



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



Επιχειρηματικά μοντέλα και διαχείριση. Διαχείριση αλλαγών.

Θέμα 2.1



Η υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την παραγωγή της παρούσας δημοσίευσης δεν συνιστά αποδοχή του περιεχομένου, το οποίο αντνακλά τις απόψεις μόνο των δημιουργών, και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δεν φέρει ουδεμία ευθύνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που εμπεριέχονται σε αυτήν.



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Επιχειρηματικά μοντέλα και συστήματα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
2. Η ιδιαιτερότητα της διαχείρισης στις δημιουργικές βιομηχανίες
3. Αντιμετώπιση της αλλαγής





Επιχειρηματικά μοντέλα και συστήματα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Επιχειρηματικό μοντέλο

= πώς οι επιχειρηματίες
και/ή οι επιχειρήσεις
δημιουργούν και
παράγουν αξία και πώς
δημιουργούν κέρδη

«Ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένα εννοιολογικό εργαλείο που περιέχει ένα σύνολο αντικειμένων, εννοιών και των σχέσεων τους με στόχο να εκφραστεί η επιχειρηματική λογική μιας συγκεκριμένης επιχείρησης.

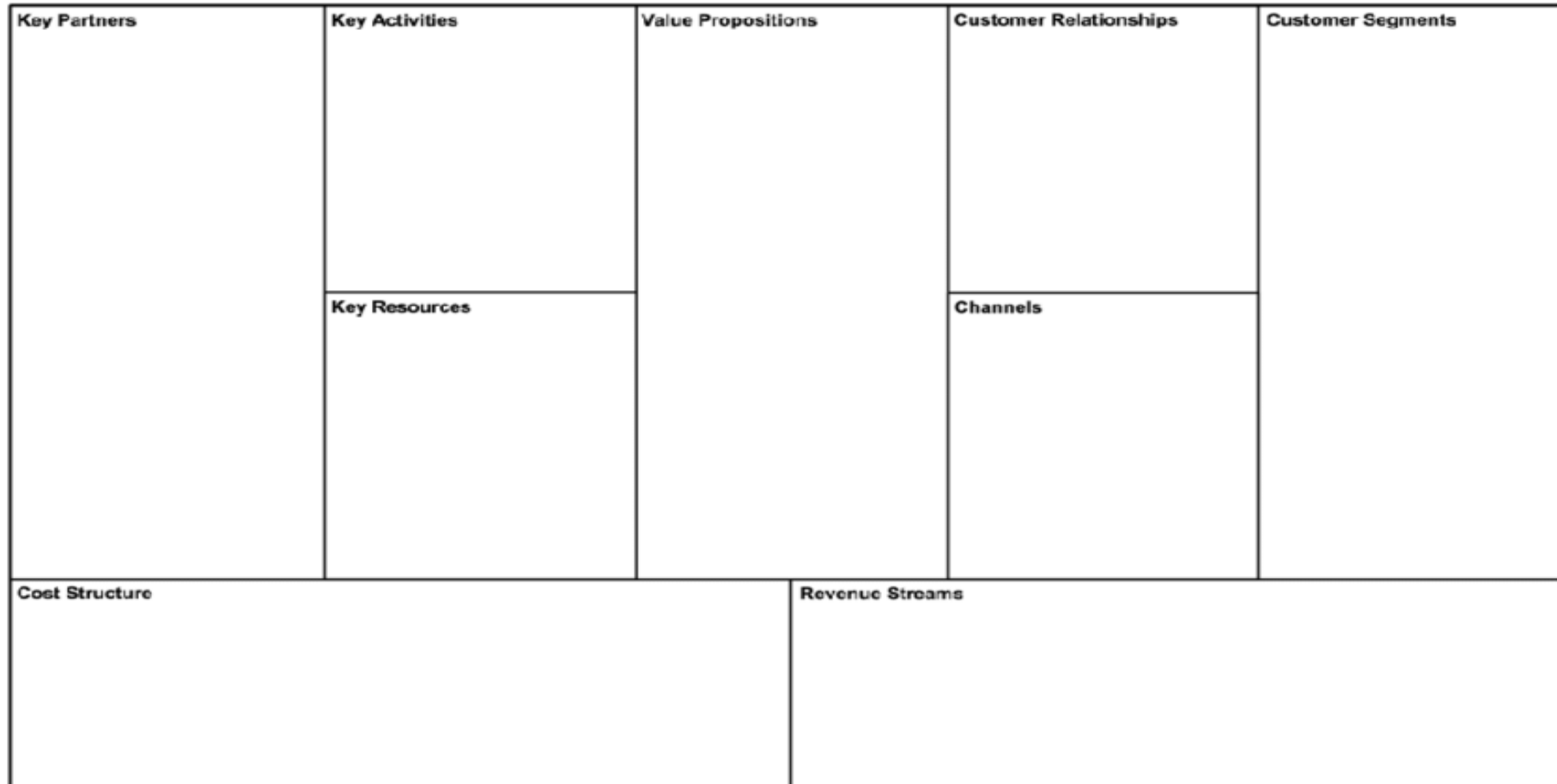
Επομένως, πρέπει να εξετάσουμε ποιες έννοιες και σχέσεις επιτρέπουν μια απλουστευμένη περιγραφή και παρουσίαση της αξίας που παρέχεται στους πελάτες, του τρόπου με τον οποίο γίνεται αυτό και με ποιες οικονομικές συνέπειες.»

(Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2010)











Επιχειρηματικά μοντέλα και συστήματα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα



Χαρακτηριστικά των ΠΔΒ και δημιουργία αξίας

-  Βασίζονται σε πολιτιστικές αξίες ή σε καλλιτεχνικές και άλλες ατομικές ή συλλογικές δημιουργικές εκφράσεις
-  Τα αγαθά και οι υπηρεσίες δημιουργούνται μέσω ατομικής δημιουργικότητας, δεξιοτήτων και ταλέντων = > εξάρτηση από **άυλα περιουσιακά στοιχεία**
-  **Μοναδικότητα του προϊόντος** = > εξαρτάται από την ατομική αντίληψη
-  **Η δημιουργία αξίας** μπορεί να είναι **συλλογική διαδικασία** και οι εταιρικές σχέσεις διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο
-  Τα έσοδα προέρχονται από την **εκμετάλλευση της πνευματικής ιδιοκτησίας**
-  Η κατανάλωση είναι ενεργός = > **συμμετοχή**





Επιχειρηματικά μοντέλα στους ΤΠΔ και τις ΠΔΒ

- Κινηματογράφος
- Τομέας μουσικής
- Μουσεία/Πολιτισμός
- Τομέας πολιτιστικής κληρονομιάς

Crowdfunding/
Πληθοχρηματοδότηση



- Μουσική
- Σχέδιο/Μόδα
- Παιχνίδια/Λογισμικό
- Ανάπτυξη
- Αρχιτεκτονική

Εργαστήρια
καινοτομίας,
δημιουργικοί κόμβοι,
χώροι συνεργασίας



- Μουσική (όπερα, Κλασική
Συναυλία, Λαϊκή μουσική)
- Παραστατικές Τέχνες
- Κινηματογράφος

Streaming



- Τομέας εκδόσεων
- Τομέας μουσικής
- Καλές τέχνες

Ιδιωτικές εκδόσεις,
εκτύπωση κατά
παραγγελία



- Έντυπα μέσα/ Εκδόσεις
- Καλές τέχνες
- Μουσεία/Πολιτισμός
- Τομέας πολιτιστικής κληρονομιάς
- Τέχνες του θεάματος
- Μουσική

Gamification



- Έντυπα Μέσα
Ενημέρωσης/Εκδόσεις
- Πολιτιστικός τομέας με
εκπαιδευτικούς
φορείς/καθήκοντα
(μουσεία, βιβλιοθήκες)

P2P





Κύρια χαρακτηριστικά των επιχειρηματικών μοντέλων στους ΤΠΔ/ΚΠΔ (1)

Φάση έναρξης

- Πολλά νέα ΕΜ στις ΠΔΒ ξεκινούν με μια προσέγγιση έργου. Κατά κανόνα, το επόμενο έργο ξεκινά με την ολοκλήρωση του εν εξελίξει έργου.

