



**Раздел 2:**  
**Предприемаческа**  
**практика –**  
**Моделиране на**  
**предприятие в КТИ**

**Тема 2.4.**  
**Бизнес модели,**  
**системи и**  
**партньорства**

Автор(-и):

**Калоян Костадинов,**  
**Цветалина Генова, Елена**  
**Костадинова**

Институция(-и):

**Висше училище по**  
**мениджмънт, България**



Съфинансиран от програма  
„Еразъм+“  
на Европейския съюз

Подкрепата на Европейската комисия за изготвянето на настоящата публикация не представлява одобрение на нейното съдържание, което отразява гледните точки само на авторите и не може да се търси отговорност от Комисията за всяка употреба, която може да бъде използвана за информацията, съдържаща се в нея. Номер на проект: 2020-1-BG01-KA203-079193.

Този материал е част от учебното съдържание на програма „Управление и предприемачество в културните и творческите индустрии“ за студенти от бакалавърска и магистърска степен по изкуства и хуманитарни науки, съдържаща общо 10 теми. Той е разработен в рамките на проект „FENICE: Насърчаване на предприемачеството и иновациите в културните и творческите индустрии чрез интердисциплинарно обучение“, който е подкрепен от програма „Еразъм +“ по ключова дейност Стратегически партньорства във висшето образование“.

Учебното съдържание накратко:

## **Програма ФЕНИС**

### **Раздел 1: Мениджмънт и предприемачество в КТИ**

Тема 1.1. Разбиране на КТИ. Междусекторно сътрудничество.

Тема 1.2. Креативност и иновации. Отговорност и етично поведение

Тема 1.3. Културни политики и институции. Интелектуална собственост

Тема 1.4. Предприемаческо мислене и процес

### **Раздел 2: Предприемаческа практика – Моделиране на предприятие в КТИ**

Тема 2.1: Проектиране на бизнес за КТИ: изготвяне на бизнес план и представяне на бизнес

Тема 2.2: Продукт или услуга от икономическа гледна точка. Икономическа стойност. Продукт и услуга в областта на изкуствата. Културна стойност.

Тема 2.3: Пазар, конкуренция, потребление и брандиране в КТИ

#### **Тема 2.4: Бизнес модели, системи, партньорства**

Тема 2.5: Управление на екипа и на промените в КТИ

Тема 2.6: Финансиране. Възможности и рискове

Повече информация можете да намерите на уеб страница: <http://www.fenice-project.eu>

Декларация за авторско право:



Тази разработка е лицензирана под международния лиценз Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License. Вие сте свободни да:

- споделяте - копирате и разпространявате материала на всякакъв носител или формат
- адаптирате - смесвате, трансформирате и надграждате материала

при следните условия:

- Признание - трябва да дадете подходящо признание на приноса, да предоставите връзка към лиценза и да посочите дали са направени промени. Можете да направите това по всякакъв разумен начин, но не и по такъв, който да предполага, че лицензодателят одобрява вас или вашата употреба.
- Некомерсиалност - Не можете да използвате материала с комерсиална цел.
- Сходно Споделяне - Ако добавяте, трансформирате или надграждате материала, трябва да го разпространявате при същите лицензи като оригинала.

# 1 Общ преглед на темата

---

Бизнес модели и системи в КТИ са специфични и зависят от конкретния начин на създаване на стойност. Все пак темата ще започне първо с обяснение на основните характеристики на бизнес моделирането като общ път за създаване и предоставяне на стойност и на бизнес системите като очертания на различните аспекти на бизнес дейността. След като бъдат обсъдени традиционните бизнес модели и системи, ще бъдат представени и разгледани тези, които се отнасят до КТИ. В това отношение КТИ дадоха началото на много нови разработки, като например групово финансиране/фондонабиране, електронни събития, творчески центрове, неформални партньорства, ваучери и др. - в резултат на технологичната трансформация на икономиката и свързаната с нея еволюция на начина, по който се осъществява бизнесът. Накрая се споменава връзката между бизнес моделите и партньорствата, които са особено полезни за културния и творческия сектор и за съответните индустрии.

## 2 Съдържание на темата

---

### I. Бизнес модели и системи като конкурентно предимство

В съвременния свят отношенията между компаниите се характеризират с конкурентен характер на пазара, стремеж към конкурентно предимство в бизнеса и търсене на сътрудничество между компаниите, които представляват сложни мрежи, осигуряващи удовлетворяване на клиентите по отношение на търсенето и услугите, предоставяни като краен продукт. Това е валидно и за културните и творческите сектори (КТС), дори когато дружествата и организациите в тях са ориентирани към печалба или съчетават дейности със стопанска и нестопанска цел (например театрални дружества, галерии, филмови продукции) или функционират изцяло на нестопанска основа (например музеи и библиотеки). Партньорствата и работата в мрежа между дружествата и организациите са от жизненоважно значение за жизнеспособността им и представляват неразделен елемент от процеса на създаване на стойност.

