



**Ενότητα 2:  
Επιχειρηματική  
πρακτική —  
Μοντελοποίηση  
επιχείρησης ΠΔΒ**

**Θέμα 2.5.**

**Διαχείριση: διαχείριση  
ομάδων και αλλαγών  
στις ΠΔΒ**

Συγγραφείς:

**Tzvetalina Genova, Elena  
Kostadinova**

Ίδρυμα:

**Varna University of  
Management, Βουλγαρία**



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Η υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την παραγωγή της παρούσας δημοσίευσης δεν συνιστά αποδοχή του περιεχομένου, το οποίο αντανακλά τις απόψεις μόνο των δημιουργών, και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δεν φέρει ουδεμία ευθύνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που εμπεριέχονται σε αυτήν. Αριθμός έργου: 2020-1-BG01-KA203-079193.

Το παρόν υλικό αποτελεί μέρος του εκπαιδευτικού περιεχομένου για το αναλυτικό πρόγραμμα «Διαχείριση και Επιχειρηματικότητα στις Πολιτιστικές και Δημιουργικές Βιομηχανίες». Αναπτύχθηκε στο πλαίσιο της Στρατηγικής Συνεργασίας Erasmus+ «*FENICE - Προώθηση της Επιχειρηματικότητας και της Καινοτομίας στις Πολιτιστικές και Δημιουργικές Βιομηχανίες (ΠΔΒ) μέσω Διεπιστημονικής Εκπαίδευσης*».

Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης με μια ματιά:

## Πρόγραμμα Fenice

### Ενότητα 1: Διαχείριση και επιχειρηματικότητα στις ΠΔΒ

Θέμα 1.1. Κατανόηση των ΠΔΒ. Διατομεακές συνεργασίες.

Θέμα 1.2. Δημιουργικότητα και καινοτομία. Λογοδοσία και δεοντολογική συμπεριφορά.

Θέμα 1.3. Πολιτιστικές πολιτικές και θεσμικά όργανα. Πνευματική Ιδιοκτησία.

Θέμα 1.4. Επιχειρηματική νοοτροπία και διαδικασία.

### Ενότητα 2: Επιχειρηματική πρακτική – Μοντελοποίηση μιας επιχείρησης ΠΔΒ

Θέμα 2.1. Σχεδιασμός επιχείρησης για τις ΠΔΒ: προετοιμασία επιχειρηματικού σχεδίου και έναρξη επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Θέμα 2.2. Προϊόν ή υπηρεσία από οικονομική άποψη. Οικονομική αξία. Προϊόντα και υπηρεσίες στις τέχνες. Πολιτιστική αξία.

Θέμα 2.3. Αγορά, ανταγωνισμός, κατανάλωση και εμπορική προώθηση στις ΠΔΒ.

Θέμα 2.4. Επιχειρηματικά μοντέλα, συστήματα, συμπράξεις.

### Θέμα 2.5. Διαχείριση: διαχείριση ομάδων και αλλαγών στις ΠΔΒ.

Θέμα 2.6. Χρηματοδότηση. Ευκαιρίες και κίνδυνοι.

Περισσότερες πληροφορίες μπορείτε να βρείτε στην αρχική σελίδα του έργου: <http://www.fenice-project.eu>

## Δήλωση πνευματικών δικαιωμάτων



Το παρόν έργο χορηγείται με άδεια Creative Commons Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή 4.0 Διεθνές (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).

Μπορείτε να:

- μοιραστείτε - αντιγράψετε και αναδιανέμετε το υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- προσαρμόσετε - αναμείξετε, τροποποιήσετε και δημιουργήστε πάνω στο υλικό

υπό τους ακόλουθους όρους:

- Αναφορά Δημιουργού - Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στον δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- Μη Εμπορική Χρήση - Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- Παρόμοια Διανομή - Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια όπως και το πρωτότυπο.

