



**Unitatea 2:**  
**Practică antreprenorială -**  
**Modelarea unei**  
**întreprinderi de ICC**

**Tema 2.4.**  
**Modele de afaceri, sisteme,**  
**parteneriate**

Autor(i):

**Kaloyan Kostadinov, Tzvetalina**  
**Genova, Elena Kostadinova**

Instituția (instituțiile):

**Universitatea de Management din**  
**Varna, Bulgaria**



Cofinanțat prin  
programul Erasmus+  
al Uniunii Europene

Acest material face parte din formarea pentru programul de studii “Management și antreprenoriat în industriile culturale și creative” pentru studenții de la cursurile de licență și master în arte și științe umaniste (A&H) care are 10 teme în total. Acesta a fost elaborat în cadrul parteneriatului strategic Erasmus+ “FENICE - Promovarea antreprenoriatului și inovării în industriile culturale și creative prin educație interdisciplinară”.

Cuprinsul cursului de formare pe scurt:

## **Programul FENICE**

### **Unitatea 1: Management și antreprenoriat în ICC**

Tema 1.1. Înțelegerea ICC. Colaborări intersectoriale.

Tema 1.2. Creativitate și inovare. Responsabilitate și comportament etic

Tema 1.3. Politici și instituții culturale. Proprietatea intelectuală

Tema 1.4. Mentalitatea de antreprenor și procesul antreprenorial.

### **Unitatea 2: Practica antreprenorială – Modelarea unei întreprinderi de ICC**

Tema 2.1. Proiectarea unei întreprinderi pentru ICC: pregătirea unui plan de afaceri și prezentarea afacerii

Tema 2.2. Produs sau serviciu din punct de vedere economic. Valoarea economică. Produs și serviciu în arte. Valoare culturală.

Tema 2.3. Piață, concurență, consum și branding în ICC

#### **Tema 2.4. Modele de afaceri, sisteme, parteneriate**

Tema 2.5. Managementul echipei și managementul schimbării în ICC

Tema 2.6. Finanțarea. Oportunități și riscuri.

Puteți găsi mai multe informații pe pagina de pornire: <http://www.fenice-project.eu>

Declarația privind drepturile de autor:



Această lucrare este licențiată sub licența internațională Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0.

Puteți:

- să dați mai departe — să copiați și să redistribuiți materialul în orice mediu sau format
- să adaptați — să remixați, să transformați și să construiți pe baza acestui material

în condițiile următoare:

- Atribuire (atribuire) — Trebuie să acordați creditul corespunzător, să furnizați un link către licență și să indicați dacă s-au făcut modificări. Puteți face acest lucru în orice mod rezonabil, dar nu în vreun mod care să sugereze că licențiatorul vă aprobă pe dumneavoastră sau utilizarea dumneavoastră.
- Noncommercial (noncomercial) — Nu puteți utiliza materialul în scopuri comerciale.
- ShareAlike (distribuire în condiții identice) — Dacă remixați, transformați sau construiți pe baza materialului, trebuie să distribuiți contribuțiile dumneavoastră sub aceeași licență ca și originalul.

# 1. Prezentarea generală a TEMEI

---

Modelele și sistemele de afaceri din ICC sunt specifice și depind de modul particular de creare a valorii. Cu toate acestea, tema va începe mai întâi cu explicarea caracteristicilor de bază ale modelelor de afaceri ca modalitate generală de creare și furnizare a valorii și ale sistemelor de afaceri ca contururi ale diferitelor aspecte ale funcționării afacerilor. După discutarea modelelor și sistemelor de afaceri tradiționale, vor fi prezentate și explorate cele care sunt relevante pentru ICC. ICC au dat naștere la multe evoluții noi în această privință - cum ar fi finanțarea colectivă/găsirea resurselor, evenimentele online, centrele de creație, parteneriatele non-formale, voucherele etc. - ca urmare a transformării tehnologice a economiei și a evoluției asociate a modului de desfășurare a afacerilor. În cele din urmă, se face referire la legătura dintre modelele de afaceri și parteneriatele care sunt deosebit de importante pentru sectoarele culturale și creative și pentru ICC.

## 2. Rezumatul TEMEI

---

### I. Modele și sisteme de afaceri ca avantaj competitiv

În lumea de astăzi, relațiile dintre întreprinderi se caracterizează prin caracterul concurențial al pieței, prin urmărirea unui avantaj competitiv în afaceri și prin cererea de colaborare între întreprinderile care constituie rețele complexe ce asigură satisfacția clienților în ceea ce privește cererea și serviciile furnizate ca produs final. Acest lucru este valabil și pentru sectoarele culturale și creative (SCC), chiar și atunci când întreprinderile și organizațiile din cadrul acestora sunt orientate spre profit sau combină activități cu scop lucrativ și non-profit (cum ar fi companiile de teatru, galeriile, producțiile de film) sau funcționează în întregime pe bază de non-profit (cum ar fi muzeele și bibliotecile). În cadrul SCC, parteneriatele și crearea de rețele între întreprinderi și organizații sunt vitale pentru viabilitate și reprezintă un element integrant al procesului de creare de valoare.