Тъй като технологичният напредък в съвременния свят си проправя път към нашите домове и става все по-сложен, настоящите консервативни бизнес модели се борят да отговорят на търсенето и да предоставят решения. Компаниите трябва да могат да правят анализ и да разработват стойност за крайните клиенти, както и за бизнес партньорите едновременно, за да се превърнат в отличителен член в партньорската мрежа.

Следователно бизнес моделите определят как отделните предприемачи и/или предприятия създават и предоставят стойност и как в крайна сметка генерират печалба. Бизнес моделите са свързани с организационните структури на предприятията и определят стоките и услугите, които те предлагат, заедно с ключовите партньори,

дейностите и ресурсите, предложенията за стойност, отношенията с клиентите и сегментите, каналите за дистрибуция, структурата на разходите и потоците от приходи (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010). Бизнес моделът стои зад логиката на предприятието и обосновава неговото съществуване, докато в перспектива бизнес стратегията очертава процеса на комбиниране на отличителни дейности за създаване на стока или услуга, която задоволява социална или клиентска потребност в конкретна среда и в конкретен момент (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011). Съответно бизнес моделите и стратегиите са толкова разнообразни, колкото и компаниите, които оперират на пазара, и се изменят постоянно с променящата се структура на икономиката.

В научната и изследователската литература има различни определения за бизнес модели, но тук ще очертаем тези, които се отнасят до съвременното развитие на бизнеса и могат да се отнесат по-специално към културния и творческия сектор и културните и творческите индустрии (КТИ):

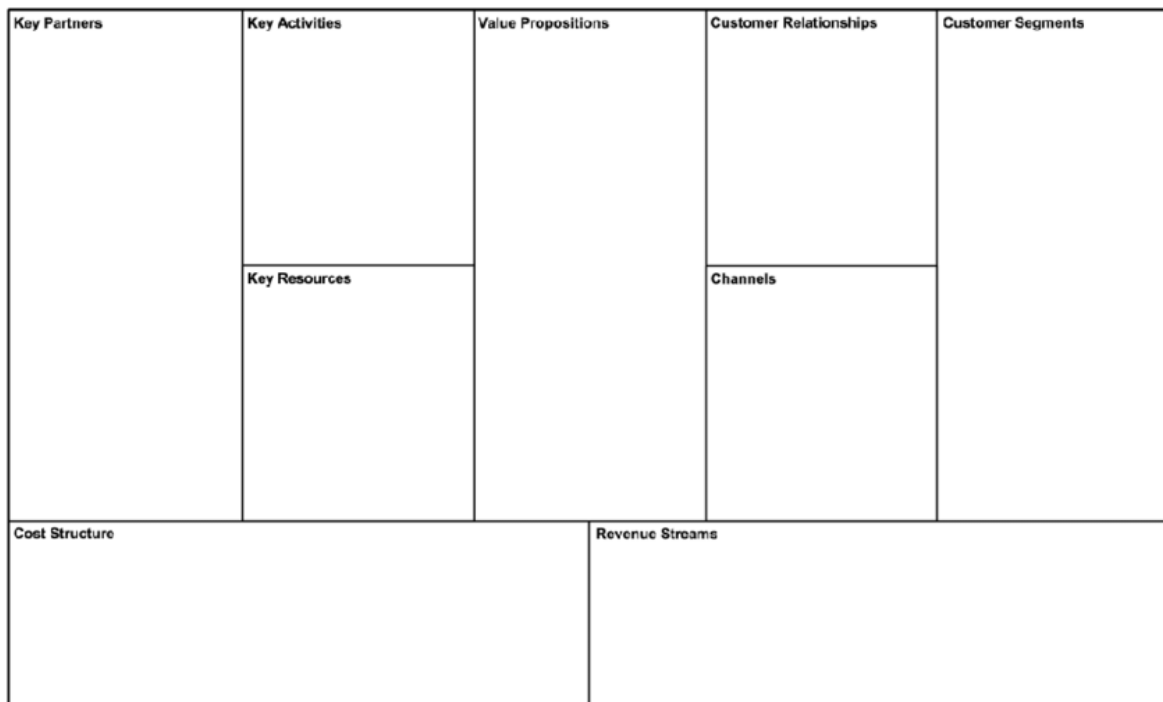
“Бизнес моделът е концептуален инструмент, съдържащ набор от обекти, понятия и техните връзки, с цел да изрази бизнес логиката на конкретна фирма. Следователно трябва да се прецени кои понятия и връзки позволяват опростено описание и представяне на това каква стойност се предоставя на клиентите, как се прави това и с какви финансови последици.” (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, 2010)