# Μελέτες Περιπτώσεων



MBOX

(Andrey Pavlov)

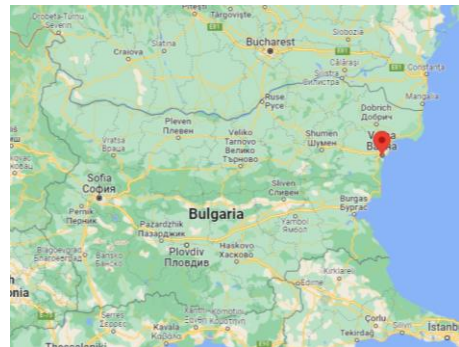
<https://soundcloud.com/m-box-studio/>

<https://www.facebook.com/recycleartacademy/>

✚ **Χώρα/περιοχή λειτουργίας:** Βάρνα, Βουλγαρία

✚ **Κλάδος ΠΔΒ:** Μουσική

✚ **Περιγραφή**



Η μουσική είναι το επάγγελμα του Andrey Pavlov. Κάτι που αρχικά ξεκίνησε ως χόμπι μετατράπηκε σε πρώτη δουλειά, στη συνέχεια σε επάγγελμα, για να γίνει σήμερα επιτυχημένο επιχειρηματικό εγχείρημα.

Το 2008, όταν είχε ήδη εμπειρία, γνώσεις, επαφές και συναισθηματική φόρτιση και μετά από χρόνια προβληματισμού και αναλύσεων, ο Andrey διαμορφώνει μια καινοτόμο επιχειρηματική ιδέα που ονομάζεται MBOX (Studios).

Σήμερα είναι ένας από τους δημοφιλέστερους συνεργάτες των μέσων ενημέρωσης στην περιφερειακή αγορά που προσφέρει:

- (α) πλήρη επωνυμία ήχου και βίντεο, σύμφωνα με την ιδέα για την ανάπτυξη διαδικτυακών τόπων και φυσικών τόπων (ιδίως εγκαταστάσεων ψυχαγωγίας) και με εγγυημένα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας για τη μετάδοση περιεχομένου·
- (β) τηλεοπτικό κανάλι ενημέρωσης και ψυχαγωγίας που επιτρέπει σε κάθε χρήστη να αποκαλύψει τα δικά του μέσα για διαφήμιση, ενημέρωση και ψυχαγωγία στο σημείο πώλησης·
- (γ) υποστήριξη στην υλοποίηση έργων στον τομέα των μέσων ενημέρωσης.

Αρχικά ο Andrey εργαζόταν μόνος του καθώς διαχειριζόταν λίγες τοποθεσίες και μπορούσε να διαχειριστεί όλες τις δραστηριότητες μόνος του. Μετά τα τρία χρόνια λειτουργίας της εταιρείας του, άρχισε να συγκεντρώνει συνεργάτες και να τους εμπιστεύεται τη διαχείριση των τοποθεσιών. Σήμερα, η εταιρεία συνεργάζεται με μια ομάδα 14 επαγγελματιών που ειδικεύονται σε διαφορετικά στυλ μουσικής και καθένας από αυτούς διαχειρίζεται τις δικές του τοποθεσίες και ιστότοπους. Όλα τα μέλη της ομάδας εργάζονται σε διαφορετικές τοποθεσίες και γραφεία, π.χ. η εταιρεία δεν είχε ποτέ ένα μόνο γραφείο ή ένα κεντρικό γραφείο.

Με την αυξημένη παρακολούθηση και τις απαιτήσεις σχετικά με τις εγκαταστάσεις ψυχαγωγίας (όπως εστιατόρια, μπαρ, ξενοδοχεία, καταστήματα ομορφιάς κ.λπ.) στη Βουλγαρία για μουσική με άδεια χρήσης μόνο με πνευματικά δικαιώματα στα τέλη της δεκαετίας του 2018-2019, δημιουργήθηκε μια επιπλέον εξειδικευμένη αγορά για την MBOX.

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της επιχείρησης είναι ότι βασίζεται σε έργα και ότι η ομάδα για κάθε έργο συγκεντρώνεται ανά περίπτωση και ανάλογα με την ουσία του έργου. Πολύ συχνά, η υλοποίηση ενός έργου χωρίζεται σε φάσεις που υλοποιούνται από διαφορετικούς επαγγελματίες. Τα κρίσιμα σημεία αναφέρονται συχνότερα στη διαπερατότητα μεταξύ των φάσεων - όταν ένας επαγγελματίας παραδίδει τις εργασίες στον επόμενο συνάδελφο και σε περίπτωση ασυμβατότητας μεταξύ των προσεγγίσεων που ακολουθούν οι διάφοροι εμπειρογνώμονες. Στο πλαίσιο αυτό, καθήκον του διαχειριστή του έργου είναι να καταστήσει τη φάση συμβατή με τις προτιμήσεις των πελατών και να πείσει τα μέλη της ομάδας να προσαρμόσουν τις προσεγγίσεις τους στις ανάγκες των πελατών.

