričnimi podatki pa lahko raziskovalci jasno in poglobljeno razumejo dogajanja v določenem okolju ali posameznikov, ki so del določenega tržnega segmenta.

Uporabo kvantitativnih podatkov in avtonomnega štetja lahko vidimo na primeru kvalitativne raziskave avtorjev Dutton, Ashford, O'Neill in Lawrence (2001). V svoji študiji so preučevali, kako lahko menedžerji vplivajo na organizacijske spremembe v vodstvu podjetja. Opredelili so številne pristope k opredelitvi in opisovanju problemov, pri vsakem pa so prešteli, kolikokrat so menedžerji omenili posamezen pristop v kontekstu uspešnih in neuspešnih epizod. Ko so se nekateri pristopi v uspešnih epizodah pojavljali pogosteje, so avtorji menili, da so ti pristopi pomembni za uspešno vpeljevanje idej v vodstvu organizacije.

Maxwell (2010) trdi, da je predstavitev kvalitativnih rezultatov v numeričnih podatkih ne nakazuje na konceptualizacijo podatkov v smislu spremenljivk. Gre za preprosto opisovanje pojava in porazdelitve opazovanega dejanja v danem okolju ali množici posameznikov. Zato uporaba bodisi numeričnih bodisi besednih podatkov, še ne nakazuje na razlikovanja med kvalitativnimi in kvantitativnimi raziskavami.

Pri analizi pridobljenih podatkov, bom uporabila tehniko povzemanja. S pomočjo zapiskov intervjujev bom pomembnejše dele besedila izpostavila in jih primerjala med seboj. Na podlagi odgovorov bom določila posamezne lastnosti, ki so bile intervjuvancem skupne in tako lažje preverila poslovno idejo (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Odločila sem se, da bom v empiričnem delu magistrskega dela uporabila polstrukturiran intervju. Prednost le-tega je, da bom lahko preko odprtih in dodatnih vprašanj dobila poglobljeno razumevanje in tako spoznala njihove pretekle navade in vedenjske vzorce.

Dodatna vprašanja in vrstni red vprašanj bom prilagajala glede na tok pogovora (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). S pomočjo odgovorov intervjuvancev bom ugotovila, ali je na trgu priložnost za nadaljnji razvoj opisanega poslovnega modela in če bi morala karkoli spremeniti. Kupce uvrščam v štiri tržne segmente, to so umetniki, kripto vlagatelji, vlagatelji in ljubitelji umetnin. Z začetnimi vprašanji bom spoznavala splošen odnos do umetnosti in vpeljavo le-te v podjetniško okolje. V nadaljevanju intervjuja bom skušala poglobljati

njihova razmišljanja in s tem odgovoriti na raziskovalna vprašanja. Na koncu bom na podlagi analiz oblikovala platno storitvenega poslovnega modela. Le-ta nam pojasni osnovno logiko poslovanja storitvenih dejavnosti in kako lahko kupcu zagotovljamo vrednost po primerni ceni.

4.3 Predlog inovativnega poslovnega modela za slovenski trg umetnin

4.3.1 Izhodišča za opredelitev poslovnega modela

Na podlagi pregleda literature in pogovora z galeristi ter poznavalci umetnin ugotavljam, da je trg umetnin v Sloveniji neurejen in slabo pregleden. Podatki in informacije o umetninah so težje dostopni ali celo nezabeleženi, hkrati ni javnega popisa del in njihovih vrednosti ter avtorjev. Ob nakupu umetnine je možno pridobiti papirnati certifikat in potrdilo, ki pa sta izpostavljena številnim tveganjem. Zlahka jih lahko izgubimo, spremenimo ali pa nam jih ukradejo (Dobovšek, 2007).

Kuhar (2017) potrjuje, da se je v preteklosti v Sloveniji večkrat pokazalo, da ponaredki, goljufiva potrdila o pristnosti likovnega dela, niso nič neobičajnega. Pred nakupom umetnine se je treba prepričati o verodostojnosti in kredibilnosti prodajalca (Best, 2009). Poleg mnenja likovnih kritikov ali restavratorjev, je ob nakupu likovnih del smiselno pridobiti certifikat pristnosti in račun, ter tudi forenzično označenost likovnih del. Ponarejevalci so dovolj izurjeni in veščji, da kakovostno ponaredijo delo, ki ga je težko ločiti od originala (Kuhar, 2017). Tako jim trenutno stanje trga velikokrat ne predstavlja velikih preglavic, včasih celo izziv.

Naslednji problem, ki bi ga izpostavila, so neizkoriščeni potenciali na trgu umetnin v Sloveniji. Kot meni Ažman (2014), imamo slabo razvit primarni trg, ki bi odkril posamezne nadarjene umetnike, jih zastopal in promoviral. Privatne galerije se počasneje prilagajajo kot podjetja v ostalih panogah. Hkrati pa je globalizacija in digitalizacija še dodatno zaustavila njihov razvoj. Sprememba poslovnega okolja zahteva nove pristope, razmišljanja, znanja in drugačen način dela. Sklepam, da za neizkoriščenimi potenciali stojijo številni vzroki. Vlada kot podpornik kulture je pokazala premalo pobude in iniciative za projekte, ki bi vključevali lokalne umetnike. Ker je umetnost domena javnosti, se podjetja malokrat odločijo za podporo umetnosti.

Na podlagi pregleda literature in poznavanja umetnikov in ljubiteljev ocenjujem, da obstaja zanimanje za postavitev ustvarjalne platforme tako s strani umetnikov, kot s strani potencialnih uporabnikov, podjetnikov. Sklepam, da bi uvedba umetnosti v poslovno okolje prinašala koristi, ki bi jih podjetniki prepoznali. Domnevam, da bi moral biti popis umetnin tudi v interesu vlade oz. Ministrstva za notranje zadeve.

4.3.2 Inovativni poslovni model na slovenskem trgu umetnin

Poslovna ideja temelji na večstranski platformi, ki je namenjena različnim tržnim segmentom, in sicer ponudnikom oz. umetnikom in na drugi strani kupcem oz. podjetjem. Omogočala bi nakup in preprodajo umetniških del ter druge storitve, ki bi olajšale proces nakupnega odločanja in izboljšala uporabniško izkušnjo. Platforma bi nudila seznam oz. listo beleženja avtentičnosti umetniških del. Poslovni model bi s seznamom portfolijev in možnosti certificiranja reševal eno od glavnih pomanjkljivosti na trgu umetnin – slabo pokrito dokumentacijo glede izvora in sledljivosti.

Dodano vrednost ob nakupu bi predstavljalo zagotavljanje lastništva ter avtorstva umetniških del. Sledenje lastništva umetnin bi zagotavljala tehnologija veriženja blokov, ki bi pretvorila objavljena dela v NFT. Le-ti delujejo kot digitalno potrdilo o pristnosti, zato z njimi pridobimo trajno avtorsko pravico nad bodisi digitalnim, bodisi fizičnim delom. Avtor sam odloča v kakšni obliki (samo fizično ali digitalno ali oboje) bo delo prodano. V primeru nakupa galerijska logistika poskrbi za ustrezno dostavo fizičnih umetnin. Nakupni proces in slikovni prikaz naslovne strani opisane platforme sta priložena v prilogi 1 ter 2.

Organizirali bi tudi spletne dražbe umetnin oz. NFT. Določena dela bi bila na dražbi z neomejenim rokom, del pa na dražbah, ki bi potekala v omejenem časovnem obdobju. Pred izvedbo dražb bi navedli končni rok za oddajo ponudb. Posameznik, ki bi v razpisanem časovnem obdobju ponudil najvišji znesek, bi imel pravico plačila in kasneje posedovanja umetnine. Elementi predlaganega poslovnega modela so predstavljeni na sliki 10, ki je na strani 47. Pri izpolnjevanju posameznih elementov platna poslovnega modela, sem uporabila metodo oz. tehniko individualnega viharjenja možganov, ki je namenjena generiranju novih idej. Ideje, ki so se mi zdele najbolj ustrezne za vpeljavo, in ki so del predlaganega platna poslovnega modela, so bolj podrobno predstavljene v nadaljevanju.

Slika 10: Platno storitvenega poslovnega modela na primeru pred raziskavo

<p>KLJUČNI PARTNERJI</p> <p>Vsebinski partnerji:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Umetniki - Podjetja <p>Poslovni partnerji:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poslovni klubi in združenja - Investitorji/vlagatelji tveganega kapitala - Sponzorji <p>Tehnične-tehnološke storitve:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Blockchain App Factory (ponudnik blockchain infrastrukture) - Razvijalec spletnih strani - Grafični oblikovalec spletnih strani - Ponudnik spletnega gostovanja - Aplikacija MetaMask <p>Logistika:</p> <ul style="list-style-type: none"> - RotarArt (muzejska in galerijska logistika) 	<p>KLJUČNE AKTIVNOSTI</p> <p>Platforma:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Razvijanje in oblikovanje platforme - Testiranje - Zbiranje sredstev preko donatorjev in sponzorjev - Promoviranje - Upravljanje in vzdrževanje platforme - Trženje in prodaja 	<p>PONUDBA VREDNOSTI</p> <p>Vse segmentne skupine:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Varnost in zaupanje pri nakupu in prodaji umetnin - Možnost zaslužka <p>Podjetja:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Novost - možnost nakupa in vlaganja v digitalne umetnine - Zmanjšanje tveganj in prevar pri vlaganju 	<p>ODNOS S KUPCI</p> <p>Za vse segmentne skupine:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avtomatizirana storitev - Osebna podpora (email, telefon) - Grajenje skupnosti 	<p>SEGMENTACIJA KUPCEV</p> <p>Podjetja:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tradicionalni investitorji - Ljubitelji umetnosti - Kripto vlagatelji <p>Umetniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tisti, ki iščejo nove načine zaslužka in uveljavljanja avtorskih pravic
<p>STRUKTURA STROŠKOV</p> <p>Platforma:</p> <p>Investicija:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vzpostavitev platforme 35.000 € <p>Fiksni stroški:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plača 3 x 1800 €/mesec - Vzdrževanje platforme 700 €/mesec - Najem poslovnega prostora 300 €/mesec - Trženje 2.500 €/mesec <p>Variabilni stroški:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Provizije platforme (odvisno od aktivnosti in števila uporabnikov) <p>Umetniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Naročnina platforme 25 €/mesec - Provizija objavljanja in ustvarjanja NFT 6 % <p>Podjetja (stroški pri nakupu):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Provizija od nadaljnje prodaje 9 % - Licenčnina avtorja 		<p>VIRI PRIHODKOV</p> <p>Platforma:</p> <p>Prihodki od umetnikov:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Naročniški prodajni model 25 €/mesec - Provizija objavljanja in ustvarjanja NFT 6 % <p>Prihodki od podjetij:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Provizija od nadaljnje prodaje (9 %) <p>Podjetja:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zaslužek pri prodaji (prodajna cena – licenčnina – provizija od nadaljnje prodaje) <p>Umetniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Licenčnina - Prihodki od prodaje (prodajna cena – provizija objavljanja in ustvarjanja NFT) 		

Vir: lastno delo.

4.3.3 Segmentacija kupcev

Namesto poimenovanja posameznih uporabnikov, platno storitvenega poslovnega modela vključuje vrsto tržnih segmentov. Ustvarila bi prostor za povezovanje treh različnih skupin podjetij in umetnikov. Ker je predlog vrednosti vezan na opredeljene segmente kupcev, je treba opredeliti, katere rešitve ponujamo posameznim tržnim segmentom.

V prvi tržni segment umeščamo **umetnike** kot ponudnike umetniških stvaritev. Na platformi bi se predstavili z digitalnim portfolijem in ponudbo umetnin, ki bi jo lahko kupili po izklicni ceni ali po dražbeni ceni. V drugi tržni segment uvrščamo **tri različne tipe podjetij**, ki se razlikujejo po interesnih zanimanjih in vedenjskih značilnostih. Vse tri podskupine se lahko tudi prekrivajo oz. sčasoma preidejo v drugo podskupino (ljubitelj lahko preide v zbiratelja in nato v investitorja):

- V prvo skupino podjetij uvrščamo tista podjetja, ki se ukvarjajo z **zbiranjem in vlaganjem v kriptovalute**. Slednji so investitorji, ki so del naložbenega portfelja že vlagali v kriptovalute. Seznanjeni so s tehnologijo veriženja blokov in trgovanjem z različnimi kriptovalutami. Ostalim podjetnikom je trg kriptovalut neznan oz. vanj ne vlagajo. Vseeno lahko predstavljajo potencialen vir novih kupcev, ki bi jih bilo treba ustrezno nagovoriti in predstaviti trg kriptovalut ter potencial vlaganja v NFT.
- Drugo skupino podjetij predstavljajo **tradicionalni investitorji**. To so podjetja, ki se zanimajo za vlaganje v umetnine predvsem z namenom povrnjene investicije. Na umetnine gledajo bolj na finančno sredstvo kot pa na dekoracijo in praviloma ne zasledujejo njihovega pomena v družbenem kontekstu. Pri nakupu želijo zagotovilo o avtentičnosti in pristnosti dela. Kot uporabnike platforme bi jih zanimalo: »Kaj bom pridobil/a, če vlagam v posamezno umetnino?«
- V tretjo skupino podjetij umeščamo podjetja, ki so **ljubitelji umetnosti**. Vanjo uvrščamo podjetja, ki se zanimajo za umetnine in si jih radi ogledujejo, tako v fizični kot v digitalni obliki. To so podjetja, ki imajo ali si želijo dopolniti zbirko umetniških del. Združuje jih strast do umetnin in zbiranja le-teh in jih kupujejo predvsem zaradi užitka. Za nakup umetnin se odločajo, ker cenijo umetniška dela in zato pri uporabi platforme stremijo k cilju: »Umetnine kupujem, ker jih občudujem in me navdihujejo.«

4.3.4 Distribucijski kanali

Platforma je glavni distribucijski kanal za doseganje vseh treh segmentov skupin, saj vsebuje vse ponudbe vrednosti in hkrati predstavlja stičišče vseh uporabnikov. Z obstoječimi segmenti kupcev bi redno komunicirali preko platforme, družbenih omrežij in email-a v obliki objav (blogi, novice, vabila).

Potencialne uporabnike bi pridobivali s targetiranjem posameznih segmentov. Zato bi doseg platforme spodbudili s promoviranjem umetnikov preko družbenih omrežjih, kot so Facebook, Instagram, LinkedIn in Twitter. Z aktivnostmi na družbenih omrežjih bi ozaveščali prepoznavnost blagovne znamke (angl. brand awareness) in potencialne kupce usmerjali na platformo. Cilj aktivnosti na družbenih omrežjih je, pridobiti kontakte potencialnih uporabnikov, s katerimi bi v nadaljevanju navezovali stike (angl. lead nurturing). Sklepali bi partnerstva s poslovnimi klubi, društvi in organizacijami. V dobrobit pridobivanja dodatnih sredstev in prepoznavnosti, bi si prizadevali za dolgoročno sodelovanja s podjetji. S širjenjem skupnosti bi spodbujali donacije, sponzorstva in partnerstva v smeri prispevanja k boljši in trajnejši uporabniški izkušnji platforme.