“Бизнес моделът изобразява дизайна на съдържанието, структурата и управлението на транзакциите, така че да се създаде стойност чрез използване на бизнес възможностите. Ние предлагаме бизнес моделът на фирмата да бъде важен източник на иновации и решаващ източник на създаване на стойност за фирмата и нейните доставчици, партньори и клиенти.” (Amit & Zott, 2001)

Разработването на бизнес модела е ключова задача за всеки предприемач. Същността на този процес е в преплитането на взаимозависими дейности, извършвани от предприятието, неговите партньори и клиенти (Zott & Amit, 2009). В КТС обаче се говори за промяна и надграждане на бизнес моделите успоредно с иновациите, особено по отношение на сценичните изкуства, визуалните изкуства, културното наследство, музиката и т.н.

Бизнес моделът е основно конкурентно предимство на предприятието. Цифровизацията и глобализацията на бизнеса доведоха до нови бизнес модели във всички сектори на икономиката. Създаването, разпространението и потреблението на цифрово съдържание се превърнаха в черта на културните и творческите индустрии и са силно свързани с възвръщаемия растеж на КТС между 2008 и 2020 г. и с устойчивостта на ИТ-базираните компании на макроикономическите сътресения, причинени от пандемията COVID-19. Някои от най-разпознаваемите примери се отнасят до заместването на хартиени книги с електронните, което доведе до реорганизация на издателския бизнес; онлайн концертите и представленията заместват класическите събития във времена на социално отдалечаване; виртуалната и добавената реалност се интегрират в музейната, театралната, филмовата и телевизионната продукция - примерите са многобройни.

Популярен структуриран аналитичен инструмент за представяне на бизнес моделите е платното (canvas) на бизнес модела, което визуализира всички гореспоменати съображения:



Източник: (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010)

В КТС и КТИ работата в мрежа и партньорството могат да бъдат посочени като ключови ресурси и част от предложението за стойност. Причината за това е в същността на продуктите и/или услугите, които произлизат от личното творчество и от съчетаването на произведения от различни индустрии - например графичен дизайн, видео и музика във видеоигрите или съчетаването на технологични и материални сценични занаяти в сценографията за театрално, балетно или музикално представление.

### **Бизнес модели в КТИ**

Следователно бизнес моделите на КТИ се различават от тези на другите предприятия и начинът, по който те генерират стойност, предполага спецификата на предприятията на КТС и КТИ. Основните отличителни характеристики се отнасят до следното:

- Културните и творческите сектори се отнасят до всички сектори, чиито дейности се основават на културни ценности или художествени и други индивидуални или колективни творчески прояви. (European Commission, 2018). Те включват, наред с другото, архитектура, архиви, библиотеки и музеи, художествени занаяти, аудиовизия (включително филми, телевизия, видеоигри и мултимедия), материално и нематериално културно наследство, дизайн (включително моден дизайн), фестивали, музика, литература, сценични изкуства, книги и издателска дейност, радио и визуални изкуства. (European Commission, 2018);
- Дейностите включват разработването, създаването, производството, разпространението и съхраняването на стоки и услуги, които въплъщават

културно, художествено или друго творческо изразяване, както и свързаните с тях функции като образование или управление. (European Commission, 2018)

- Те се основават на знания и таланти, т.е. създават стоки и услуги чрез индивидуална креативност, умения и талант и всъщност разчитат по-скоро на нематериални, отколкото на материални активи и ресурси.
- Културните продукти се ценят по-скоро заради значението им, отколкото заради полезността им. (Lawrence & Phillips, 2002) и това ги прави уникални, тъй като възприемането на даден продукт може да е различно за всеки потребител.
- Създаването на стойност може да бъде колективен процес, а партньорствата играят жизненоважна роля в КТИ - типични черти са съвместното създаване и съвместното производство.
- Приходите се генерират чрез използването на интелектуална собственост
- В КТИ доминират малките и микропредприятията, които си сътрудничат на целева и проектна основа
- Цифровизацията на бизнеса променя бързо моделите, по които се създават, управляват, разпространяват, достъпват, потребяват и монетизират културни ценности. (European Commission, 2018)
- Създаването на стойност в КТИ се състои от (а) създаване, (б) производство (публикуване), (в) разпространение (търговия), (г) излагане (приемане, предаване) и (д) потребление (участие). Създаването на преживявания за потребителите на КТС/КТИ е неразделен елемент от бизнес модела. (United Nations Educational Scientific and Cultural Organisation, 2009)
- Потреблението на продуктите на КТИ не е пасивно - по-скоро потребителите участват активно в процеса на създаване на стойност чрез възприемане и тълкуване и в крайна сметка потребителят може да се превърне в техен съавтор.