Τύποι προϊόντων

- Συγκεκριμένοι τύποι προϊόντων στους ΤΠΔ είναι πρωτότυπα, μικρές σειρές, μοναδικά, άυλα προϊόντα κ.λπ.

Χρηματοδότηση

- Η πραγματικότητα των νέων ΕΜ στους ΤΠΔ χαρακτηρίζεται από τον υβριδισμό της χρηματοδότησης και την ανάμειξη των πηγών εισοδήματος.



Κύρια χαρακτηριστικά των επιχειρηματικών μοντέλων στους ΤΠΔ/ΚΠΔ (2)

Μέθοδοι εργασίας

- Διάφορες
- Υψηλότερες συνεταιριστικές μέθοδοι εργασίας, που περιλαμβάνουν ιεραρχίες χαμηλού προφίλ και μεγαλύτερη αυτονομία, όπως η συνεργασία και η ομαδική εργασία

Πολιτιστικοί διαμεσολαβητές

- Η έννοια των πολιτιστικών διαμεσολαβητών είναι μεγαλύτερη απ' ό, τι στα παραδοσιακά ΕΜ.

Πνευματικά δικαιώματα

- Οι άδειες για πνευματικά δικαιώματα αποτελούν μέρος του ΕΜ σε πολλούς ΤΠΔ, ιδίως στον τομέα των μέσων ενημέρωσης, της μουσικής και του κινηματογράφου.



Χαρακτηριστικά των ΠΔΒ και δημιουργία αξίας



- Τα επιχειρηματικά μοντέλα στις ΠΔΒ αναφέρονται στη διαδικασία δημιουργίας και πώλησης νοήματος και όχι στην αποτελεσματική παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών που μπορούν να επιλύσουν ένα πρόβλημα.
- Οι επιχειρήσεις των ΠΔΒ δεν είναι κατά κύριο λόγο έντασης κεφαλαίου ή έντασης γνώσης, αλλά έντασης συμβόλων.

(Lawrence/Phillips, 2002)



Η «οικονομία της εμπειρίας»

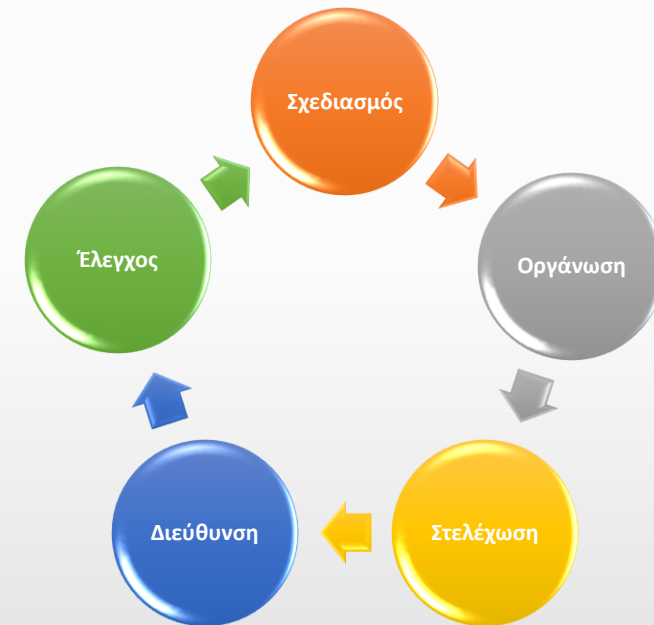
Οι ΠΔΒ συνδέονται με την αυξανόμενη ανάγκη των ανθρώπων για πολιτιστική ταυτότητα και κοινωνική ενδυνάμωση, η οποία εκφράζεται με συμβολική μορφή και επικοινωνείται μέσω της τεχνολογίας για την απόκτηση οικονομικού οφέλους από την πνευματική ιδιοκτησία, όπως οι τέχνες και η χειροτεχνία, η μόδα και το σχέδιο, η διαφήμιση, η αρχιτεκτονική, η δημιουργία ταινιών, ο σχεδιασμός γραφικών και λογισμικού, η μουσική και οι παραστατικές τέχνες, οι εκδόσεις ή τα παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης.