4.3.5 Ponudba vrednosti

Platforma bi vsem tržnim segmentom jamčila varnost, zaupanje in večji nadzor pri nakupu in prodaji umetnin. Tehnologija veriženja blokov bi z NFT zagotavljala avtentičnost in sledljivost, transparentnost in nespremenljivost transakcij. To bi pripomoglo k večji zaščiti in zanesljivosti pri nakupu ter prodaji umetnin.

Podjetjem bi platforma predstavljala perspektivno alternativno obliko vlaganja v prej nepoznani podobi. Kupovanje umetnin bi podjetnikom predstavljalo varno obliko vlaganja s konstantnimi donosi (Gerlis, 2014). S tehnologijo bi zagotavljali dodatno varnost in s tem dodano vrednost pri vlaganju. Zato bi ciljali na vlagatelje, ki jih zanimajo alternativne naložbe in, ki bi si želeli diverzificirati premoženje. Za tiste podjetnike, ki vlagajo v kriptovalute, bi NFT predstavljali dodano vrednost zaradi večje varnosti, saj bi kljub volatilnosti oz. nihanju kriptovalut ohranili pravico nad lastnino določenega dela. Uporaba pametnih pogodb bi omogočala dokazljivost lastništva in preglednost transakcij, ter s tem manjšo možnost prevar.

Ustvarjalci bi preko konvertiranja umetnin v NFT tokenizirali svoja dela in s tem uveljavili svoje avtorske in lastninske pravice. Prednosti, ki bi jih platforma nudila umetnikom, je prilagodljivost, saj bi lahko sami določili licenčnino in v kakšni obliki bi prodajali umetnine (digitalno ali fizično). V primeru digitalnega dela bi umetnino lahko poljubno razdelili na več delov. Platforma bi s pomočjo Ethereum protokola 2.0. in zunanjega razvoja dosegala nižje stroške kot pri drugih tujih NFT platformah.

4.3.6 Odnosi s kupci

Platforma bi z vsemi uporabniki vzpostavljala avtomatizirano storitev. Vsi procesi, ki bi jih obiskovalec izvedel, bi bili samodejno aktivirani. Brezplačni ogled del bi bil na voljo vsem registriranim udeležencem. Namen odnosov z uporabniki, ki so ljubitelji je, da jih spremeni v investitorje. Zasedovali bi cilj, da se z vsako odločitvijo povečuje vrednost posameznega nakupa. Ključno je, da se z uporabniki vzpostavi lojalnost na dolgi rok, saj lahko v prihodnje

postanejo promotorji platforme. Na dnevni ravni bi uporabnikom nudili osebno podporo in svetovanje po telefonu in elektronski pošti. Hitra odzivnost, pomoč in dajanje koristnih informacij ter nasvetov, bi lahko pripomogla k boljši uporabniški izkušnji. Medosebni odnos med ustvarjalci in kupci bi bil transparenten, kar bi omogočalo občutek varnosti in grajenje medsebojnega zaupanja.

Na platformi bi omogočili dostop do različnih informacij, ki bi uporabniku olajšale izvedbo nakupa. Za vsako objavljeno delo bi bile na voljo informacije o lastnosti dela, identifikacijska številka žetona, številu ogledov, pregledu preteklega trgovanja in informacije o verižnem bloku (angl. chain info). Pri vseh dodatnih storitvah bi vzpostavljali individualni pristop s kupci. Organizirali bi plačljiva svetovanja in analize, ter tako omogočili storitev, ki si jo kupec želi.

Za izboljšano ovrednotenje oz. evalvacijo izkušnje, bi uvedli povratne ocene in mnenja. Izjava posameznikov predstavlja neprecenljiv vir povratnih informacij zaradi poglobljenega razumevanja uporabnikovih dejavnosti in zaradi potencialne priložnosti k izboljšavi izdelkov, storitev in odnosov. Ocenam in predlogom uporabnikov bi namenili še prav posebno pozornost in tako z njihovo pomočjo, platformo redno posodabljali in razvijali v skladu z interesi aktivnih uporabnikov. Dolgoročni cilj je, čim bolj uskladiti ponudbo z željami in potrebami najbolj lojalnih udeležencev, ter izpolniti ali morda celo preseči vsa njihova pričakovanja.

Platforma bi bila usmerjena v vzpostavitev in razvijanje širše umetniške skupnosti. Z ustvarjanjem sinergij bi lahko ustvarjalci in galerije lažje promovirali svoja dela in s tem širili ponudbo. Na ta način bi lahko pritegnili dodatni krog ljubiteljev ali celo ljubitelje spremenili v zbiratelje. Sčasoma bi tako oblikovana umetniška skupnost sooblikovala ponudbo in povpraševanje ter vsebino platforme.

4.3.7 Viri prihodkov

Ker tovrstna platforma v Sloveniji doslej še ni obstajala, bo njen zagon, vsaj na začetku spremljalo tudi nekaj neznank. To velja tudi za postavitev cen. Te bodo sprva okvirne, kasneje pa določene po principu ponudbe in povpraševanja.

Platforma bo umetnikom obračunavala cene na dva načina:

- Prvi mehanizem oblikovanja cen bi bil sestavljen iz **ponavljajočih se tokov prihodkov**. Registriranim ustvarjalcem, ki bi predstavljali svoj digitalni portfolio in ponujali umetnine, bi prodajali dostop in deljenje vsebin na platformi, ki bi jo plačevali z mesečno naročnino, ki bi znašala 25 evrov. Prvim tridesetim ustvarjalcem bi dopuščali brezplačno kreiranje prvega NFT. Za nadaljnjo uporabo bi bila podjetja primorana plačevati naročnino in posamezne provizije.

- Druga vrsta obračunavanja bi bila **fiksna** in bi se nanašala na nakup umetnin in storitev. Za ustvarjanje žetona in objavo posameznega dela bi obračunavali 6 % provizije (angl. listing fee). Pri nadaljnjem nakupu vsakega dela bi obračunavali 9 % provizijo (angl. comission fee). Transakcijske stroške pri pretvarjanju kriptovalut v evre bi zaračunavala denarnica s katero bi uporabnik plačeval. Pri redni prodaji umetnin, bi cene določali po izklicni ceni, ki jo poda avtor umetnine. V dražbenih prodajah bi se cene postavljale dinamično, in sicer po najvišji ponujeni ceni kupca.

Avtor dela je kot lastnik in ustvarjalec upravičen do materialnih (premoženjskih) in moralnih (osebnih) pravic. Ustvarjalec bi po objavi umetnine na platformi objavil ceno dela in določil znesek licenčnine v procentih (angl. royalties), ki bi se obračunaval pri vsaki nadaljnji prodaji. Cena dela pri nadaljnji prodaji se določa prek ponudb investitorja. Tisti, ki bi v času dražbe ponudil višjo ceno, bo dobil izbrani NFT in pravico nad lastništvom. Delo lahko ponovno proda na dražbi tistemu, ki ponudi višjo ceno. Od prejetega plačila mora predhodni lastnik NFT del nameniti licenčnini avtorju in del proviziji platforme.

4.3.8 Ključne aktivnosti

Ključne dejavnosti, potrebne za izvedbo poslovnega modela podjetja, zajemajo razvijanje in oblikovanje platforme. Platformo bi povezali z omrežjem blockchain Ethereum 2.0., ki bi ga nudilo podjetje Blockchain App Factory. Platformo bi testirali na reprezentativnem vzorcu ciljnih skupin. Za pridobivanje dodatnih sredstev bi spodbujali sponzorstvo in donatorstvo preko kampanj. Dodatna sredstva bi zbirali tudi preko razpisov za zagonska in inovativna podjetja. Sledi umestitev popravkov in lansiranje platforme, ki bi jo promovirali tri tedne pred izidom. Prvih trideset umetnin bi brezplačno konvertirali v NFT, ter jih objavili na platformi.

V nadaljevanju bi razvili interni seznam umetnikov in njihovih portfolijev, ki bi jih indeksirali na podlagi ključnih besed. Za poenostavljeno iskanje bi vgradili interni iskalnik, ki bi služil kot pripomoček za iskanje in s tem izboljšal uporabniško izkušnjo. Vzdrževanje platforme bi predstavljalo delo spletnega razvijalca in grafičnega oblikovalca, ki bi ju najeli, zato ne bi bila redno zaposlena. Vzdrževanje bi zajemalo aktivnosti, ki so povezane s tem, da spletna stran ustrezno deluje, kar pomeni ohranjanje obstoječega stanja z nujnimi popravki. Spletni razvijalec in grafični oblikovalci bi skrbela tudi za širjenje funkcionalnosti in ohranjanje celostne podobe platforme. Za trženje, prodajo ter upravljanje platforme, bi redno skrbela ekipa. Platformo bi tržili z uporabo digitalnega marketinga, ki bi obsegal e-mail marketing, Facebook, Google, LinkedIn in Instagram oglaševanja. Z aktivnostjo sponzorjev in umetnikov bi promovirali platformo ciljnim skupinam na omenjenih digitalnih kanalih. Upravljanje platforme zajema vnašanje ustvarjalčevih portfolijev, dodajanje novih umetniških del in drugih vsebin. Z morebitno dostavo umetnin bi se ukvarjal logistični servis, specializiran za prevoze umetnin, ki bi le-te varno in v dogovorjenem terminu dostavil na ciljno destinacijo.

4.3.9 Ključni viri

Ključni viri poslovnega modela zajemajo sredstva in zaloge za izvedbo temeljnih dejavnosti ter zagotavljanje vrednosti. Pri tem ločimo fizične, človeške, intelektualne in finančne vire. Fizična sredstva, ki predstavljajo pogoj za ustvarjanje vrednosti za vse segmentne skupine, so platforma, fizična oz. digitalna umetniška dela, tehnologija veriženja blokov, NFT in vsa programska ter strojna oprema skupaj s strežnikom. Za zagotavljanje preglednega seznama umetnin, je ključen izčrpen seznam umetniških del, ki bi ga vsebinsko dopolnjevali umetniki.

Podjetje Blockchain App Factory bi zagotavljalo odprto oz. javno blockchain omrežje z dovoljenjem. To pomeni, da lahko vsak registriran član dostopa do platforme in si ogleda objavljena dela. Pri tem lahko samo pooblaščenim udeležencem omrežja ustvarjajo in posodablajo vsebino podatkovnih blokov. Platforma bi shranjevala NFT, transakcije in vse ostale podatke v omrežju Blockchain, in sicer na platformi Ethereum 2.0.

Za delovanje platforme so človeški viri izjemnega pomena. Za vzpostavitev platforme bi poleg tehnologije veriženja blokov, potrebovali tudi spletnega razvijalca (programerja) in grafičnega oblikovalca spletnih strani. Potrebovali bi ju tudi za redno ažuriranje spletnih strani in za tehnične in grafične popravke. Upravitelj oz. vodja platforme bi skrbel za tehnično delovanje platforme, tekoče vnose in vsebinski ter konceptualni del platforme, tržnik pa bi bil specializiran za digitalno trženje in spletno prodajo. Prodajalec bi skrbel za prodajo na terenu in pridobivanje novih strank. Hkrati bi skrbel za ohranjanje in vzdrževanje odnosov z obstoječimi strankami.

Ponudba vrednosti zahteva predvsem fizične vire. Kljub digitalizaciji, so pogoj za delovanje le-teh človeški viri (znanje o tehnologiji, programiranju, dizajnu, trženju). Pri odnosu s tržnimi segmenti so pomembni tudi intelektualni viri, kot so: podatki shranjeni v podatkovnih blokkih, avtorske pravice ustvarjalcev in pravice vlagateljev ter blagovna znamka, ki bi jo ustrezno zaščitili.

4.3.10 Glavni partnerji

Mrežo zunanjih akterjev, ki jih potrebujemo za delovanje poslovnega modela, pojmuje kot ključne partnerje. Slednji so zadolženi za izvedbo in optimizacijo poslovanja ključnih aktivnosti. Ključni partnerji za delovanje platforme so umetniki, ki imajo vlogo dobavitelja ključnih virov – umetnin. Na drugi strani so za obstoj platforme poglavitna podjetja, ki se zanimajo za vlaganje v NFT. Le-ta zavzemajo vlogo izvajalca poglavitnih aktivnosti na platformi - od začetnega interesa do zaključenega nakupa. Pri tem so odločilni predvsem vodje, ki se zavedajo smiselnosti vlaganja v NFT. Ta segment partnerjev imenujemo vsebinski partnerji (angl. content partners), saj soustvarjajo vsebino in skupnost. K tej skupini bi lahko dodali tudi kulturne organizacije, umetnostne zgodovinarje in ostale strokovnjake na področju umetnosti. Partnerji, ki so ključni za širjenje mreže platforme, so

poslovni klubi in združenja. Sredstva bi zbirali preko investitorjev, vlagateljev tveganega kapitala, poslovnih angelov in sponzorjev.

Poglavitna partnerja, ki skrbita za delovanje platforme s tehničnega vidika, sta podjetje Blockchain App Factory, ki ponuja uporabo blockchain omrežja. Pri njih bi registrirali domeno, najeli strežnik, hranili podatke in varnostne arhive oz. kopije (angl. backup) spletnih strani. Nato bi potrebovali programerja za izdelavo spletne strani in trgovine ter grafičnega oblikovalca za optimalno oblikovanje uporabniške izkušnje. Za funkcionalnost spletne trgovine bi sklenili pogodbo s ponudniki plačilnih storitev (angl. payment service provider). Nudili bi standardne metode plačevanja, kot so plačilo s kreditno in debetno kartico in plačilo po povzetju. Izbrali bi plačilni modul Bankart 3D Secure. Uporabljali bi tudi alternativne metode plačevanja kot sta PayPal in nakazilo na transakcijski račun. Za dostavo umetnin bi sodelovali s podjetjem RotarArt, ki je ponudnik prevoznih storitev specializiran za muzejsko in galerijsko logistiko.

Tokenizacijo umetnin in plačevanje transakcij v Ethrih bi izvajala aplikacija Meta Mask. Aplikacija je ponudnik digitalne denarnice s kriptovalutami in deluje kot razširitev (angl. extension) na večini internetnih brskalnikov (Chrome, Firefox, Edge in Brave). Z aplikacijo ne bi bilo treba skleniti pogodbe, saj jo lahko kupec uporablja neposredno na različnih spletnih straneh na navedenih brskalnikih. Nakupni proces platforme je opisan v prilogi 1.