Бизнес моделите в КТИ се отнасят по-скоро до процеса на създаване и продажба на *смисъл*, отколкото до ефективното производство на стока или услуга, която може да реши даден проблем. Съответно предприятията в КТИ не са капиталоемки или интензивни на знания, а предимно интензивни на символи/ значения. За тях е характерна необходимостта от управление процеса на създаване на символи и на непрекъснатите иновации, свързани с културното производство (Lawrence & Phillips, 2002).

Европейската експертна мрежа за култура (The European Expert Network on Culture (EENC)) определя основните бизнес модели в КТС така:

Бизнес модел	Основни характеристики	Сектори в КТС, при които бизнес модела е широко приет:
<b>Групово финансиране (Crowdfunding)</b>	Груповото финансиране се базира на познатия модел на микро-спонсорство или масовото финансиране на проект, услуга, съдържание, платформа, продукция, работа и т.н. Накратко, всичко, което може да бъде финансирано от няколко спонсора, които	Кино Музикален сектор

	<p>доброволно решават да участват в създаването или изпълнението на идея може да се превърне в проект за групово финансиране. Освен всичко друго, груповото финансиране е много мощен маркетингов инструмент и осигурява чувство за собственост на донора („дарителя“). Този инструмент реорганизира системата на дарителството по начин, който осигурява масово участие и достъпно, пряко участие.</p>	Музей/ Сектор на културно наследство
<p><b>Иновационни лаборатории, творчески хъбове, споделено работно пространство</b></p>	<p>Иновационните и творческите лаборатории са места – най-вече в големите градове – за експериментиране, тестване и изпълнение на идеи и творчество. Лабораториите създават места за творчески практики, които подкрепят иновативните процеси. Иновационните и творческите лаборатории осигуряват места за интердисциплинарна обмяна на информация, знания и идеи между заинтересованите лица. Те предлагат възможността за изпробване и усвояване на широк спектър от разностранни творчески методи и иновативни решения на едно място.</p>	Музика Дизайн/Мода Игри/ Създаване на софтуер Архитектура
<p><b>Стрийминг (Излъчване)</b></p>	<p>На база на технологичния процес с висока дефиниция на аудио и видео съдържание, опери, театри и оркестри могат да записват своите изпълнения, които след това да разпространяват чрез платформи, които използват новите технологии за излъчване на тези продукти при оптимални условия за заинтересованата международна публика. Бизнес модела включва различни модели за плащане (заплащане за търсене, заплащане за използване, и т.н.).</p>	Музика (опера, класически концерти, популярна музика) Сценични изкуства Кино



<b>Само-издаване, принтиране при поискване</b>	С все по-широкото присъствие на електронните книги, хартиените копия се принтират само след поискване за изпълнение на съществуващи заявки.	Печатни медии/ Книгоиздаване  Музикален сектор  Изобразително изкуство
<b>Игровизация (геймификация)</b>	Игровизацията се отнася до добавянето на игрови елементи към контекст, които няма нищо общо с гейминг индустрията. Идеята е да се стимулират и мотивират потребители, действия, идеи, интереси и взаимодействия. С други думи, да оформи поведението по забавен начин във всеки вид среда – дали културна (музеи, театри, книги) корпоративна, развлекателна, бизнес и т.н.	Книгоиздаване  Изобразително изкуство  Музеи / Сектор на културно наследство  Сценични изкуства  Музика
<b>Модели от типа P2P Peer to Peer</b>	Моделът се корени в технологичните и P2P мрежи, при които компютрите са директно свързани помежду си и не е необходим сървър. Еволюцията на този модел стои в това, което е известно като „партньорска проверка“ “peer review“ – преглед от един или повече хора от изследователската област, в която автора иска да публикува.	Печатни медии/ Книгоиздаване  Културен сектор с образователни предприятия/ задачи (музеи, библиотеки)

(Източник: (Dümcke, 2015)