(Cerneviciute & Strazdas, 2018)



Η ιδιαιτερότητα της διαχείρισης στις δημιουργικές βιομηχανίες

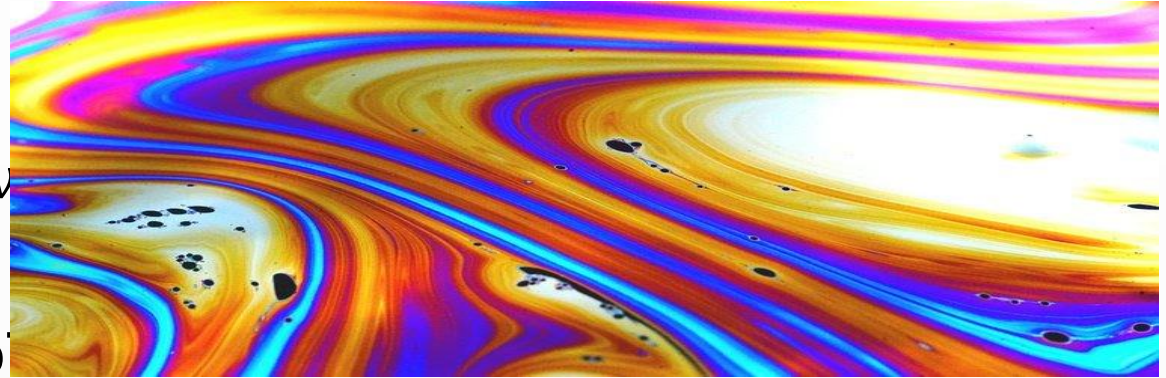
- **Διευθυντικοί ρόλοι** - ενσωμάτωση των τριών βασικών ρόλων - λήψη αποφάσεων, ενημέρωση και διαπροσωπική επικοινωνία
- **Τι κάνουν τα διευθυντικά στελέχη;**
 - Λήψη απόφασης σχετικά με το χρονοδιάγραμμα των δραστηριοτήτων για την ολοκλήρωση συγκεκριμένων καθηκόντων εκτέλεσης
 - Ιεράρχηση και αποτελεσματικός συντονισμός των δραστηριοτήτων του οργανισμού σύμφωνα με υφιστάμενο σχέδιο
 - Εντοπισμός και επιλογή των κατάλληλων ατόμων για τις σωστές θέσεις εργασίας
 - Έλεγχος ροής πληροφοριών
 - Παροχή ανατροφοδότησης και μέτρηση των επιδόσεων





Διαχείριση δημιουργικών ομάδων

- Ανάγκη για νέα και μοναδικά προϊόντα
- Απρόβλεπτη ζήτηση
- Καλλιτεχνικός χαρακτήρας των προϊόντων
- Αυτοδιαχειριζόμενο προσωπικό (Berzins, 2012), στο οποίο τα μέλη της ομάδας βλέπουν τους εαυτούς τους ως επιχειρηματίες και παρόχους πνευματικής εργασίας, έχοντας την κύρια ευθύνη για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.
- Υλοποίηση παράλληλων λειτουργιών που σχετίζονται με τη δημιουργία ενός σαφούς σχεδίου δράσης πριν από την ανάθεση καθηκόντων και την εξισορρόπηση μεταξύ του ευρέος φάσματος στοιχείων του συστήματος, λαμβανομένης υπόψη της σημασίας της παροχής κινήτρων και του ελέγχου ταυτόχρονα.





Ποιες δεξιότητες απαιτούνται για την εκτέλεση των λειτουργιών διαχείρισης;

Τεχνικές δεξιότητες

Εκπαίδευση και επίβλεψη του προσωπικού

Ψηφιακή ικανότητα

Κοινωνικές Δεξιότητες

Κατανόηση των αναγκών των άλλων

Αποτελεσματική επικοινωνία

Εννοιολογικές δεξιότητες

Προσοχή στη λεπτομέρεια!