4.3.11 Struktura stroškov

Nastanek poglavitnih stroškov je odvisen od ključnih virov in aktivnosti, ki so potrebni za delovanje poslovnega modela. Poslovna ideja temelji na spletni platformi, ki predstavlja stičišče ustvarjalcev in kupcev umetnin, zato je večji delež celotnih stroškov vezan prav na vzpostavitvi platforme. Razvoj in oblikovanje platforme predstavlja začetno investicijo, ki predstavlja pogoj za delovanje in rast platforme. Le-ta znaša okvirno 35.000 evrov.

Plača zaposlenih bi znašala okvirno 1800 evrov in bi jo mesečno redno obračunavali. Strošek vzdrževanja bi znašala okvirno 700 evrov na mesec. Za trženje bi mesečno namenili 2500 evrov, medtem ko bi za registracijo domene in spletno gostovanje zapravili približno 30 evrov na mesec. Najem poslovnega prostora bi znašal 300 evrov na mesec in dostop do telefona ter interneta bi znašal okvirno 30 evrov na mesec. Vse navedene stroške, ki bi jih mesečno obračunavali, uvrščamo pod fiksen strošek, saj so neodvisni od števila kupcev oz. od količine prodaje. Le-ti bi skupno znašali 5360 evrov na mesec. Na drugi strani skupne stroške provizij kreiranja NFT, transakcijskih stroškov in dodatnih storitev uvrščamo pod variabilne stroške, saj so odvisni od dejavnosti uporabnika oz. naročil zelenih storitev.

Strošek naročnine je pristojbina za uporabljanje in sodelovanje na umetniški platformi. Pogoj za prodajo je tokeniziranje in objava umetnine. Provizija za ustvarjanje NFT in objavo dela znaša 6 %. Podjetja ob nakupu NFT plačajo licenčnino (angl. royalties), ob nadaljnji prodaji NFT pa provizijo platformi (angl. comission fee), ki znaša 9 %. Provizija od prodaje

se ob prvem nakupu na začetku ne bi zaračunavala. Za prenos sredstev iz kriptodenarnice (angl. crypto wallet) v banko, morajo plačati transakcijske stroške. To je ločen strošek, ki se ne plačuje na platformi, vendar ponudniku kriptodenarnice. Vse omenjene provizije spadajo pod variabilne stroške, saj so odvisne od števila in višine nakupa.

4.4 Izvedba intervjujev

Z raziskavo sem preverjala zaželenost spletne platforme, ki združuje tako ponudnike kot kupce. Zato sem za izvedbo intervjujev pripravila dva različna vprašalnika, in sicer enega za umetnike in enega za podjetnike. Okvirna vprašanja iz obeh vprašalnikov so navedena v prilogi 3 ter 4. Ker sem želela pridobiti čim bolj relevantne podatke, sem vključila v intervju tiste podjetnike, ki so v preteklosti kupili umetnine ali pa so vsaj kazali zainteresiranost za nakup. V raziskavi sem želela zajeti tiste umetnike, ki bi jih zanimalo tovrstno sodelovanje in bi si želeli pridobiti dodatne vire prihodka. V intervjuvanju je sodelovalo skupaj 39 intervjuvancev. Med njimi je bilo 23 podjetnikov in 16 umetnikov. Osnovne podatke intervjuvanih podjetnikov sem zapisala v tabeli 3.

Tabela 3: Demografski podatki intervjuvanih podjetnikov

Podjetnik			Podjetja			
	Spol	Starost	Naziv dejavnosti (po SKD kodi)	Velikost	Leto ustanovitve	Regija
1	M	25 - 30	J 62	Srednje veliko	1999	Primorska
2	Ž	61+	P 85	Mikro	1999	Osrednjeslovenska
3	M	40 - 50	M 71	Srednje veliko	2002	Gorenjska
4	Ž	40 - 50	G 46	Majhno	2017	Osrednjeslovenska
5	Ž	61+	J 63	Majhno	2018	Dolenjska
6	Ž	50 - 60	J 62	Srednje veliko	2005	Osrednjeslovenska
7	Ž	40 - 50	J 62	Majhno	2013	Osrednjeslovenska
8	M	40 - 50	J 61	Srednje veliko	1991	Osrednjeslovenska
9	M	30 - 40	M 73	Srednje veliko	1990	Savinjska
10	Ž	40 - 50	L 68	Majhno	1996	Osrednjeslovenska
11	Ž	25 - 30	J 63	Srednje veliko	1991	Osrednjeslovenska
12	M	30 - 40	G 46	Majhno	2015	Osrednjeslovenska
13	Ž	50 - 60	L 68	Majhno	2013	Osrednjeslovenska
14	M	40 - 50	G 46	Srednje veliko	1990	Osrednjeslovenska

se nadaljuje

Tabela 3: Demografski podatki intervjuvanih podjetnikov (nad.)

15	Ž	61+	M 73	Mikro	1991	Osrednjeslovenska
16	Ž	40 - 50	D 35	Srednje veliko	2001	Posavska
17	Ž	50 - 60	L 68	Srednje veliko	2004	Osrednjeslovenska
18	Ž	40 - 50	J 63	Majhno	1992	Osrednjeslovenska
19	M	50 - 60	D 35	Srednje veliko	2006	Osrednjeslovenska
20	Ž	40 - 50	M 74	Majhno	2007	Primorska
21	Ž	30 - 40	M 73	Majhno	2010	Osrednjeslovenska
22	M	40 - 50	J 62	Srednje veliko	1993	Gorenjska
23	M	30 - 40	J 62	Srednje veliko	2020	Osrednjeslovenska

Vir: lastno delo.

V tabeli 4 pa sem zapisala osnovne demografske podatke intervjuvanih umetnikov.

Tabela 4: Demografski podatki intevjuvanih umetnikov

Umetnik	Spol	Starost	Status	Leta profesionalnih izkušenj	Sodelovanje s podjetji
1	M	26 - 35 let	Samostojni podjetnik	5 let	Ne
2	Ž	do 25 let	Študent	7 let	Ne
3	Ž	26 - 35 let	Študent	2 leta	Da
4	M	do 25 let	Samozaposleni v kulturi	3 leta	Da
5	M	26 -35 let	Študent	Nimam jih	Ne
6	Ž	do 25 let	Samostojni podjetnik	3 leta	Ne
7	M	do 25 let	Študent	Nimam jih	Ne
8	Ž	26 - 35 let	Samozaposleni v kulturi	4 leta	Da
9	Ž	26 - 35 let	Samozaposleni v kulturi	1 leto	Ne
10	Ž	26 - 35 let	Samostojni podjetnik	3 leta	Ne
11	M	do 25 let	Samostojni podjetnik	7 let	Ne
12	M	55 let ali več	d.o.o.	20 let	Da
13	Ž	26 - 35 let	Samostojni podjetnik	6 let	Da
14	M	36 - 45 let	Samozaposleni v kulturi	11 let	Ne
15	Ž	36 - 45 let	d.o.o.	19 let	Ne
16	Ž	36 - 45 let	Samozaposleni v kulturi	14 let	Da

Vir: lastno delo.

Kontakte intervjuvancev sem pridobila večinoma preko strank, partnerjev in ponudkov preko galerije, v kateri sem zaposlena ter preko podjetnic iz društva poslovni žensk FAM. Večino intervjujev sem opravila preko videoklica, saj je bilo zaradi epidemije srečanje v živo oteženo. Približno tretjino intervjujev sem opravila preko telefonskega klica. Intervjuji so trajali različno dolgo, večinoma okoli 20 do 30 minut. Ključne odgovore podjetnikov in umetnikov sem priložila v prilogi 5.

4.5 Rezultati raziskave podjetnikov

4.5.1 Vpetost podjetij v umetnost

Na splošno so podjetniki dovzetni za kulturo in so bili v času pred epidemijo v sklopu podjetja večinoma redno ali občasno v stiku s kulturo. Kar 82,6 % vprašanih podjetnikov je navedlo, da umetnost koristi podjetju. Ko so opredeljevali koristnost umetnosti v poslovnem okolju, so največkrat podali več odgovorov. Največ, sedemnajst podjetnikov gleda na umetnost kot na estetsko vrednost, ki vpliva na njihovo počutje, ambient in vzdušje v podjetju. Dvanajst podjetnikov je menilo, da umetnost koristi podjetju, ker spodbuja kreativno mišljenje. Devet podjetnikov se je strinjalo, da spodbujanje umetnosti koristi ugledu organizacije. 35 % podjetnikov je odgovorilo, da umetnost podpirajo, ker jo cenijo in 21,7 % ker s tem podprejo lokalno umetniško skupnost. Da je umetnost del organizacijske kulture in veliko več kot samo dekoracija, pojasnjuje podjetnik 5:

»Umetnost je pomemben del poslovnega okolja. Zdi se mi smotrno, da vsak, kateremu denarne sposobnosti omogočijo, pokaže spoštovanje, da ti je mar za ustvarjalčevo delo. To je potrebno udejanjiti tudi z ustvarjanjem posla. S tem veliko poveš o svojem podjetju. Menim, da s tem ustvarjaš zgodbo.«

65 % vprašanih podjetnikov je izpostavilo, da bi si želeli več kulturnega udejstvovanja. Devetnajst podjetnikov je odgovorilo, da bi podprli nadarjenega umetnika in umetnico. Od tega jih je večina želelo podpreti na več načinov. Štirinajst podjetnikov je želelo podpreti z razstavo v podjetju, deset z nakupom umetnine, osem z delavnicami in štiri s sponzorstvom oz. donatorstvom.

4.5.2 Motivi za nakupovanje

Skozi raziskavo sem ugotovila, da so večinoma vlagatelji v umetnine tudi ljubitelji umetnosti. Tisti, ki pa so ljubitelji umetnosti, pa niso nujno vlagatelji umetnin. Vzroki za nakup umetnin so bili pri podjetnikih različni. Kot je prikazano v tabeli 5 jih lahko razdelimo v tri skupine, in sicer podjetniki, ki so kupovali umetnine izključno za darila, tisti, ki so kupovali za umetniško zbirko in tisti, ki so kupovali tako zase kot za darilo.

Tabela 5: Namen nakupa umetnin posameznega intervjuvanega podjetnika

Namen kupovanja umetnin	Podjetnik, ki je navedel namen
Izključno za darila	1, 4, 6, 10, 22
Izključno za umetniško zbirko	2, 5, 11
Tako za umetniško zbirko kot za darila	3, 7, 9, 15, 17, 20
Ni kupoval	12, 13, 14, 16, 21, 23
Ni informacij, ker podjetnik ni del vodstva	8, 18, 19

Vir: lastno delo.

Pri tem zbiranje za umetniško zbirko vključuje kupovanje za zasebne namene (dekoracija, zasebna zbirka), ki je bolj ljubiteljske narave kot za investicijske namene (podjetniška umetniška zbirka), ki je namenjena za vlaganje in diverzificiranje sredstev. V večini so tisti podjetniki, ki so kupovali za umetniško zbirko, kupovali tudi za darila.

Kar nekaj podjetnikov je, ki niso kupovali oz. se nikoli niso odločili za nakup umetnine. Podjetnica 16 jih ni kupovala, vendar so bile umetnine že v lasti pred prevzemom podjetja. Izpostavila je tudi problem neznanja trgovanja z umetninami tako: »Imeli smo nekaj slik, že prej v podjetju. Ko smo jih hoteli prodati, nismo vedeli kako se tega sploh lotiti.«

Za podjetnike 8, 18 in 19 nisem mogla pridobiti točnih informacij, saj niso del vodstva in se ukvarjajo z upravljanjem financ. Zato so mi povedali le to, kar so vedeli in domnevali. Največ podjetnikov je kupovalo v lastne namene zaradi možnosti diverzifikacije in ohranitev sredstev, saj so umetnine lahko del sredstev in lastniškega kapitala podjetja. Ena izmed prednosti je tudi, da vrednost umetnin skozi čas praviloma raste.

Podjetnika poročata tako: Podjetnik 5: »V preteklosti smo kot podjetje vlagali v umetnine. S tem je lažje diverzificirati premoženje.«

Podjetnik 7: »Slike kupujem, predvsem zaradi tega, ker so mi všeč, če se vrednost povečuje čez leta, pa je še toliko boljše. Večina podjetnikov ni omenila, da bi kupovali umetnine samo zaradi vlaganja, vendar je bila to dodatna prednost pri nakupu.

4.5.3 Zaznavanje problemov pri vlaganju

Nekateri podjetniki, ki so razmišljali o nakupu umetnin, so izpostavili različne pomisleke pri vlaganju v umetnine. V tabeli 6 sem identificirala glavne ovire pri vlaganju tistih podjetnikov, pri katerih sem imela možnost pridobiti to informacijo.

Tabela 6: Ključne ovire pri vlaganju v umetnine

Ključna ovira	Podjetnik, ki je oviro izpostavil
Neuskajenost v organizaciji	6, 20
Neangažiranost podjetnika	1, 10, 12, 14, 23
Pomanjkanje časa	3, 9
Pomanjkanje denarja	9, 14
Slaba ponudba	13
Nepoznavanje trga	3, 4, 12, 16, 22
Nezaupanje	7, 15, 17, 21
Nimam informacij	8, 18, 19

Vir: lastno delo.

Podjetniki 2, 5 in 11 niso omenili vzroka, čeprav so že kupovala umetnine. Pri nekaterih podjetnikih, kot sta podjetnika 2 in 9, sem zaznala dve oviri, ki se prepletata. Podjetnik 9 je dejal: »V prihodnosti bi lahko razpršili sredstva, vendar se o tem še nismo kaj dosti pogovarjali. Za zdaj je to za nas enostavno predrago, hkrati pa nismo imeli časa se s tem ukvarjati.«

Kot najpogostejšo oviro pri nakupu umetnin kot naložb, se pojavlja nesamoiniciativnost podjetnika, nezaupanje v investicijo in nepoznavanje trga. Tako se velikokrat zgodi, da samo nerazumevanje trga odvrne potencialne vlagatelje od nakupa. Poleg znanja in informacij o stanju trga, sta za nakup ključna tudi usklajenost v organizaciji, razpoložljivi čas in zadostna denarna sredstva kot pogoj vsake naložbe.

4.5.4 Prejeti certifikati in mnenje o le-teh

60,9 % vseh podjetnikov oz. štirinajst podjetnikov, je v preteklosti kupilo vsaj eno umetnino vredno več kot 200 evrov. Od tega so samo podjetniki 3, 4, 6, 11, 15 in 22 dobili certifikat. Pri tem so podjetniki 4, 6, 11, 15 ob prejemu potrdila izrazili nezadovoljstvo.