Ο Andrey συνεργάζεται με μια σταθερή ομάδα επαγγελματιών και με τα χρόνια έμαθαν να επικοινωνούν και να συνεργάζονται απρόσκοπτα, επιλύοντας παράλληλα τα αναδυόμενα προβλήματα αποτελεσματικά και χωρίς συγκρούσεις.

#### **Προσέγγιση μάρκετινγκ**

Η Mbox είναι μια on-line υπηρεσία και διανέμεται κυρίως στο διαδικτυακό περιβάλλον. Φυσικά, οι χώροι που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες MBOX χρησιμεύουν επίσης ως εξαιρετική επίδειξη των εγκαταστάσεων της εταιρείας.

#### **Οικονομική κατάσταση**

Στην πραγματικότητα, η ιδέα της MBOX εμφανίστηκε ως σύλληψη το 2004, αλλά δεν θεώρησε ότι η αγορά στη Βουλγαρία ήταν έτοιμη γι' αυτήν. Τα πρώτα πέντε χρόνια ήταν τα πιο δύσκολα και συνδέονταν με την επιβίωση της εταιρείας ως επιχείρησης. Μόνο στη συνέχεια άρχισε να αυξάνει τα κέρδη και να ιδρύει η ίδια μια επιχείρηση.

#### **Βασικοί παράγοντες επιτυχίας και προκλήσεις**

Η MBOX Studios δραστηριοποιείται στον τομέα των ψηφιακών μέσων ενημέρωσης - μια αναπτυσσόμενη εξειδικευμένη αγορά που έγινε ακόμη πιο ελκυστική μετά το 2020 και μετά την πανδημία COVID-19, με πολλές παραδοσιακές τέχνες να βγαίνουν διαδικτυακά. Η εταιρεία εγκαταστάθηκε και δραστηριοποιείται στη Βάρνα — την τρίτη πιο μεγάλη και πιο ανεπτυγμένη πόλη της Βουλγαρίας, η οποία διαθέτει επίσης πολύ καλά ανεπτυγμένους τομείς στους τομείς του πολιτισμού, της πληροφορικής, της ψυχαγωγίας και του τουρισμού/τροφίμων και ποτών. Η ανάγκη για τη δημιουργία μουσικής επωνυμίας έχει παραμείνει σταθερή, ωστόσο η εταιρεία είναι σε θέση να συνεργαστεί με πελάτες από ολόκληρη τη χώρα και το εξωτερικό, καθώς είναι ψηφιακά βασισμένη. Την περίοδο 2020-2021 (κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-10) οι διαδικτυακές πωλήσεις μουσικού ψηφιακού περιεχομένου αυξήθηκαν σημαντικά — με

ποσοστό άνω του 150% — και οι on-line συναυλίες έχουν καταστεί η νέα δημοφιλής μορφή «κατανάλωσης» μουσικών προϊόντων, καθώς η πλειονότητα των καλλιτεχνών μετέδωσαν διαδικτυακά τις παραστάσεις τους.

Το 2022 η τάση αντιστράφηκε προς τα πίσω, καθώς το κοινό άρχισε και πάλι να απαιτεί ζωντανές παραστάσεις και εμπειρίες. Η σοβαρή ύφεση στον τομέα των υπηρεσιών και του τουρισμού, η οποία προκλήθηκε από την πανδημία, είχε ως αποτέλεσμα την απροθυμία τόσο των επιχειρήσεων όσο και των μεμονωμένων χρηστών να πληρώσουν για ψηφιακό περιεχόμενο και η μη εξουσιοδοτημένη χρήση έχει τεθεί σε εφαρμογή.

### **Σχέδια για μελλοντική ανάπτυξη**

Η MBOX Studios διατηρεί την αρχική της ιδέα, αλλά έχει αρχίσει να διαφοροποιεί τα έργα της και να προσφέρει συνδυασμένο περιεχόμενο μουσικής και βίντεο τόσο για επιχειρηματική όσο και για οικιακή χρήση. Η ομάδα αναζητά ιδέες σχετικά με νέα έργα που επικεντρώνονται περισσότερο στην πληροφόρηση μέσω βίντεο.