### **Бизнес модели и създаване на добавена стойност**

Остервалдер (Osterwalder) посочва, че съвременното технологично развитие на днешния свят е довело до значително нарастване на предизвикателствата, с които трябва да се справят мениджърите, работещи с бизнес модели, което предоставя частично обяснение за повишения изследователски интерес в тази област (Osterwalder, 2004). Патели и Гиаглис (Pateli and Giaglis) предполагат, че целта на изследването на бизнес моделите може да бъде различна - от идентифициране на ключовите механизми в дадена област до предаване на понятието за бизнес модел на заинтересованите страни, фокусиране върху изискванията, които го подкрепят, намиране на възможности за промяна и развитието му от гледна точка на иновационния потенциал на бизнес концепциите (Pateli & Giaglis, 2003).

Линдер и Кантрел (Linder and Cantrell) твърдят, че създаването на добавена стойност е важен аспект на бизнес модела, който показва важните фактори, формиращи уменията на компаниите да генерират и развиват приходи. Той предлага решения на проблема с

привличането и поддържането на клиентска база, въпроса за профила на потребителя и неговото търсене, както и създаването на нови и иновативни продукти, услуги и опит във връзка със съответните политики за разходите на крайните получатели. (Linder & Cantrell, 2000) (Pateli & Giaglis, 2003).

Участниците в бизнес партньорство, използващи бизнес модел, трябва да си сътрудничат, за да създадат стойност за своите клиенти. Както посочват Макфи и Уийлър (McPhee и Wheeler), предприятията и компаниите избират подходящи модели за съвместна работа и избират ефективна бизнес стратегия, за да създадат стойност за всички страни, участващи в този процес (McPhee и Wheeler, 2006 г.). Освен това Махадевън (Mahadevan) посочва, че стойността може да бъде осигурена в различни аспекти, включително намаляване на разходите, както за производството, така и за крайните клиенти, и подобряване на бизнес транзакциите (Mahadevan, 2000). Ананд и Канна (Anand and Khanna), както Макфи и Уийлър (McPhee and Wheeler), предполагат че бизнес партньорството трябва да бъде фокусирано върху създаването и осигуряването на стойност чрез иновации, получаване на знания, създаване на имидж и ефективно използване на ресурсите (Anand & Khanna, 2000), (McPhee and Wheeler, 2006).

Бизнес моделите показват начина, по който функционира дадена бизнес компания, но те не могат да обяснят подхода, по който тя осигурява допълнителна стойност за своите клиенти. Това е фундаментален въпрос в конкурентната бизнес среда, тъй като конкурентното предимство на дадена компания е силно зависимо от мрежата на компанията и ползите, получени от работата с различни бизнес партньори.

Изключително важно е да се разработи концепция за бизнес модел по отношение на създаването на добавена стойност за всички страни, участващи в процеса на партньорство. Тъй като този вид разбиране не е ново, само по себе си включването на създаването на стойност за партньорите в тази концепция дава възможност за различен вид анализ на бизнес моделите. Досега бизнес моделът се е разглеждал като инструмент за ефективно функциониране на компанията на пазара. Чрез преместване на фокуса върху бизнес партньорството като аспект на бизнес модела, компаниите вече могат да обсъждат и анализират нивото на предоставяне на добавена стойност за всички страни, участващи в процеса.

Един от най-съществените аспекти на бизнес модела във връзка с бизнес партньорството е определянето на структурните единици на ефективния и успешен бизнес модел от гледна точка на партньора - създаването на стойност за крайните клиенти трябва да бъде безпроблемно за партньорите и моделът трябва да осигурява проактивен подход в процеса на вземане на решения.

Потенциалните партньори в едно бизнес партньорство трябва да се съсредоточат върху ресурсите за достигане до по-широка клиентска база и по този начин да улеснят иновациите като важен аспект от процеса на създаване на стойност. И накрая, полезно е да се разбере, че ефективността на бизнес модела неизбежно включва възможностите за доставка, които се предоставят на партньорите.

## II. Бизнес партньорства

### **Определяне на бизнес партньорствата**

Бизнес партньорството е връзката между двама, или повече, предприемачи или бизнес единици, което е определено на база споразумение. Инвестициите на организациите в партньорството зависят от потенциалните бъдещи ползи.

Бизнес партньорствата често включват хора, които пряко участват в бизнес процеса, но могат да включват и участници, които имат ограничен ангажимент или отговорност за финансовия баланс на дружеството и евентуалните законодателни актове, които могат да възникнат впоследствие.