- Podjetnik 4 pove: »Ja, prejeli smo potrdilo v papirnati obliki. Izdala ga je galerija. Certifikat bi lahko bil izdan še s strani avtorja.«
- Podjetnik 6 pravi: »Sem dobil dodatno potrdilo. Ja, seveda želel bi večjo sigurnost glede avtorstva, saj list lahko izgubim. Več bi si želel vedeti tudi o avtorju kot o preteklosti in vsebini slike.«
- Podjetnik 11 se spominja: »Se spomnim, da sem dobil nek certifikat ali potrdilo. Vendar ne vem koliko je to verodostojno.«
- Podjetnik 15 razlaga: »Ja, sem dobila, ampak to je bilo redko. Če bi gledali kot naložbo, bi rabila ne samo potrdilo, ampak zagotovilo o vrednosti same slike.«

Preko intervjuja sem zasledila tudi problem zagotovila o avtentičnosti slike pri trgovanju z umetninami. Tako je podjetnik 16 trdil, da čeprav ni kupil umetnine, se mu ni zdelo korektno,

da so podarjene umetnine brez kakršnegakoli potrdila. Poroča tako: »Kupili nismo, smo pa prejeli nekaj slik brez certifikata, kar se mi ne zdi v redu. Sploh, če bi hoteli te slike prodati naprej.« Večini podjetnikov, ki je razmišljala o prodaji umetnin, se je zdelo smotno imeti trajno dokazilo o avtorstvu in vrednosti umetnine.

4.5.5 Vpeljava digitalnega certifikata

74 % vseh podjetnikov se je zanimalo za digitalni certifikat, ki omogoča avtentičnost in sledljivost umetnin. V tabeli 7 prikazujem okvirne cene podjetnikov, ki so pripravljene plačati za digitalni certifikat. Za okvir sem postavila 10 % prodajne cene. Pri spraševanju podjetnikov, ki so želeli prejeti digitalno potrdilo ob nakupu umetnine, so podjetniki 14, 16 in 22 dejali, da ne bi plačali zanj.

Tabela 7: Pripravljenost za plačilo digitalnega certifikata

Cena digitalnega certifikata	Podjetnik
Manj kot 10 % prodajne cene	1, 9, 11, 13, 15, 21
10 % prodajne cene	4, 5, 7, 17, 23
Več kot 10 % prodajne cene	3, 6, 20

Vir: lastno delo.

Utemeljujejo, da bi certifikat moral biti standardna praksa, za katero ne bi plačevali. Kot pojasnjuje podjetnik 14: »Smiselno je, a vendar ne bi plačal zanj, saj bi moralo biti to del izdelka in ne dodatek, ki ga posebej plačaš.«

Če povzamem, večina podjetnikov, ki je zainteresiranih za prejem digitalnega potrdila, je pripravljena zanj tudi plačati. Največ bi jih plačala manj kot 10 % od prodajne cene umetnine.

4.5.6 Platforma in spletne dražbe

65,2 % podjetnikov si je redno ali občasno ogledalo umetniška dela preko spleta. Večina si je ogledala umetnine preko družbenih omrežij ter ponudnikov spletne prodaje umetnin. Najpogostejši obiskovalci umetniških platform so ljubitelji umetnin. Le-ti so si umetnine največkrat ogledali zgolj zaradi radovednosti ali strasti do umetnosti ali ker bi radi pred nakupom izvedeli več informacij o delu in avtorju ter kje jo lahko kupijo.

74 % intervjuvanih podjetnikov je odgovorilo, da bi si ogledalo umetnine na platformi, ki je namenjena objavljanju, prodaji in nakupu umetniških del. Samo podjetniki 3, 11, 14, 15, 18 in 23 so bili zainteresirani za trgovanje na spletni dražbi umetnin. Zato me je zanimalo, kaj so bili glavni vzroki zaradi katerih se podjetniki niso odločili za udeležbo. V tabeli 8 sem identificirala glavne vzroke za nezainteresiranost spletnih dražb.

Tabela 8: Ključni razlogi za pomanjkanje zanimanja za udeležbo na spletnih dražbah

Ključni razlogi za nezainteresiranost spletnih dražb	Umetniki
Nepoznavanje trga	4, 12, 13, 17, 21, 22
Nezaupanje tehnologiji	1, 4, 7, 16, 17
Odpor do spletnih dražb	2, 6, 10, 19
Neangažiranost	5, 8, 9, 20

Vir: lastno delo.

Le podjetniki 14, 18 in 23 so odgovorili, da bi lahko plačevali tudi s kriptovalutami. Tisti, ki so bili pripravljeni plačati s kriptovalutami, so pojasnili, da so že opravili transakcijo (nakup) s kriptovalutami. Podjetnik 14 je pojasnil: »Pomembno je, da je dobra ponudba, potem bi vlagal. Ja, če bi moral, bi plačal v kriptovalutah.«

Podjetnik 18 je povedal: »V preteklosti sem se ukvarjal z vlaganjem v kriptovalute in sem večkrat spremljal dražbe na različnih platformah. Tako, da mi plačevanje v Ethr-ih ne predstavlja nekega problema.«

Podjetnik 23 je omenil: »Nekajkrat sem se udeležil dražb na Ebay-u in kdaj opravi nakup z Bitcoin-i. Bi se udeležil, če bi videl potencial.«

4.6 Rezultati raziskave umetnikov

4.6.1 Načini prodaje

Pri intervjujih z umetniki sem želela ugotoviti ali predstavljajo potencialnega ponudnika umetnin na predlagani predhodno opisani spletni platformi. Želela sem spoznati za katere storitve oz. izdelke se zanimajo in se poglobiti v vzroke, ki jih ženejo v izbrano rešitev. Zanimalo me je tudi, koliko bi bili pripravljeni plačati za aktivnosti za katere se najbolj zanimajo.

Večina umetnikov prodaja izključno fizična dela. Trije umetniki so prodajali izključno digitalna dela in trije so prodajali tako fizična kot digitalna dela. V raziskavi sem ugotovila, da največ, 62,5 % oz. deset umetnikov dela prodaja fizično, 18,8 % jih prodaja v galerijah, ostali svoja dela prodajajo na razstavah ali preko naročil. Večina umetnikov ne sodeluje s podjetji, organizacijami ali združenji. Noben izmed umetnikov ne prodaja večino svojih del preko spleta. Povprečna cena umetnin, ki jih ustvarjalci prodajajo znaša 87,5 evrov. 68,8 % umetnikov ocenjuje, da je stik z zbiratelji v preteklosti koristil njihovi prodaji. V preteklosti so se z zbiratelji največkrat zblížali preko srečanj in preko razstav.

4.6.2 Položaj na trgu umetnin

Stanje na trgu, umetniki opisujejo kot nereguliranega in podvrženega raznim anomalijam. Kar 56,3 % intervjuvanih umetnikov je trg umetnin v Sloveniji opredelilo kot neurejen, medtem ko jih 37,5 % trdi, da je še kar urejen. Njihovo stanje ni podvrženo enakopravnosti, tako nimajo vsi enakih možnosti za uspeh. Večina intervjuvancev je izpostavila, da je trg netransparenten, nedostopen in odvisen od moči posameznikov.

Kot pravi umetnik 5: »Menim, da je celotna umetniška scena v Sloveniji izjemno zaprta in elitistična. Tvoja dela pridejo na trg le preko vez in poznanstev - ni bistvena kvaliteta tvojega dela, ampak tvoj priimek in mentor na fakulteti.«

Umetnik 9 je povedal: »Dumping cen, ceniki oblikovanja so skrivnost, kraja dizajnov, izdelkov in avtorstvo se ne spoštuje.«

Kot razlaga umetnik 4: »Manjka prostorov in portalov za prodajo, tako mladi nimamo veliko možnosti za prodor na trg. Galerije sprejmejo večinoma le prepoznavne akademske slikarje.«

Glede na izraženo mnenje o trgu me je zanimalo, kaj je po mnenju intervjuvanih umetnikov tisto kar pripomore k uspešnosti. Kot najpomembnejši dejavnik uspeha so navedli prepoznavnost na trgu. Kot drugi ključni dejavnik so izpostavili trženje. Omenili so redno objavlanje na družbenih omrežjih in pojavljanje v medijih. Kot tretji najpogostejši vidik so omenili poznanstva ter mreženje, povezovanje z drugimi umetniki. Kot pogoj za ustvarjanje jim predstavljajo zadostna denarna sredstva in talent (notranji občutek za ustvarjanje umetnin). Pri raziskovanju me je zanimalo, kako sta sodobna tehnologija in globalizacija vplivali na način dela ustvarjalcev. Kot je omenil umetnik 9: »Svet je bližje kot pred tem. Možnosti so večje, a je nasičenost in konkurenca tudi večja.«

Z digitalizacijo so se odprle nove možnosti prodaje, a njihova dela obsegajo veliko več aktivnosti na različnih področjih kot poprej. Pri tem so umetniki poudarili, da je kvantiteta velikokrat bolj pomembna kot kvaliteta, kar podcenjuje trud in ustvarjalnost umetnika.

4.6.3 Avtentičnost in vpeljava digitalnega certifikata

Spletna pojavnost in prodaja vpliva na večjo dostopnost širši množici ljudi. Ustvarjalci s tem pridobijo na širši prepoznavnosti in možnem targetiranju ciljnih kupcev. Po drugi strani pa ustvari problem, ki je skupen vsem digitalnim vsebinam. Avtorji morajo znati upravljati s pravicami in primerno vsebinsko omejiti avtorske in lastninske pravice. Ker avtorskopravna zakonodaja na spletu še ni pravno urejena, so ustvarjalci prepuščeni lastni presoji in iznajdljivosti.

V raziskavi sem izvedela, da 56,3 % umetnikov zagotavlja avtentičnost s podpisom dela. Ostali so se nanašali na avtentični izraz, ki ga prinaša delo samo po sebi. Mednje spadajo stil, zgodba, iskreno sporočanje in kritična predela vsebin. Da je to dovolj za zaščito, je

odgovorilo manj kot polovica ustvarjalcev, in sicer umetniki 1, 2, 3, 6, 9 in 12. Ostalih deset intervjuvanih umetnikov je menilo, da jim avtentičnost predstavlja problem. Od tega jih je bilo sedem pripravljenih plačati za certifikat. Vse zainteresirane umetnike sem vprašala, koliko bi bili največ pripravljeni za plačati digitalni certifikat, ki bi zagotavljal sledljivost in avtentičnost dela. Odgovore o cenah sem zabeležila v tabeli 9.

Tabela 9: Pripravljenost za plačilo digitalnega certifikata

Cena digitalnega certifikata	Umetnik
50 €	14, 16
60 €	15
100 €	13
300 €	4, 8
500 €	10

Vir: lastno delo.

Pri vprašanju namenoma nisem postavila vnaprej pripravljenih odgovorov, saj me je zanimala njihova okvirna ocena prodajne cene in njihova pripravljenost za plačilo. Ker so me odgovori nad 100 evri presenetili, sem umetnike 13, 4, 8 in 10 dodatno vprašala, zakaj so se odločili za ceno, ki so jo omenili. Umetnik 8 in 4 je poznal cene podobnih avtorskih certifikatov in tako lažje podal ceno. Umetnika 10 in 13 sta obrazložila, da varnostna zagotovila občutno zvišajo vrednost umetnine, še posebej, če je umetnina vrednejša.

4.6.4 Platforma in spletne dražbe

V nadaljevanju raziskave sem želela preveriti zaželenost spletne platforme, ki bi bila namenjena objavljanju, prodaji in nakupu umetniških del. 81,3 % oz. trinajst umetnikov bi objavila svoja dela na platformi. Večina, 56,3 % je bila zainteresirana za prodajo umetnin na spletni dražbi, saj naj bi jim to pomagalo pri prepoznavnosti in prodaji dela. Devet umetnikov je odgovorilo, da bi se udeležili spletne dražbe, ki bi bila namenjena profesionalnim umetnikom. Med njimi je bilo 7 umetnikov pripravljeno plačati največ med 30 in 50 evrov za udeležbo. V tabeli 10 sem predstavila vse podane cene umetnikov.

Tabela 10: Pripravljenost za plačilo za udeležbo na spletni dražbi

Pristojbina za udeležbo na spletni dražbi	Podjetniki
10 €	16
20 €	6, 15
30 €	11
50 €	10
Procenti od prodaje	4, 13

Vir: lastno delo.

Umetnika 12 in 14, ki sta bila zainteresirana za udeležbo na spletni dražbi, sta ostala neopredeljena. Podjetnik 12 je poudaril, da je pripravljenost za plačilo odvisna od izgleda spletnih dražb in števila zainteresiranih kupcev. Umetnik 14 pa je navedel, da bi se odločil glede na funkcionalnost in varnost platforme. Ker bi dražba potekala na platformi Ethereum 2.0., sem dodatno vprašala za možnost transakcij v kriptovalutah. Samo umetnika 11 in 14 sta odgovorila, da bi bila pripravljena plačati ali sprejeti naročila v kriptovalutah.

4.7 Ugotovitve raziskave

Namen magistrskega dela je analizirati trg likovnih umetnin in preučiti inovativen način pridobivanja dodatnih prihodkov ustvarjalcem. V procesu raziskave sem na osnovi izbranega vzorca podjetij in umetnikov skušala odgovoriti na štiri raziskovalna vprašanja in s tem spoznati ali predstavljena platforma predstavlja rešitev za dane tržne segmente. V nadaljevanju bom s pomočjo ugotovitev odgovorila na glavno raziskovalno vprašanje in opisala končno platno storitvenega poslovnega modela s spremembami.

S prvim raziskovalnim vprašanjem sem želela ugotoviti, ali podjetniki vidijo koristnost v umetnosti. Večina podjetnikov je menila, da **umetnost koristi podjetju**. To ugotovitev lahko vzporejamo z rezultati vsakdanjega dožemanja umetnosti v okviru anketne raziskave za projekt Pimp my Walls, kot tudi iz anketne raziskave bodočih managerjev. Ta je pokazala, da je 66,9 % vprašanih odgovorilo, da ima umetnost veliko vlogo v življenju (Pimp my wall, 2020). Večina podjetnikov je odgovorila, da umetnost vpliva na razvoj kreativnega mišljenja. To nakazuje na razumevanje, da vpeljava umetnosti v organizacijo vpliva na razvoj človeškega kapitala.

Poleg tega je večina odgovorila, da si želi **več kulturnega udejstvovanja**. Največ podjetnikov si je želelo prirediti razstave v podjetju in se udeležiti delavnic v povezavi z umetnostjo. Sklepam, da izražena želja nakazuje na signaliziranje podjetnikove kultiviranosti. Podjetniki bi lahko dolgoročno spoznali, da je smotrno vlagati v zaposlene, ne samo z materialne, ampak tudi z duhovne plati. Aktivnosti povezane z umetnostjo zaposlene spodbudijo k ustvarjalnosti, fleksibilnosti in kritičnemu razmišljanju, kar bi prispevalo k boljšemu reševanju problemov. S tem zaposleni krepijo odprtost in dovednost do nepoznanih zamisli ter medsebojnega sodelovanja pri delitvi le-teh (Schnugg, 2014).