Διαδικασία λήψης αποφάσεων



Σημαντικές διευθυντικές δεξιότητες στις πολιτιστικές και δημιουργικές επιχειρήσεις

- Επικοινωνιακές δεξιότητες και προηγμένη ικανότητα πειθούς, παρακίνησης και καθοδήγησης δημιουργικών ατόμων, τα οποία τείνουν να είναι πιο ευαίσθητα, συναισθηματικά, αυτοεκφραζόμενα και πιο ανεξάρτητα
- Ιδιαίτερη ικανότητα εξισορρόπησης μεταξύ του καλλιτεχνικού χαρακτήρα των δημιουργών και των προϊόντων τους και των εμπορικών πτυχών της δημιουργικής διαδικασίας
- Άριστη ικανότητα διαχείρισης διαφορετικών ομάδων ατόμων με ποικίλα υπόβαθρα εξειδίκευσης, επιχειρήσεις και πολιτισμούς
- Εξαιρετική ικανότητα διαχείρισης διαφόρων έργων ταυτόχρονα
- Άριστη ικανότητα λήψης γρήγορων αποφάσεων και αποδοχής κριτικών σε ένα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον





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



Αντιμετώπιση των αλλαγών



Οι κυριότερες απειλές:

- Ο παγκόσμιος οικονομικός ανταγωνισμός
- Απορρύθμιση
- Γρήγορη τεχνολογική αλλαγή
- Η πανδημία του Covid-19
- Συνεχής ένταση γύρω από τη ζήτηση δημιουργικών προϊόντων
- Επιχειρηματική αποτυχία
- Διαρκής κίνδυνος που αντιμετωπίζουν οι δημιουργικοί οργανισμοί





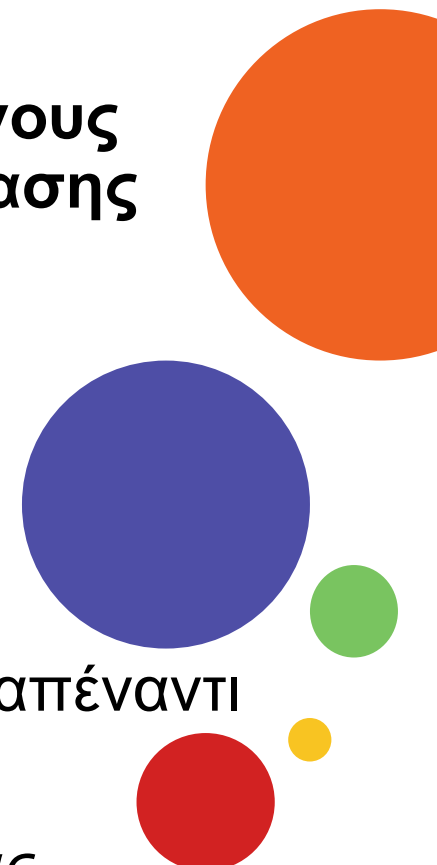
Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Φόβος του άγνωστου και αντίσταση στις αλλαγές

Οι διευθυντές ομάδων θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη ορισμένους λόγους που μπορεί να αποτελούν τη βάση της ατομικής αντίστασης στην αλλαγή:

- Βαθμός ικανοποίησης από την εργασία
- Αντίληψη των κοινών στόχων και αποτελεσμάτων
- Αντίληψη των πιθανών κινδύνων
- Αντίληψη του αντικτύπου στην προσωπική ζωή
- Πολιτισμικές διαφορές όσον αφορά τις προσωπικές στάσεις απέναντι στην αλλαγή και την αβεβαιότητα
- Φόβος απώλειας εργασίας, εισοδήματος ή προσωπικής ασφάλειας
- Προσωπικές προλήψεις και προκαταλήψεις





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



FENICE: Η προώθηση της Επιχειρηματικότητας και της Καινοτομίας στις Πολιτιστικές και Δημιουργικές Βιομηχανίες μέσω Διεπιστημονικής Εκπαίδευσης συγχρηματοδοτείται από το Πρόγραμμα Erasmus+ της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Το έργο είναι μια πρωτοβουλία 5 ακαδημαϊκών και ερευνητικών ιδρυμάτων:



www.fenice-project.eu

Η υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την παραγωγή της παρούσας δημοσίευσης δεν συνιστά αποδοχή του περιεχομένου, το οποίο αντανάκλα τις απόψεις μόνο των δημιουργών, και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δεν φέρει ουδεμία ευθύνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που εμπεριέχονται σε αυτήν.