Бизнес партньорството обикновено представлява няколко, взаимно свързани стопански субекта (физически или юридически лица или и двете) и по този начин то не може да бъде подобно на бизнес корпорацията, която се характеризира с отделния си характер. Вместо това сходство може да се открие с други субекти, като например предприемачи или изпълнители, поради връзката между самите субекти и отговорността, която те носят за всякакви финансови или законодателни последици, които могат да възникнат поради партньорството.

### **Видове партньорства**

Преди създаването на бизнес партньорството, е важно да се определи какъв вид е най-подходящия за конкретната цел. Можем да разграничим няколко основни вида бизнес партньорства.

Общото партньорство включва съдружници, които участват във всекидневните операции на предприятието и носят отговорност като собственици на предприятието за възможните финансови и законодателни последици, които могат да възникнат.

Партньорствата могат да бъдат формални и постоянни - т.е. преминаващи през юридически регистрации - или неформални и целеви- т.е. създадени за конкретна цел или проект. В ТПП партньорствата целевите (ad hoc) са по-често срещани, тъй като повечето представители са индивидуални творци (еднолични търговци) или микропредприятия. Нестандартният обхват на културните и творческите проекти налага партньорствата често да се изграждат за определен период от време и за изработването на конкретен културен проект, който може да не бъде повторен в бъдеще. Това налага създаването на партньорства, съобразени с конкретната задача и проект.

Ограниченото партньорство под формата на командитно дружество се състои от един или повече съдружници, които носят отговорност за развитието му, и един или повече съдружници, които са външни за основните функции на предприятието и не носят никаква отговорност за евентуалните финансови или законодателни последици, които могат да възникнат.

Партньорство (дружество) с ограничена отговорност осигурява законодателна подкрепа от отговорност на всички страни, участващи в партньорството. Този вид партньорство обикновено се създава от бизнес партньори в една професионална област, например адвокати, архитекти и счетоводители. То осигурява защита от отговорност от възможни законодателни последици, които могат да възникнат от други партньори в партньорството.

#### **Създаване на партньорството**

Създаденото партньорство трябва да бъде регистрирано в страната или страните, в които ще извършва дейност, но конкретните изисквания за такава регистрация могат да варират в зависимост от националното законодателство на съответните държави. Обикновено се сключват бизнес споразумения за определяне на структурата на партньорството, за да може след това да се разпределят и планират конкретните вноски на всяка от участващите страни, ролите и отговорността на партньорите в този процес, както и конкретното съотношение спрямо ползите и загубите на партньорството. Тези споразумения обикновено се сключват между страните, участващи в процеса, а не с държавата или държавите, в които те управляват своя бизнес.

#### **Съставяне на партньорско споразумение**

За създаването на добро партньорско споразумение, страните въввлечени в този процес трябва да се фокусират върху разпределението на управленската власт за вземане на решения и разрешаването на всички възможни спорове, които могат да възникнат в партньорството. В споразумението следва да се разгледат възможните въображаеми ситуации в бъдещ контекст във връзка с осигуряването на предвидимост на партньорството, като например причините и последиците от напускане на партньорството от страна на участник и прилагането на националното законодателство за осигуряване на възможни решения.

### **III. Осъществяване на бизнес партньорства и бизнес модели**

Бизнес моделите и партньорствата са взаимно свързани чрез създаване на добавена стойност и използване на ресурси за придобиване на конкурентно предимство на пазара. Именно ресурсите са стимул за създаване на взаимоотношения и бизнес сътрудничество, които създават потенциал за създаване на допълнителна стойност на пазара.

Стойността може да бъде осигурена на страните в партньорството чрез минимизиране на разходите за клиентите, разходите за разработване на продукти, създаване на нови и печеливши идеи и улесняване на сътрудничеството. Това, от своя страна, спомага за създаването на конкурентно предимство за всички страни, участващи в партньорството, към което всъщност всеки от тях се стреми на първо място. В КТС и КТИ съвместната работа и съвместното създаване са особено значими добавени стойности от партньорствата.

Общоприетото разбиране е, че сдруженията обикновено се създават на доброволна основа, като се използват споразумения за сътрудничество между два или повече стопански субекта. Те могат да се случат като резултат от различни стимули и цели, да приемат различни форми и да се осъществяват както по вертикала, така и по хоризонтала на бизнеса.