Z drugim raziskovalnim vprašanjem sem raziskovala, kateri podjetniki in umetniki so potencialni kupci predstavljene platforme. Odločitev za nakup umetnin je primarno odvisna od **zanimanja za likovne umetnine**. Pri tem so ljubitelji tisti, ki najbolj cenijo umetnost in trud ustvarjalca. Umetnina jim predstavlja medij do vizualnih in osebnih izkustev, tj. čustev, misli in čutnih doživljanj. Ker je čut do umetnosti večinoma privzgojen ali odvisen od okolja v katerem živiš, ga je težko na hitro vsiliti.

Skupina kupcev na katere bi ciljalo, bi bili podjetniki, ki **cenijo umetnost in iščejo alternativne načine vlaganja**. To so podjetniki, ki so dojemljivi za razumevanje varnosti, ki jo omogoča tehnologija veriženja blokov. Na podlagi demografskih značilnosti te skupine intervjuvanih podjetnikov, ugotavljam, da v ciljno skupino kupcev spadajo majhna in srednje velika podjetja ustanovljena po letu 2002 in delujejo na področju IKT in trženja. To so večinoma podjetja iz skupine ljubiteljev in tudi vlagateljev, ki so bila večinoma predhodno samo ljubitelji. Obema je skupno, da občudujejo umetnost in si želijo dodatno razpršiti sredstva. Opazila sem, da je večje zanimanje za umetnost pri podjetnikih starejših od 40 let, še posebej pri ženskih podjetnicah. O regijskih značilnostih ciljnih kupcev ne morem sklepati, saj sem intervjuvala večino podjetnikov iz Osrednjeslovenske regije.

Na drugi strani sem med intervjuvanjem umetnikov spoznala, da je trg večini umetnikom nedostopen. Na trgu obstaja vrzel med industrijsko in pravo umetnostjo z uveljavljenimi umetniki. Tako mladi umetniki nimajo prostora, kjer bi se lahko uveljavili. Potencialni ponudniki umetnin na platformi so predvsem mladi umetniki, trenutni ali nekdanji študentje ALOU, člani društva Likovnih umetnikov in samouki oz. naivni umetniki stari med 20 in 40 let. Od teh so bili 4 umetniki pripravljeni plačati za digitalni certifikat več kot 100 evrov. Na podlagi demografskih značilnosti umetnikov sem ugotovila, da v to ciljno skupino spadajo umetnice stare od 20 do 35 let s statusom samozaposlenega v kulturi z najmanj tremi leti izkušenj, ki so že sodelovale s podjetji.

Tretjo raziskovalno vprašanje govori o smiselnosti vpeljave digitalnega certifikata ob nakupu umetnine. Ugotavljam, da bi digitalni certifikat reševal **problem nezaupanja in varnega nakupa oz. vlaganja v umetnine**. S tem bi skušali sistemsko reševati problem neurejenosti trga. Da se uporabnik odloči za nakup, ni potrebno samo zanimanje, vendar tudi zaupanje. Glede na Wüstovo in Gervaisovo (2018) metodologijo za ugotavljanje smiselnosti uvajanja tehnologije verige blokov, sem preverjala ali ustreza danim razpisanim kriterijem. Ker bi podatke na primeru platforme zapisovali digitalno, ker bi na platformi participiralo več deležnikov, ki so javno znani (avtorji in umetnine) in ker je zaznano nezaupanje s strani kupca v originalnost dela ter tretjega člana, tj. galerija oz. posrednik, to zadostuje pogoju za vpeljavo tehnologije veriženja blokov.

Tradicionalnim vlagateljem bi digitalni certifikat pomenil večje zaupanje pri nakupu. S pridobitvijo certifikata bi se povečala tudi vrednost umetnine, kar bi vlagateljem predstavljalo večjo donosnost pri nadaljnji prodaji. Kot sem v tabeli 11 predstavila svoje ocene glede posameznih vidikov, bi morali s **tradicionalnimi vlagatelji** najbolj graditi na zaupanju in na dokazovanju donosnosti naložbe, zato bi jih na začetku najtežje dosegli. Hkrati pa bi bili oni pripravljeni na dolgi rok največ plačati za storitev.

Med procesom intervjuvanja sem zasledila, da so **ljubitelji najpogostejši kupci umetnin**. Velikokrat je težko začrtati mejo med zainteresiranostjo fizične in poslovne osebe. Nekajkrat sem zasledila, da je podjetnik, ki se kulturno udeležuje v zasebnem življenju, deloval v poslovnem okolju, ki ni nagnjeno k sprejetju umetnosti. Kot je prikazano v tabeli 11, je

velikost tega tržnega segmenta večja od ostalih dveh. Pripravljene so zapraviti nižje in srednje vrednosti za umetnino.

Tabela 11: Primerjava velikosti tržnega segmenta, pripravljenosti za plačilo in dosegljivost med potencialnimi tržnimi skupinami pri vlaganju umetnin od največjega (1) do najmanjšega (3)

Tržni segment	Pripravljenost za plačilo	Dostopnost tržnega segmenta	Velikost tržnega segmenta
Ljubitelji	2	2	1
Tradicionalni vlagatelji	1	3	2
Vlagatelji v kriptovalute	3	1	3

Vir: lastno delo.

Ob nakupu slik za zasebne namene v galerijah ponavadi niso razmišljali o vprašanju avtentičnosti, še posebej, če je bila cena slike pod 200 evri. Tisti, ki so kupovali darilo in umetnine višje vrednosti, so omenili, da jih je to v preteklosti že zmotilo. Zato se tudi za nakup umetnin visokih vrednosti, nepoznanih avtorjev, težje odločajo. Nakupovanje na spletu je za ljubitelje bolj informativne narave, ogledujejo si, ker jim je slika všeč ali bi radi več izvedeli o njej. Tisti, ki so kupili, so se odločili za nakup printov ali slik manjše vrednosti. Nekaj ljubiteljev je tudi omenilo, da je splet odličen kanal za spoznavanja novih ustvarjalcev in inspiracij.

Ocenjujem, da so **vlagatelji v kriptovalute** najlažje dosegljivi tržni segment, saj razumejo delovanje tehnologije. Ker radi sledijo novostim, bi jih NFT platforma pritegnila, a le za kratek čas. Glede na njihovo dosedanje vedenje domnevam, da so nezvesti uporabniki platform, saj pri nakupu umetnin gledajo zgolj na investicijo in ne na čustveno vrednost. Tako jih donosnost naložb na drugih platformah lahko hitro premami. Skozi raziskavo sem tudi opazila, da v večini niso kupovali umetnin. Ocenjujem, da je tovrstnih podjetnikov med vsemi intervjuvanimi skupinami potencialnih kupcev najmanj.

Preko intervjuvanj sem ugotovila, da desetim vprašanim umetnikom avtentičnost predstavljala problem. Z uvedbo digitalnega certifikata bi se umetnikom zagotovila neizpodbitna avtentičnost, s čimer bi ščitili avtorske pravice. S tem bi olajšali prodajo vrednih umetnin, saj s tem avtorstvo ne bi predstavljalo vprašanja, ampak bi bilo to del zasnove platforme. V primeru kraje in ponarejanja umetnin, bi lažje uveljavljali avtorske pravice in tako jim večja fizična ali spletna izpostavljenost ne bi predstavljala strahu.

Z zadnjim raziskovalnim vprašanjem sem želela preveriti izvedljivost spletnih dražb na podlagi NFT. Glede na rezultate raziskave ocenjujem, da izvedba dražb na podlagi tokenizacije umetnin in trgovanju NFT ne bi bila uspešna. Zanimanje s strani podjetnikov je bilo relativno nizko, saj se je za spletno trgovanje zanimalo le 26 % vseh vprašanih

podjetnikov. S strani umetnikov je bilo 56,3 % zainteresiranih, njihova največja pripravljenost za plačilo je znašala le 50 evrov. Ocenjujem, da je to premalo za financiranje NFT platforme, katerih strošek znaša okoli 35.000 evrov. Tako umetniki, kot podjetniki v splošnem niso bili pripravljeni plačevati v kriptovalutah, kar je pogoj za trgovanje na NFT platformah. Plačevanje v kriptovalutah je ljubiteljem in tradicionalnim vlagateljem predstavljal problem zaradi nepoznavanja, neuporabnosti, ozadja, njene volatilitet in strmega padca Bitcoina v maju 2021. S temi razlogi bi trgovanje z umetninami v obliki NFT opustila.

4.8 Platno storitvenega poslovnega modela po raziskavi

S pomočjo pridobljenih spoznanj s strani podjetnikov in umetnikov sem lahko odgovorila na glavno raziskovalno vprašanje, ki je sledeče: Nadaljnji razvoj predlagane rešitve ni smiselna, saj bi bilo trgovanje z NFT dolgoročno nerentabilno. Na sliki 11 na strani 67 je prikazano platno po opravljeni raziskavi, z rdečo barvo so označene dodane spremembe. Platforma bi ne glede na ukinitvev NFT, delovala na **tehnologiji veriženja blokov**, ki bo na varen način v bazi shranjevala podatke o avtorju in umetnini. Za posamezno delo bi se na platformi shranilo **digitalno potrdilo**, ki je pravzaprav datoteka vezana na tehnologijo veriženja blokov (t.i. blockchain datoteka). Kar pomeni, da lahko preko platforme izvoziš želene podatke. Za prodajo ni treba tokenizirati umetnin in jih pretvoriti v NFT.

Kupci ne bi kupovali NFT, ampak neposredno umetnine katerih podatki bi bili beleženi v nespremenljivih blokih podatkov. Prodaja bi potekala kot v spletni trgovini. Do teh podatkov bi lahko uporabniki dostopali preko platforme ali preko QR kode na nalepki, ki bi bila odtisnjena na sliki. Vsaka nalepka bi bila narejena iz unikatnega biometričnega materiala. Zaradi permanentnega lepila bi bilo nalepko mogoče samo enkrat nalepiti. Ko bi bila nalepka enkrat prilepljena na notranjo stran umetnine, bi jo bilo težko odstraniti. V primeru odstranitve nalepke, bi se uničila in hkrati bi bil uničen tisti del, kjer je bila pritrjena.

Z ukinitvijo trgovanja z NFT bi se odpovedali zaslužkom od preprodaje in določanjem licenčnin za vsako nadaljnjo prodajo. Hkrati bi se odrekli stroškom povezani z NFT (angl. gas fee), to so provizija tokeniziranja in pretvarjanja žetonov v zeleno valuto. Umetniki bi objavljali dela in ustvarili profil brezplačno. Za izdajo certifikata, trženje, hranjenje umetnin in drugih aktivnosti bi bila razpisana tristopenjska naročnina, ki je opisana v prilogi 7. V primeru prodaje bi se obračunala 6 % provizija.

Platforma bi omogočala prirejanje delavnic, srečanj, organiziranje razstav ali morebitno sodelovanje umetnikov s podjetji (teambuilding, coaching, svetovanje, celostna oz. notranja ali zunanja podoba podjetja). Vzpostavili bi partnerstvo z galerijami, kjer bi hranili umetnine tistih ustvarjalcev, ki bi se odločili za izbran naročniški paket. Stroške hranjenja umetnin bi obračunali po dogovoru.

Slika 11: Platno storitvenega poslovnega modela na primeru po raziskavi

<p>KLJUČNI PARTNERJI</p> <p>Vsebinski partnerji:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Umetniki, podjetja - Galerije, trgovine in drugi razstavni prostori <p>Poslovni partnerji:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poslovni klubi in združenja - Investitorji - Sponzorji <p>Tehnične-tehnološke storitve:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Blockchain App Factory (ponudnik blockchain infrastrukture) - Razvijalec spletnih strani - Grafični oblikovalec spletnih strani - Ponudnik spletnega gostovanja <p>Logistika:</p> <ul style="list-style-type: none"> - RotarArt (muzejska/galerijska logistika) 	<p>KLJUČNE AKTIVNOSTI</p> <p>Platforma:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Razvijanje in oblikovanje platforme - Testiranje - Zbiranje sredstev preko donatorjev in sponzorjev - Promoviranje - Upravljanje in vzdrževanje platforme - Trženje in prodaja 	<p>PONUDBA VREDNOSTI</p> <p>Vse segmentne skupine:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Varnost in zaupanje pri nakupu in prodaji umetnin - Možnost zaslužka <p>Podjetja:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Novost - možnost nakupa in vlaganja v digitalne umetnine - Zmanjšanje tveganja in prevar - Digitalni certifikat <p>Umetniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uveljavitev avtorskih pravic - Fleksibilnost (določitev razmerja med fizičnimi in digitalnimi deli) 	<p>ODNOS S KUPCI</p> <p>Za vse segmentne skupine:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avtomatizirana storitev - Osebna podpora (email, telefon) - Grajenje skupnosti - Delavnice in srečanja 	<p>SEGMENTACIJA KUPCEV</p> <p>Podjetja:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Investitorji 2. Ljubitelji umetnosti 3. Kripto vlagatelji <p>Umetniki:</p> <p>Tisti, ki iščejo nove načine zaslužka, uveljavljanja avtorskih pravic in prostor za povezovanje s kupci</p>
<p>STRUKTURA STROŠKOV</p> <p>Platforma:</p> <p>Investicija:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vzpostavitev platforme 25.000 € <p>Fiksni stroški:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plača 3 * 1800 €/mesec - Vzdrževanje platforme 700 €/mesec - Najem poslovnega prostora 300 €/mesec - Trženje 2500 €/mesec <p>Variabilni stroški:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Provizije platforme (odvisno od aktivnosti in števila uporabnikov) - Biometrične nalepke 20 €/na kos <p>Umetniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tristopenjski naročniški paket <p>Podjetja (stroški pri nakupu):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Provizija od prodaje 6 % 		<p>VIRI PRIHODKOV</p> <p>Platforma:</p> <p>Prihodki od umetnikov:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tristopenjski naročniški paketi <p>Prihodki od podjetja:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Provizija od prodaje 6 % <p>Umetniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zaslužek s prodajo (prihodki – provizija od prodaje, ki jo plača podjetnik) 		

Vir: lastno delo.

Konkurenti platforme so ponudniki umetnin, ki trenutno ponujajo podobne oz. primerljive storitve. Kot konkurente štejem ponudnike, ki omogočajo nakup umetnin preko spleta. Ocenjujem, da so konkurenti sledeči: SloArt, Galerija Mak in Galerija Hest ter Galerija Črne. V prilogi 5 je prikazano, da je imel Studio Črne od vseh konkurentov največ, skoraj 40 % več prihodkov od drugega največjega konkurenta, Galerije SloArt. Zato sklepam, da predstavlja največjega konkurenta na trgu umetnin v Sloveniji. S seštevkom prihodkov konkurenčnih galerij v letu 2019, sem izračunala približno velikost trga. Le-ta naj bi znašala 1.209.644 evrov.

4.9 Omejitve raziskave

Pri raziskavi sem naletela na številne omejitve. Raziskava je temeljila na vzorcu umetnikov in podjetnikov malih in srednje velikih podjetij. Pri tem sem naletela na omejitve pri izbiri intervjuvancev, saj sem lahko intervjuvala posameznike, ki sem jih lahko kontaktirala in ki so se v času, namenjenem raziskavi, odzvali na prošnjo za intervju. Hkrati sem v raziskavo vključila tiste posameznike, za katere sem sklepala, da bi jih poslovna ideja zanimala in tiste, ki so že prej kazali zanimanje.

Z intervjuji sem dosegla zasičenost s podatki pri vprašanjih, ki so se nanašala na raziskovalna vprašanja. Odgovori intervjuvancev s skupnimi značilnostmi so se ponavljali v tolikšni meri, da v zadnjih treh intervjujih umetnikov in podjetnikov nisem izvedela dodatnih informacij. Za bolj natančne ter zanesljive odgovore in oceno števila potencialnih kupcev ter velikosti trga pa bi potrebovali dodatno raziskavo, z večjim vzorcem.

Tehnologija veriženja blokov je v zadnjih letih v porastu, a je še vedno v fazi adopcije. Tovrstna tehnologija je bila v Sloveniji do leta 2021 malokrat uporabljena v panogah, ki niso neposredno vezane s kriptovalutami. Zaradi **nepoznavanja tehnologije**, je tako težje pričakovati enostavno razumevanje in dobro uporabniško izkušnjo s strani uporabnika, ki mu je to področje še popolnoma nepoznano (Štravs, 2020). Sklepam, da bi morali v središče postaviti platformo kot sredstvo in ne tehnologijo, ki omogoča delovanje platforme.

SKLEP

Kako umetnost narediti bolj dostopno in zanimivo, je vprašanje nasprotujočih in perečih se mnenj. Umetnost in ekonomija sta na videz popolnoma neodvisni področji in dejstvo je, da gre za področji z lastnostmi, ki si večkrat nasprotujejo. Narava trga umetnin je specifična in drugačna od ostalih trgov, saj kot pravi Spahić (2002), jo zaradi poudarjene estetske funkcije, uvrščamo pod neekstencialne dobrine. Tako ne rešuje neposredno konkretnih problemov, vendar zadovoljuje duhovne in kulturne potrebe posameznika. Zaradi tega je umetnost velikokrat videti neuporabna in nesmiselna v vsakdanjem življenju. Posledično je ostala neraziskana in prezrta tudi s podjetniškega vidika.

Vpeljava podjetništva v umetnost je dokaj neraziskano področje in zahteva dobro razumevanje obeh področij. Na podlagi pregleda literature in raziskovanja sem dognala, da sta ekonomija in umetnost kljub nasprotjem lahko v harmoniji in v podporo druga drugi. Uporabnost ekonomije v poslovnem svetu je potrebna zaradi ustvarjanja dodatnih priložnosti in s tem novih prihodkov. Na drugi strani sem z raziskavo ugotovila, da podjetniki menijo, da je umetnost uporabna v poslovnem svetu na različnih področjih. Tako lahko pripomore h kreativnemu razmišljanju, ugledu, osebnostni rasti in vodstvenim sposobnostim.

Digitalni svet ponuja veliko možnosti za razvoj trga umetnin. Spletna prodaja je na trgu umetnin do leta 2020 ohranila trend zmerne rasti, medtem ko je v letu 2020 skokovito narasla. V času epidemije v letu 2020 se je tudi v Sloveniji pokazalo zanimanje za digitalizacijo umetnosti. Projekt Pimp my Wall je spodbudil ljubitelje k dražbam preko Facebook-a. Poleg tega so prisotne tudi pobude za močnejše sodelovanje med gospodarstvom in kulturo. Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije je v letu 2021 sofinanciralo delovanje Centra za kreativnost. Le-ta spodbuja ustvarjalce z razpisi in v okviru Kreativnega pospeševalnika vpliva na razvoj podjetij v KKI.

V empiričnem delu sem na podlagi platna storitvenega modela oblikovala platformo, ki bi združevala podjetnike in umetnike ter slednjim zagotavljala nove priložnosti za uspeh. Preko analize polstrukturiranih intervjujev sem prišla do spoznanja, da so pri definiranju potencialnih kupcev poleg zainteresiranosti za umetnost, pomembne demografske značilnosti tako podjetnikov kot podjetij. Prišla sem do spoznanja, da uvedba NFT platforme na slovenski trg umetnin ne bi bila smiselna, saj ciljnim kupcem ne bi predstavljala dodane vrednosti. Na podlagi rezultatov intervjujev sem spremenila poslovno idejo. Le-ta temelji na platformi, ki bi zagotavljala pristnost ter sledljivosti likovnih del. Vse spremembe sem zapisala v novem platnu poslovnega modela.

Zaradi pomanjkanja znanstvenih raziskav in študij menim, da je v prihodnosti smotrno raziskovati trg umetnin, tako z vidika ponudnikov, kot potencialnih kupcev. Menim, da je to edini način, da bi pridobili verodostojne informacije in uvid v nove priložnosti na področju združevanja umetnosti in gospodarstva.

LITERATURA IN VIRI

1. Adam, G. (2020). *From hot new thing to 'cryptowinter' chill: sizing up fractional ownership of art*. Pridobljeno 14. maja 2021 iz <https://www.theartnewspaper.com/news/sizing-up-fractional-ownership-of-art>
2. Afuah, A. (2004). *Business models: A strategic management approach*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
3. Ahn, S. (2002). Competition, innovation and productivity growth: a review of theory and evidence. *Organisation for Economic Co-operation and Development Economics Department Working Papers*, 317.

4. Amit, R. & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22, 493–520.
5. Amit, R. & Zott, C. (2010). Designing your future business model: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43, 216–226.
6. Amit, R. & Zott, C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53, 41–49.
7. Arnold, M. (1867). *Culture and Anarchy*. Oxford: Oxford University Press.
8. Ažman, M. (2014). *Naložbeni aspekti umetnin in mednarodni trgi umetnin* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Baden-Fuller, C. & Haefliger, S. (2013). Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning*, 46, 419–426.
10. Baden-Fuller, C. & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2), 156–171.
11. Ballon, P. (2007). *Business Modelling as the Configuration of Control and Value*. Pridobljeno 13. marca 2020 iz https://www.researchgate.net/publication/228314454_Business_Modeling_Revisited_The_Configuration_of_Control_and_Value
12. Becker, H. S. (1970). *Sociological work: Method and substance*. Abingdon: Routledge.
13. Bellman, R., Clark, C. E., Malcolm, D. G., Craft, C. J. & Ricciardi, F. M. (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game. *Operations Research*, 5(4), 469–503.
14. Best, J. (2009). Trepidations of a private art collector. V N. Charney (ur.), *Art and crime: Exploring the dark side of the art world* (str. 111–114). Santa Barbara: Praeger in ABC-CLIO.
15. Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review*, 91(5), 63–72.
16. Blaug, M. (2001). Where are We Now on Cultural Economics? *Journal of Economic Surveys*, 15(2), 123–143.
17. Boons, F., Montalvo, C., Quist, J. & Wagner, M. (2013). Sustainable innovation, business models and economic performance: An Overview. *Journal of Cleaner Production*, 45, 1–8.
18. Boroč, R. (2016). A Formal Concept of Culture in the Classification of Alfred L. Kroeber and Clyde Kluckhohn. *Analecta*, 25(2), 61–101.
19. Boston Consulting Group. (2019). *What Is Business Model Innovation?* Pridobljeno 25. aprila 2020 iz <https://www.bcg.com/capabilities/innovation-strategy-delivery/business-model-innovation>
20. Bryson, N., Holly M. A. & Moxey, K.P.F. (1991). *Visual theory: painting and interpretation*. Cambridge: Polity.
21. Buić, M., Bandelj N. & Faganel A. (2014). *Priročnik, Kulturni management*. Koper: Kulturno izobraževalno društvo Pina.
22. Cachin, C. (2016) Architecture of the Hyperledger Blockchain Fabric. *Workshop on Distributed Cryptocurrencies and Consensus Ledgers*, 310, 4.

23. Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2011). How to Design a Winning Business Model? *Harvard Business Review*, 89(1/2), 100–107.
24. Casey, B., Dunlop R. & Selwood, S. (1996). *Culture as commodity? The economics of the arts and built heritage in the UK*. London: Policy Studies Institute.
25. Caves, R. (2000). *Creative Industries. Contracts between Art and Commerce*. Cambridge & London: Harvard University Press.
26. Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12–17.
27. Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2), 354–363.
28. Chesbrough, H. & Rosenbloom, R. S. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555.
29. Chohan, U. W. (2021). *Non-Fungible Tokens: Blockchains, Scarcity, and Value*. Islamabad: Critical Blockchain Research Initiative (CBRI) Working Papers.
30. Chowdhury, E. K. (2019). Transformation of Business Model through Blockchain Technology. *Accounting and Finance*, 47, 4–9.
31. Christopher, M. (2002). *Logistics and Supply Chain Management*. London: Butterworth Heinemann.
32. Creative Hub. (2019). *Selling art online*. London: Printspace Studios.
33. Crosby, M., Pattanayak, P., Verma, S. & Kalyanaraman, V. (2016). Blockchain technology: Beyond bitcoin. *Applied Innovation*, 2, 6–10.
34. Daly, P. & Walsh, J.S. (2010). Drucker's theory of the business and organisations: Challenging business assumptions. *Management Decision*, 48(4), 500–511.
35. De Reuver, M., Bouwman, H. & Haaker, T. (2013). Business model roadmapping: A practical approach to come from an existing to a desired business model. *International Journal of Innovation Management*, 17(1), 1–18.
36. Deloitte Luxembourg & ArtTactic. (2017). *Art & Finance Report 2017* (5. izd.). Luxembourg: Deloitte Luxembourg.
37. Deloitte Luxembourg & ArtTactic. (2019). *Art & Finance Report 2017* (6. izd.). Luxembourg: Deloitte Luxembourg.
38. Demil, B., Lecocq, X. & Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, 123(4), 96–109.
39. Dobovšek, B. & Škrbec, J. (2007). Kriminaliteta v zvezi z umetninami v Sloveniji. *Varstvoslovje: Revija za teorijo in prakso varstvoslovja*, 9(3-4), 204–214.
40. Dobovšek, B. (2007). *Financiranje terorizma in organizirane kriminalitete skozi trgovino z umetninami. Kraje umetnin* (gradivo za seminar). Ljubljana: Inštitut za kriminologijo pri Pravni fakulteti.
41. Doganova, L. & Eyquem, M. (2009). What Do Business Models Do? Innovation Devices in Technology Entrepreneurship. *Research Policy*, 38, 1559–1570.
42. Drucker, P.F. (1994). The Theory of the Business. *Harvard Business Review*, 72 (5), 95–104.

43. Duncum, P. (2001). Visual Culture: Developments, Definitions, and Directions for Art Education. *Studies in Art Education*, 42(2), 101–112.
44. Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M. & Lawrence, K. A. (2001). Moves that matter: Issue selling and organizational change. *Academy of Management Journal*, 44(4), 716–736.
45. Eisenmann, T. R. (2001). *Internet business models, texts and cases*. New York: McGraw-Hill.
46. El Sawy, O. & Pereira, F. (2013). *Business Modelling in the Dynamic Digital Space An Ecosystem Approach*. Springer Berlin Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg
47. E-Marketer. (2021). *Global E-Marketer Update 2021*. New York: Insider Intelligence.
48. European Investment Fund. (2019). *Market Analysis of Cultural and Creative Sectors in Europe: A Sector to Invest In*. Luxemburg: European Investment Fund.
49. Frey, B. S. & Pommerehne, W.W. (2001). *Muze na trgu: odkrivanje ekonomske umetnosti*. Murska Sobota: PAC, Pomurski akademski center; Kranj: Ustanova za podjetništvo.
50. Fundación Amparo y Manuel & Artprice. (2021). *The Art Market in 2020*. Lyon: Artprice SA.
51. Gassmann, O., Frankenberger, K. & Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator: 55 Models that will Revolutionise your Business*. Harlow, UK: Pearson.
52. Gaut, B. & Lopes, D. L. (2013). *The Routledge Companion to Aesthetics*. Abingdon: Routledge.
53. Geertz, C. (2000). *Local knowledge further essays in anthropology*. New York: Basic Books, NY.
54. Gerlis, M. (2014). *Art as an investment?: A survey of comparative assets*. London: Lund Humphries.
55. Ghaziani, A. & Ventresca, M. (2005). Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk, 1975–2000. *Sociological Forum*, 523–559.
56. Grafenauer, P. (30. 10. 2013). Trg, ki ga ni. *Mladina*. Pridobljeno 15. marca 2020 iz <http://www.mladina.si/150122/trg-ki-ga-ni>
57. Graham, G. (2005). *Philosophy of the Arts* (3. izd.). Abingdon: Routledge.
58. Grönroos, C. (2011). Value Co-creation in Service Logic: A Critical Analysis. *Marketing Theory*, 11, 279–301.
59. Gvozdenović, T. 1997. *Ekonomija v svetu muz* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
60. Hagi, A. & Wright, J. (2015). Multi-sided platforms. *International Journal of Industrial Organization*, 43, 162–174.
61. Hannah, D. & Lautsch, B. (2011). Counting in qualitative research: Why to conduct it, when to avoid it, and when to closet it. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 14–22.
62. Heilbrun, J. & Gray, C. (2001). *The Economics of Art and Culture* (2. izd.). Cambridge: Cambridge University Press.

63. Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. (2010). A customer dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531–548.
64. Hiscox UK. (2019). *Hiscox Online Art Trade Report 2019*. Hamilton: Hiscox Group.
65. Iansiti, M. & Lakhani, K. (2017). The Truth About Blockchain. *Harvard business review*, 95(1), 118–127.
66. Jelovac, D. & Rek, M. (2010). *Komuniciranje v medkulturnem okolju*. Ljubljana: Vega.
67. Johnson, M.W., Christensen, C.C. & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50–59.
68. KEA European Affairs (2015). *The Smart-Guide to Creative Spill-overs*. Brussels: Les éditions KEA.
69. Kelly, D. Zuppinger, G., Laglasse, M. & Ford, J. (2021). *Non fungible tokens yearly report 2020*. Church Point: Nonfungible & L'atelier BNP Paribas.
70. Knowles, J. G. & Cole, A. L. (2008). *Handbook of the arts in qualitative research: Perspectives, methodologies, examples, and issues*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
71. Kohtamäki, M., Parida, V., Oghazi, P., Gebauer, H. & Baines, T. (2019). Digital servitization business models in ecosystems: A theory of the firm. *Journal of Business Research*, 104, 380–392.
72. Kovač, B. (1998). Sponzorstvo kot način podjetniškega financiranja kulture. *Neprofitni management*, 1, 33–36.
73. Kovič, P. (2013, 27. junij). *Trg umetnin – zakaj ni zanimanja? Vroči mikrofoni* [radijski posnetek]. Pridobljeno 12. novembra 2019 iz <https://val202.rtv.slo.si/2013/06/vroci-mikrofon-trg-umetnin/>
74. Kroeber, A. L. & Kluckhohn, C. (1952). Culture: a critical review of concepts and definitions. *Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University*, 47(1), 223.
75. Kuhar, S. (2017). *Preiskovanje kaznivih dejanj zoper umetnine v Republiki Sloveniji* (doktorska disertacija). Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
76. Levinson, J. (2003). *The Oxford Handbook of Aesthetics*. Oxford: Oxford University Press.
77. Lewis, M. (1999). *The New New Thing: A Silicon Valley Story*. New York: W. W. Norton & Company.
78. Liyanage, J. P. & Uusitalo, T. (2017). *Value Networks in Manufacturing: Sustainability and Performance Excellence*. New York: Springer.
79. Lübke, W. (2005). *A History of Art*. London: Smith, Elder & Co.
80. Lüftenegger, E.R. (2014). *Service-Dominant Business Design* (doktorska disertacija). Eindhoven: Eindhoven University of Technology.
81. Lusch, R., Vargo, S. & Tanniru, M. (2009). Service, Value Networks and Learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 19–31.
82. Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92.

83. Malone, T., Weill, P., Lai, R., D'Urso, V.T., Herman, G., Apel, T.G. & Woerner, S.L. (2006). *Do Some Business Models Perform Better than Others? A study of the 1000 largest US firms*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
84. Maxwell, J. A. (2010). Using numbers in qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(6), 475–482.
85. Mayer, I. (2016). Qualitative research with a focus on qualitative data analysis. V M. Palić, C. Vignali, B. Hallier, J.L. Stanton & L. Radder (ur.), *International Journal Of Sales Retailing And Marketing* (str. 53–67). Darwen: Circle International.
86. McAndrew, C. (2018). *The Art Market 2018*. Basel: Art Basel & Union Bank of Switzerland Group.
87. McAndrew, C. (2019). *The Art Market 2019*. Basel: Art Basel & Union Bank of Switzerland Group.
88. McAndrew, C. (2020a). *The Art Market 2020*. Basel: Art Basel & Union Bank of Switzerland Group.
89. McAndrew, C. (2020b). *The Art Market Mid Year Survey*. Basel: Art Basel & Union Bank of Switzerland Group.
90. McAndrew, C. (2021). *The Art Market 2021*. Basel: Art Basel & Union Bank of Switzerland Group.
91. Mei, J. & Moses, M. (2005). Beautiful Asset: Art as Investment. *The Journal of Investment Consulting*, 7(2), 1–7.
92. Melville, N., Kraemer, K. & Gurbaxani, V. (2004). Review: Information technology and organizational performance: an integrative model of it business value. *Management Information Systems Quarterly*, 28(2), 283–322.
93. Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije. (2002). *Analiza stanja na področju vizualnih umetnosti*. Ljubljana: Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije.
94. Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije. (2011a). *Analiza stanja na področju kulture predlogi prednostih ciljev za nacionalni program za kulturo 2012-2015*. Ljubljana: Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije.
95. Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije. (2011b). *Kulturne in kreativne industrije po slovensko*. Ljubljana: Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije.
96. Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije. (2014). *Statistične informacije Ministrstva za kulturo: Povpraševanje po kulturi v Sloveniji*. Ljubljana: Ministrstvo za kulturo.
97. Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije. (2017a). *Analiza financiranja kulture*. Ljubljana: Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije.
98. Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije. (2017b). *Nacionalni program za kulturo 2018-2025*. Ljubljana: Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije.
99. Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije. (2018). *Resolucijo o nacionalnem programu za kulturo 2018–2025*. Ljubljana: Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije.
100. Mitchell, R.C. & Carson, R.T. (1989). *Using Surveys to Value Public Goods The Contingent Valuation Method*. Washington DC: Resources for the Future.
101. Mlakar, P. (2021). *Vsega so bile krive prazne in dolgočasne stene doma*. Pridobljeno 16. aprila 2021 iz <https://www.dnevnik.si/1042949024>

102. Morris, L. (2003). *Business model warfare: The strategy of business breakthroughs*. InnovationLabs and A-CASA, University of Pennsylvania, Philadelphia.
103. Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735.
104. Moureau, N. & Sagot-Duvaurox, D. (2012). Four Business Models in Contemporary Art. *International Journal of Arts Management*, 14, 44–56.
105. Nielsen, C. & Lund, M. (2014). An introduction to business models. *SSRN Electronic Journal*, 1(1), 1–13.
106. Ojasalo, K. & Ojasalo, J. (2015). *Adapting business model thinking to service logic: an empirical study on developing a service design tool*. The Nordic School – Service Marketing and Management for the Future, Helsinki: Hanken.
107. Ojasalo, J. & Ojasalo, K. (2018). Service Logic Business Model Canvas. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 70–98.
108. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2018). *Cultural & Creative Industries: Fulfilling the Potential*. Pridobljeno 9. septembra 2020 iz <https://www.oecd.org/cfe/leed/venice-2018-conference-culture/documents/B1-DiscussionNote.pdf>
109. Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: A Proposition in the Design Science Approach* (doktorska dizertacija). Lausanne: University of Lausanne.
110. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2002). *An eBusiness Model Ontology for Modeling eBusiness*. Pridobljeno 20. septembra 2020 iz <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.16.633&rep=rep1&type=pdf>
111. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: Wiley.
112. Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1–25.
113. Papaioannou, S. K. & Dimelis, S. P. (2007). Information Technology as a Factor of Economic Development: Evidence from Developed and Developing Countries. *Economics of Innovation and New Technology*, 16(3), 179–194.
114. Pavlova N. (2018). *Zaznavanje vloge umetnosti pri bodočih managerjih* (diplomsko delo). Koper: Fakulteta za management.
115. Pimp my wall. (2020). *Anketa: Umetnost, karantena in stene, ki smo jih že naveličani*. Pridobljeno 16. aprila 2021 iz <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfj9L44mzmN020iicN3P5AAqLeRX2TpaNfqch7jd3qDOZuecQ/viewanalytics>
116. Plé, L., Lecocq, X. & Angot, J. (2010). Customer-Integrated Business Models: A Theoretical Framework. *M@n@gement*, 13(4), 226–265.
117. Prehalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 78(1), 79–87.

118. Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18, 5–14.
119. Projektna skupina Zveza društev slovenskih likovnih umetnikov. (2019). *Likovni ustvarjalec in likovna umetnost*. Ljubljana: Zveza društev slovenskih likovnih umetnikov.
120. Rappa, M. (2007). *Business Models on the Web*. Pridobljeno 14. aprila 2020 iz <http://www.digitalenterprise.org/models/models.html>
121. Regner, F., Schweizer, A. & Urbach, N. (2019). *NFTs in Practice – Non-Fungible Tokens as Core Component of a Blockchainbased Event Ticketing Application*. Pridobljeno 21. marca 2021 iz <https://www.fim-rc.de/Paperbibliothek/Veroeffentlicht/1045/wi-1045.pdf>
122. Remane, G., Hanelt, A., Tesch, J.F. & Kolbe, L.M. (2017). The Business Model Pattern Database — A Tool for Systematic Business Model Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 21(1), 1–61.
123. Rodriguez, J. (2016). *To Sell or Not to Sell? An Introduction to Business Models (Innovation) for Arts and Culture Organisations*. Brussels: IETM - International Network for Contemporary Performing Arts.
124. Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Prentice Hall.
125. Schneider, S. & Spieth, P. (2013). Business Model Innovation: towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(1), 1–34.
126. Schnugg, C. (2014). The organisation as artist's palette: Arts-based interventions. *Journal of Business Strategy*, 35, 31–37.
127. Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
128. Silverman, D. (2000). *Doing qualitative research*. London: SAGE.
129. Simonič, P. (2017). *Trženje duše: trženje umetnosti*. Maribor: Kulturni center.
130. Soraya, L., Humberto Elias, G. L., Karina, G.C. & Vívian, C. R. (2019). Business models and competitive advantage: a dynamic approach. *Iberoamerican Journal of Strategic Management*, 18(1), 90–105.
131. Spahić, B. (2002). *Kulturni marketing- vidiki strateškomarketinškega premisleka kulture in umetnosti*. Ljubljana: Študentska založba.
132. Statistični urad Republike Slovenije. (2020). *Prešernov dan, slovenski kulturni praznik*. Pridobljeno 20. februarja 2021 iz <https://www.stat.si/statweb/News/Index/9367>
133. Stewart, D.W. & Zhao, Q. (2000). Internet Marketing, Business Model, and Public Policy. *Journal of Public Policy and Marketing*, 19, 287–296.
134. Škerlavaj, M., Indihar Štemberger, M., Škrinjar, R. & Dimovski, V. (2007). Organizational Learning Culture - The Missing Link between Business Process Change and Organizational Performance. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 346–367.
135. Štravs, S. (2020). Kje ste, podjetniki in mecenji umetnosti. *Finance manager*, 6, 42–45.

136. Taine, H. (1955). *Filozofija umetnosti*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
137. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2), 172–194.
138. Throsby, D. (1994). The Production and Consumption of the Arts: A View of Cultural Economics. *Journal of Economic Literature*, 32, 1–29.
139. Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press.
140. Timmers, P. (1998). Business models for electronic commerce. *Electronic Markets*, 8(2), 3–8.
141. Tomc, G. (1994). *Profano: Kultura v modernem svetu*. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze.
142. Towse, R. (2019). *A Textbook of Cultural Economics* (2. izd.). Cambridge: Cambridge University Press.
143. Tran, A., Xu, X., Weber, I., Staples, M. & Rimba, P. (2017). *Regerator: a Registry Generator for Blockchain*. Pridobljeno 20. marca 2021 iz <https://research.csiro.au/data61/wp-content/uploads/sites/85/2016/08/cameraReady.pdf>
144. Tylor, E. B. (1994). *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*. London: Routledge/Thoemmes.
145. United Nations Conference on Trade and Development. (2018). *Creative Economy Outlook and Country Profiles – Trends in International Trade in Creatives Industries* (2. izd.). Geneva: United Nations publication.
146. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2001). *Universal Declaration on Cultural Diversity*. Pridobljeno 9. septembra 2020 iz http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/pdf/5_Cultural_Diversity_EN.pdf
147. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2013). *Creative Economy Report 2013*. (interno gradivo). New York: United Nations Development Programme.
148. Vargo, S.L. & Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic, Logic of Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
149. Vargo, S.L. & Lusch, R. (2015). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 5–23.
150. Vargo, S.L., Maglio, P.P. & Akaka, M.A. (2008). On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145–152.
151. Venkatraman, N. & Henderson, John. (1998). Real Strategies for Virtual Organizing. *Sloan Management Review*, 40(1), 33–48.
152. Verrue, J. (2015). *From the Osterwalder canvas to an alternative business model representation*. Ghent: Ghent University.
153. Viljakainen, A., Toivonen, M. & Aikala M. (2013). *Industry transformation towards service logic – A business model approach*. Pridobljeno 15. novembra 2020 iz

- https://www.researchgate.net/publication/266964777_Industry_transformation_towards_service_logic_A_business_model_approach
154. Wang, Q., Li, R., Wang, Q. & Chen, S. (2021). *Non-Fungible Token (NFT): Overview, Evaluation, Opportunities and Challenges*. Pridobljeno 20. maja 2021 iz <https://arxiv.org/abs/2105.07447>
 155. Weill, P. & Vitale, M. (2001). *Place to Space: Migrating to eBusiness Models*. Brighton: Harvard Business Review.
 156. Whitaker, A. (2019). Art and blockchain: A primer, history, and taxonomy of blockchain use cases in the arts. *Artivate*, 8(2), 21–46.
 157. Wirtz, B.W., Pistoia, A., Ullrich, S. & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49 (1), 36–54.
 158. Wüst, K. & Gervais, A. (2018). *Do you Need a Blockchain?* Pridobljeno 5. maja 2021 iz <http://diyhl.us/~bryan/papers2/bitcoin/Do%20you%20need%20a%20blockchain%3F%20-%202017.pdf>
 159. Zgonik, N. (2015). Drage umetnine, poceni umetniki. *Dnevnik*. Pridobljeno 8. junija 2020 iz <https://www.dnevnik.si/1042726200/kultura/vizualna-umetnost/nadja-zgonik-drage-umetnine-poceni-umetniki>
 160. Zolnowski, A., Schmitt, A.K. & Böhmman, T. (2011). Understanding the Impact of Remote Service Technology on Service Business Models in Manufacturing: From Improving after-Sales Services to Building Service Ecosystems. Pridobljeno 12. septembra 2020 iz https://www.researchgate.net/publication/221409607_Understanding_the_impact_of_remote_service_technology_on_service_business_models_in_manufacturing_From_improving_after-sales_services_to_building_service_ecosystems
 161. Zolnowski, A., Weiß, C. & Böhmman, T. (2014). *Representing Service Business Models with the Service Business Model Canvas - The Case of a Mobile Payment Service in the Retail Industry*. Pridobljeno 12. decembra 2020 iz https://www.researchgate.net/publication/256620806_Representing_Service_Business_Models_with_the_Service_Business_Model_Canvas_-_The_Case_of_a_Mobile_Payment_Service_in_the_Retail_Industry
 162. Zott, C. & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18, 181–199.
 163. Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4).