Предприемачите в отраслите на КТИ обикновено формират множество бизнес модели, които управляват чрез едно дружество. В действителност, тъй като предприемачите търсят сътрудничество, тъй като те намират бизнес перспектива, която е поставена в определен бизнес модел, разработен от техните партньори. Един от най-важните аспекти на бизнес партньорството е, че то не включва сътрудничество между стопански субекти, а по-скоро сътрудничество между бизнес модели (един или в някои случаи повече) в един и същ стопански субект. Това, от своя страна, превръща бизнес модела в определяща характеристика на бизнес партньорството.

Другият аспект на бизнес сътрудничеството включва единствено и взаимозависимо бизнес предприятие, което е поставено между два бизнес модела, характерни за бизнес партньорството.

Бизнес партньорството се характеризира с две основни характеристики. От една страна, то осигурява добавена стойност за бизнес моделите, участващи в процеса. От друга - засилва синергията между участващите субекти, което от своя страна предоставя възможности за създаване на съвременни форми на добавена стойност. След това те се внедряват обратно в съответните бизнес модели, участващи в процеса, като иновации.

В заключение може да се каже, че бизнес партньорството е практически инструмент за осигуряване на добавена стойност за всички участващи страни, което създава допълнителна стойност за различните бизнес модели, които участват в този процес и се характеризират с него. В това сътрудничество всички участващи субекти могат да процъфтяват чрез партньорството между тях, тъй като то е от полза за всички партньори.

#### IV. Моделиране възможностите на партньорството

Разработването на бизнес модел включва осигуряването на рамка за обсъждане на възможностите за партньорство в КТИ. Бизнес моделът осигурява приноса на предприемачите към дадена стопанска единица, като например създаването на нови продукти, като част от процеса на предоставяне на добавена стойност към продуктите, създадени в процеса, или чрез сътрудничество в различни контексти.

И все пак разработването на бизнес модел може да даде само обща представа за резултата от бизнес партньорството. Остава спорно дали бизнес моделите могат да реализират създадената добавена стойност на практика.

В процеса на проектиране, партньорите обсъждат своя подход към конкретното партньорство. Участниците в този процес си сътрудничат помежду си с намерението да създадат добавена стойност на своите продукти. Това накратко описва същността на процеса на проектиране или моделиране.

Този процес предвижда идеята за взаимно сътрудничество, насочено към създаване на добавена стойност. За да бъде ефективен процесът на партньорство, всички страни, участващи в този процес, трябва да работят заедно в сътрудничество, за да координират целите си. Партньорите, на практика, трябва да коригират подхода си, за да постигнат синергия, особено при създаването на добавена стойност към техните продукти, които са били създадени по време на партньорството, което от своя страна ще гарантира успеха на самия процес.

## V. Иновациите като движеща сила за бизнес моделите и партньорствата

Днес силата на иновациите чрез партньорства не се използва пълноценно. Партньорствата обикновено се осъществяват с цел подобряване на съществуващите бизнес модели или създаване на нови на пазара на КТИ. Причината за това явление се корени в липсата на съгласувана структура в комуникацията във връзка с партньорствата като цяло. Моделът на сътрудничество, който е във взаимозависимост с иновационния капацитет, трябва да се реализира на различни нива на бизнес структурата, тъй като оказва пряко влияние върху структурата на новосъздадения бизнес субект на КТИ. В резултат на това може да се окаже трудно да се насърчи креативността, тъй като идеята за промяна придобива потенциал.

Партньорството по правило зависи в голяма степен от комуникацията. Езиковият стил на изразяване улеснява степента на насоченост на иновациите. Следователно могат да се очертаят три етапа на прилагане на бизнес модела, които могат да се реализират чрез степента на комуникация.

Първият и вероятно най-практичният етап е насочен към подобряване на работата на работещ стопански субект.

Такива партньорства са сравнително лесни за внедряване в дадена бизнес организация поради мигновения ефект, който оказват върху добавената стойност на всеки вече работещ бизнес модел. Въпреки това тези сътрудничества не успяват ефективно да допринесат за движещата сила на иновациите, която е необходима за подобряване на въпросните бизнес модели.

Вторият етап на партньорството, прилагано при иновацията на бизнес модела, включва създаването на иновативен структурен аспект, който играе решаваща роля в развитието на бизнес модела.

Концепцията на партньорството в КТИ има за цел да улесни комуникацията и да превърне партньорството в ценен инструмент за иновация на бизнес модела. Тя може

значително да подобри работещите бизнес модели, да предостави възможност за партньорство за свободно сътрудничество и да подобри процеса на комуникация в бизнес моделите. То спомага за създаването на нови бизнес стратегии, които се основават на идеята за отворена иновация, като се възлагат на външни изпълнители знания и ресурси със свободен достъп на всички участващи партньори и по този начин се генерира нов потенциал за добавена стойност за бизнес модела.