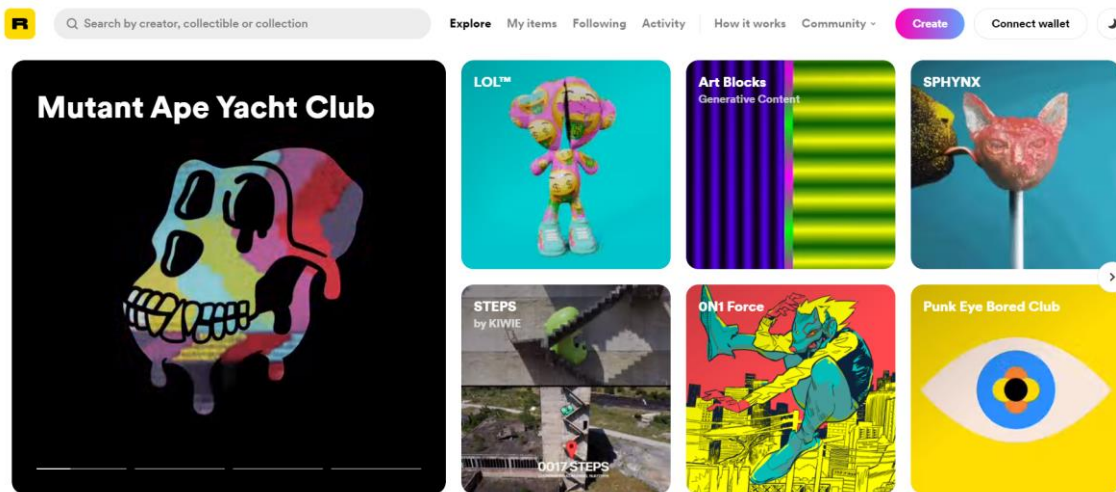
PRILOGE

Priloga 1: Nakupni proces na platformi SpaceArt

1. korak: Na platformi SpaceArt je za ogled slik potrebno ustvariti profil. V profilu navedete ime in profilno sliko. Poleg tega je za ustvarjenje računa potrebno geslo in potrditev le-tega preko elektronske pošte. Na voljo je tudi možnost, da na profilu delite osebne podatke in povezave do osebnih spletnih strani ali socialnih omrežij, ki bi jih hoteli deliti.
2. korak: Ko ustvarite račun, si lahko na platformi ogledate umetniška dela in avtorje. Pri vsaki umetnini si lahko preberete njihove lastnosti ter metaoznake, ki so povezane z NFT (informacije o delu, ustvarjalcu, lastniku, zgodovini trgovanja in o preteklih ponudbah).
3. Pred nakupom umetnine oz. NFT morate ustvariti račun na aplikaciji MetaMask wallet. To je ponudnik digitalne denarnice s kriptovalutami in je razširitev na večini internetnih brskalnikov (Chrome, Firefox, Edge in Brave).
4. korak: Če želite opraviti nakup, se morate na platformi povezati z aplikacijo MetaMask preko platforme. Pred plačilom morate potrditi, da se strinjate s pogoji poslovanja (angl. terms of service). Za nakup morate imeti v denarnici Ether-e, ki jih kupite s kreditno ali debetno kartico. Delo lahko potem kupite z Ether-i kar obdela aplikacija MetaMask.
5. korak: Po opravljenem nakupu prejmete potrdilo o nakupu na vaš elektronski naslov. V primeru nakupa digitalne umetnine prejmete izbrano umetnino v .jpg in .psd datoteki na vaš email naslov. V primeru nakupa fizične umetnine umetnino dostavi logistična služba RotarArt.
6. korak: Po tednu dni vam bomo poslali vprašalnik o nakupni izkušnji in o splošnem mnenju glede platforme SpaceArt.

Priloga 2: Grafični prikaz platforme SpaceArt

Slika 1: Grafični prikaz naslovne strani predlagane platforme



Prerejeno po Rarible (2021).

Priloga 3: Vprašalnik za podjetnike

1. Kako pogosto ste v stiku s kulturo v podjetju? Koliko vam pomeni kultura 1-10? Ali redno obiskujete galerije ali hodite na razstave?
2. Ali menite, da umetnost koristi vašemu podjetju?

DA NE

Če menite, da koristi, zakaj bi povezovanje z umetnostjo koristilo vašemu podjetju? (npr. tem podpremo lokalno/umetniško skupnost, je del naše vizije...)

3. Ali ste kdaj podprli nadarjenega umetnika/umetnico?

DA NE

Če ste ga/jo podprli na kakšen način ste podprli njegovo ustvarjanje? (npr. sponzorstvo, donacije, nakup dela, razstava v vašem podjetju)

4. Kako bi opisali trg umetnin v Sloveniji?

Če menite, da je trg umetnin v Slovenije neurejen, zakaj menite, da je temu tako?

5. Koliko slik imate v podjetju? Ali je bila večina podarjenih ali kupljenih? Ali slike večinoma kupujete za darilo ali za zasebno zbirko? Ali ste ljubitelj grafik, slik, animacij?
6. Ali ste v preteklosti kupovali umetnine kot naložbo? Kje in kako ste se odločali? Ste imeli pri nakupu kakšen pomislek in kako ste ga reševali?
7. Ste kdaj kupili, prodali ali prejeli sliko vredno več kot 200 evrov? Ste za to dobili certifikat? Se vam je to zdelo dovolj z vidika zagotavljanja avtentičnosti dela?
8. Ste si kdaj ogledali umetnine, grafike ali animacije na spletu? Če si jih ogledujete, koliko pogosto si jih ogledujete in kaj vas pritegne?
9. Kaj menite o nakupu umetnin z digitalnim certifikatom, ki mogoča sledljivost in avtentičnost (predpostavka da vam je delo všeč)? Koliko % prodajne cene umetnine ste pripravljene plačati?
10. Kaj si mislite o dražbah digitalnih ali fizičnih umetnin na spletu? Če vas zanima ali bi plačevali z kriptovalutami kot je Ether? Bi vas še zanimala kakšna druga aktivnost v sklopu ubiranja umetnin?

Priloga 4: Vprašalnik za umetnike

1. S katero slikarsko zvrstjo se ukvarjate? Ali prodajate fizična ali digitalna dela?
2. Na kakšen način ljubitelji največkrat podprejo vaša dela? (npr. z nakupom, razstavo, donacijo...)
3. Vas pri tem podprejo tudi podjetja? Če vas podpirajo, v kakšnem deležu vas podpirajo?
4. Kako bi opisali trg umetnin v Sloveniji?

Če menite, da je trg umetnin v Slovenije neurejen, zakaj menite, da je temu tako?

5. Kaj menite, da vpliva na uspeh umetnika v Sloveniji? (Npr. prepoznavnost umetnika, unikatno delo, talent, finančna stabilnost, izkoristi vsako priložnost, ki se ti ponudi, konstantno objavlanje na internetu, povezovanje z drugimi umetniki, fizično povezovanje z ljubitelji)
6. Kako je sodobna tehnologija in globalizacija vplivala na to?
7. Ali ste kdaj objavili in prodajali svoja dela na internetu? Če ste jih, na katerih spletnih straneh? Ste pri prodaji imeli kakšen pomislek?
8. Kako skrbite za avtentičnost dela? Vas to skrbi? Če vas skrbi utemeljite zakaj?
9. Ali bi bili pripravljeni plačati za digitalni certifikat, ki bi omogočal sledljivost in avtentičnost? Koliko bi bili pripravljeni plačati?
10. Ali ste kdaj sodelovali na spletni dražbi? Kaj si mislite o tem?
11. Ali bi bili pripravljeni plačati za udeležbo na spletni dražbi?
12. Koliko bi bili pripravljeni največ plačati za udeležbo na spletno dražbo
13. Ali bi bili pripravljeni plačati tudi s kriptovalutami?
11. Ali ocenjujete, da je stik z zbiratelji v preteklosti koristil vaši prodaji? Če vam je, kako ste se v preteklosti zblížali z zbiratelji umetnin? Kaj si želite spremeniti v prihodnosti?

Priloga 5: Ključni odgovori intervjuvancev

Tabela 1: Ključni odgovori intervjuvanih podjetnikov

Podjetnik	Namen preteklega nakupa umetnin	Zaznane ovire pri vlaganju v umetnine	Zanimanje za vpeljavo digitalnega certifikata (da/ne)	Cena certifikata	Udeležba na spletnih dražbah (da/ne)	Plačevanje v kriptovalutah (da/ne)
1	Darilo	Neangažiranost	Da	Manj kot 10 % prodajne cene	Ne	/
2	Umetniška zbirka	/	Ne	/	Ne	/
3	Darilo in umetniška zbirka	Pomanjkanje časa in nepoznavanje trga	Da	Več kot 10 % prodajne cene	Da	Ne
4	Darilo	Nepoznavanje trga	Da	10 % prodajne cene	Ne	/
5	Umetniška zbirka	/	Da	10 % prodajne cene	Ne	/
6	Darilo	Neuskklajenost v organizaciji	Da	Več kot 10 % prodajne cene	Ne	/
7	Darilo in umetniška zbirka	Nezaupanje	Da	10 % prodajne cene	Ne	/
8	Ni informacij	Ni informacij	Ne	/	Ne	/
9	Darilo in umetniška zbirka	Pomanjkanje časa in pomanjkanje denarja	Da	Manj kot 10 % prodajne cene	Ne	/
10	Darilo	Neangažiranost	Ne	/	Ne	/
11	Umetniška zbirka	/	Da	Manj kot 10 % prodajne cene	Da	Ne
12	Ni kupoval	Neangažiranost in nepoznavanje trga	Ne	/	Ne	/
13	Ni kupoval	Slaba ponudba	Da	Manj kot 10 % prodajne cene	Ne	/
14	Ni kupoval	Neangažiranost in pomanjkanje denarja	Da	Ne bi plačal	Da	Da

se nadaljuje

Tabela 1: Ključni odgovori intervjuvanih podjetnikov (nad.)

15	Darilo in umetniška zbirka	Nezaupanje	Da	Manj kot 10 % prodajne cene	Da	Ne
16	Ni kupoval	Nepoznavanje trga	Da	Ne bi plačal	Ne	/
17	Darilo in umetniška zbirka	Nezaupanje	Da	10 % prodajne cene	Ne	/
18	Ni informacij	Ni informacij	Ne	/	Da	Da
19	Ni informacij	Ni informacij	Ne	/	Ne	/
20	Darilo in umetniška zbirka	Neuskklajenost v organizaciji	Da	Več kot 10 % prodajne cene	Ne	/
21	Ni kupoval	Nezaupanje	Da	Manj kot 10 % prodajne cene	Ne	/
22	Darilo	Nepoznavanje trga	Da	Ne bi plačal	Ne	/
23	Ni kupoval	Neangažiranost	Da	10 % prodajne cene	Da	Da

Vir: lastno delo.

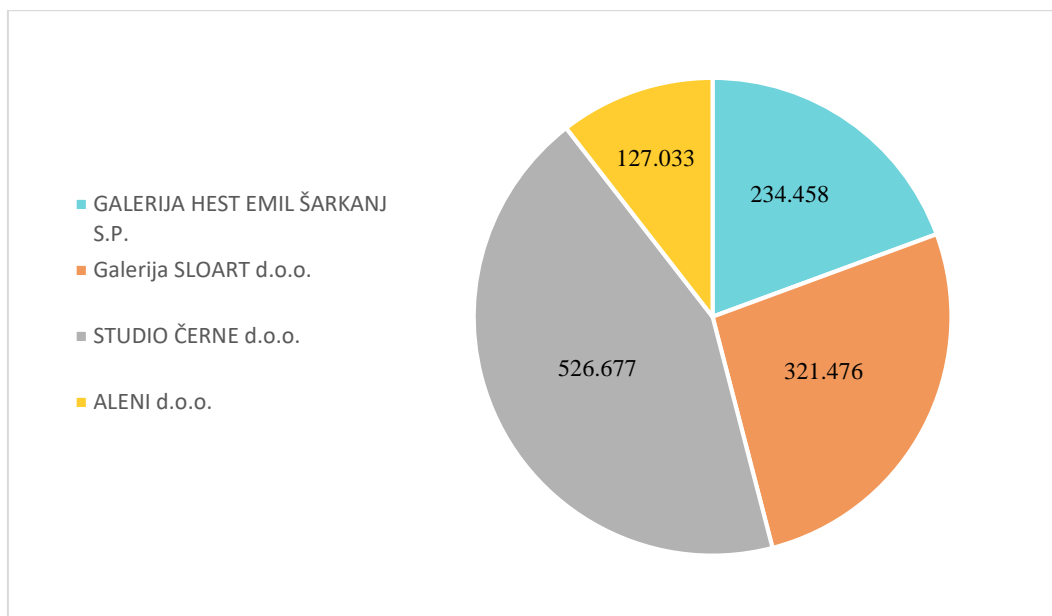
Tabela 2: Ključni odgovori intervjuvanih umetnikov

Umetnik	Način zagotavljanja avtentičnosti	Ali ga to skrbi?	Zanimanje za vpeljavo digitalnega certifikata (da/ne)	Cena certifikata	Udeležba na spletnih dražbah (da/ne)	Pripravljenost za plačilo udeležbe na spletnih dražbah	Plačevanje v kriptovalutah (da/ne)
1	Vseeno mi je	Ne	/	/	Ne	/	/
2	S podpisom	Ne	/	/	Ne	/	/
3	S podpisom	Ne	/	/	Ne	/	/
4	Z edinstvenim izrazom	Da	Da	300 €	Da	Procenti od prodaje	Ne
5	S podpisom	Da	Ne	/	Ne	/	/
6	S podpisom	Ne	/	/	Da	20 €	Ne
7	S podpisom	Da		/	Ne	/	/
8	S podpisom	Da	Da	300 €	Ne	/	/
9	Bogat notranji svet	Ne	/	/	Ne	/	/
10	S podpisom	Da	Da	500 €	Da	50 €	Ne
11	Iskreno sporočanje	Da	Ne	/	Da	30 €	Da
12	Kritična predelava vsebin	Ne	/	/	Da	Ne vem	Ne
13	Unikatnost	Da	Da	100 €	Da	Procenti od prodaje	Ne
14	S podpisom	Da	Da	50 €	Da	Ne vem	Da
15	S podpisom, stilom in zgodbo	Da	Da	60 €	Da	20 €	Ne
16	Z edinstvenim izrazom	Da	Da	50 €	Da	10 €	Ne

Vir: lastno delo.

Priloga 6: Konkurenti platforme SpaceArt

Slika 2: Prihodki konkurentov platforme SpaceArt v letu 2019 (v evrih)



Prirejeno po AJPES (brez datuma a); AJPES (brez datuma b); AJPES (brez datuma c) in AJPES (brez datuma d).

Priloga 7: Tristopenjska naročnina

Osnovna objava je brezplačna (brez certifikata, trženja in dodatnih aktivnosti). Provizija od prodaje znaša 6 %.

1. paket: Certifikat za 10 slik.

Cena naročnine: 55 evrov/mesec + strošek biometrične nalepke (20 evrov/kos)

2. paket: Certifikat za 50 slik z neomejenimi biometričnimi nalepkami, trženje 200 potencialnim kupcem na teden. Organiziranje enega dogodka na 3 mesece in vzdrževanje izbrane slike v galeriji.

Cena naročnine: 105 evrov/mesec

3. paket: Certifikat za neomejeno slik in trženje 1000 potencialnim kupcem na teden. Organiziranje dva dogodka na mesec in najem in vzdrževanje 5 slik po želji.

Cena naročnine: 355 evrov/mesec