Формирането на сътрудничества може да бъде предизвикателство, тъй като включва взаимно разбиране за създаване на интерес у всички участващи страни по отношение на бизнес печалбите и мотивацията за развитие на бизнес модела.

В този смисъл очевидно комуникацията между бизнес субектите понякога може да се разглежда като неясна или дори тайна, а придобиването на успех често може да представлява съществено предизвикателство.

## VI. Допълнителна литература

Boulton, R., Libert, B. and Samek, S. (2000) 'A business model for the new economy', The Journal of Business Strategy, Vol. 21

Davies, S.B. (2011) What is the value of partnerships between the education and creative/cultural sectors? London: A New Direction.

Docherty, P. and Harland, J. (2001) Partnerships for Creativity: An Evaluation of Implementation. Slough: NFER

Dümcke, C. (2015). "New business models in the Cultural and Creative Sectors" (Ad hoc question 28). European Expert Network on Culture (EENC).

Easton, C. and Benton, T. (2006) 'National evaluation of creative partnerships. Final Report'. London: Creative Partnerships

Osterwalder, A., Pigneur, Y (2010), 'Business Model Generation', John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

McPhee, W. and Wheeler, D. (2006) 'Making the case for the added-value chain', Strategy & Leadership, Vol. 34

Zott, C. and Amit, R. (2008) 'The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance', Strategic Management Journal, Vol. 29

### 3 Използвана литература

---

- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Anand, B., & Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*. doi:[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<295::AID-SMJ91>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<295::AID-SMJ91>3.0.CO;2-O)
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. (2011). How to Design a Winning Business Model. *Harvard Business Review Home*. Retrieved from <https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model>
- Culture and Creativity Association. (2022). *Creative Economy*. Retrieved from Culture and Creativity: <https://www.culturepartnership.eu>
- Dümcke, C. (2015). "New business models in the Cultural and Creative Sectors" (*Ad hoc question 28*). European Expert Network on Culture (EENC).
- European Commission. (2018). Proposal for a REGULATION OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL establishing the Creative Europe programme (2021 to 2027) and repealing Regulation (EU) No 1295/2013.
- Gerlitz, L., & Prause, G. (2021). Cultural and Creative Industries as Innovation and Sustainable Transition Brokers in the Baltic Sea Region: A Strong Tribute to Sustainable Macro-Regional Development. *Sustainability*, 13(9742). doi:<https://doi.org/10.3390/su13179742>
- Imperiale, F., Fasiello, R., & Adamo, S. (2021). Sustainability Determinants of Cultural and Creative Industries in Periphery Areas. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(9), 438. doi:<https://doi.org/10.3390/jrfm14090438>
- Lawrence, T., & Phillips, N. (2002). Understanding Cultural Industries. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 430-441. doi:DOI: 10.1177/1056492602238852
- Linder, J., & Cantrell, S. (2000). Changing Business Models: Surveying the Landscape. Accenture Institute for Strategic Change. Accenture Institute for Strategic Change. Retrieved from [http://www.businessmodels.eu/images/banners/Articles/Linder\\_Cantrell.pdf](http://www.businessmodels.eu/images/banners/Articles/Linder_Cantrell.pdf)
- Mahadevan, B. (2000). Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy. *California Management Review*, 42(4), 55-69. doi:<https://doi.org/10.2307/41166053>



- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology - A proposition in a Design Science Approach*. University of Lausanne, Switzerland. Retrieved from [http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder\\_PhD\\_BM\\_Ontology.pdf](http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2010, June). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1). doi:10.17705/1CAIS.01601
- Pateli, A., & Giaglis, G. (2003). A Framework for Understanding and Analysing eBusiness Models. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/244415673\\_A\\_Framework\\_for\\_Understanding\\_and\\_Analysing\\_eBusiness\\_Models](https://www.researchgate.net/publication/244415673_A_Framework_for_Understanding_and_Analysing_eBusiness_Models)
- United Nations Educational Scientific and Cultural Organisation. (2009). *The 2009 UNESCO Framework for Cultural Statistics (FCS)*. UNESCO Institute of Statistics. Retrieved October 24, 2021, from [http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/unesco-framework-for-cultural-statistics-2009-en\\_0.pdf](http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/unesco-framework-for-cultural-statistics-2009-en_0.pdf)
- Zott, C., & Amit, R. (2009). Business Model Design: An Activity System Perspective. *IESE Research Papers*, 43. IESE Business School. doi:10.2139/ssrn.1356511