Pe măsură ce progresele tehnologice din lumea contemporană de astăzi își croiesc drum spre casele noastre, devenind din ce în ce mai complexe, actualele modele de afaceri conservatoare se străduiesc să facă față cererii și să ofere soluții. Companiile trebuie să fie capabile să facă o analiză și o dezvoltare a valorii pentru clienții finali, precum și pentru partenerii de afaceri, în același timp, pentru a deveni un membru distinct într-o rețea de parteneriat.

Prin urmare, modelele de afaceri definesc modul în care întreprinzătorii individuali și/sau întreprinderile creează și livrează valoare și cum generează profit în final. Modelele de afaceri sunt asociate cu structurile organizaționale ale întreprinderilor și identifică bunurile și serviciile pe care le oferă, împreună cu partenerii-cheie, activitățile și resursele, propunerile de valoare, relațiile și segmentele de clienți, canalele de distribuție, structura costurilor și fluxurile de venituri (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010). Un model de afaceri stă la baza logicii unei întreprinderi și îi fundamentează existența, în timp ce, în perspectivă, strategia de afaceri conturează procesul de combinare a unor activități distincte pentru a crea un bun sau un serviciu care să satisfacă o nevoie socială sau a clienților într-un anumit mediu și într-un anumit moment (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011). În consecință, modelele și

strategiile de afaceri sunt la fel de variate ca și companiile care activează pe piață și se schimbă constant odată cu schimbarea structurii economiei.

Există diverse definiții ale modelelor de afaceri în literatura academică și de cercetare, dar aici le vom prezenta pe cele care se referă la evoluțiile moderne ale afacerilor și care se pot referi în special la sectoarele culturale și creative și la industriile culturale și creative (ICC):

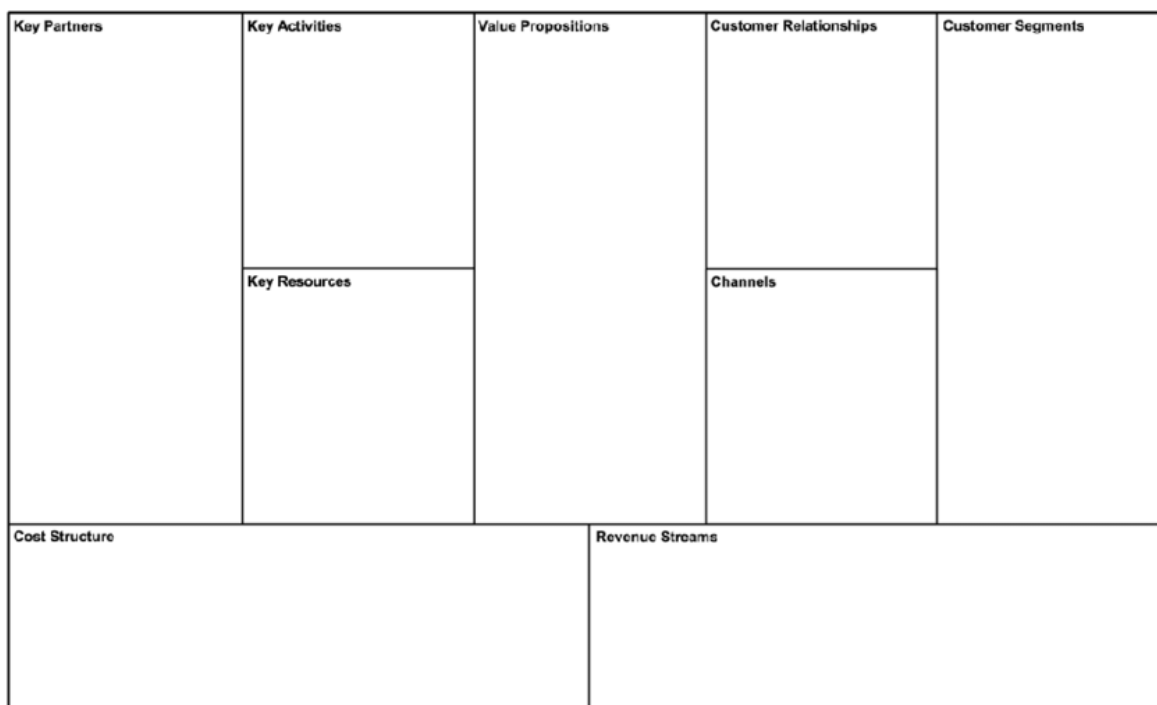
“Un model de afaceri este un instrument conceptual care conține un set de obiecte, concepte și relațiile dintre acestea, cu obiectivul de a exprima logica de afaceri a unei anumite firme. Prin urmare, trebuie să luăm în considerare ce concepte și relații permit o descriere și o reprezentare simplificată a valorii furnizate clienților, a modului în care se realizează acest lucru și cu ce consecințe financiare.” (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*, 2010)

“Un model de afaceri descrie proiectarea conținutului, structurii și guvernantei tranzacțiilor astfel încât să creeze valoare prin exploatarea oportunităților de afaceri. Propunem ca modelul de afaceri al unei firme să fie un loc important de inovare și o sursă crucială de creare de valoare pentru firmă și pentru furnizorii, partenerii și clienții săi.” (Amit & Zott, 2001)

Proiectarea modelului de afaceri este o sarcină esențială pentru orice antreprenor. Esența acestui proces constă în împletirea activităților interdependente desfășurate de întreprindere, partenerii și clienții săi (Zott & Amit, 2009). Cu toate acestea, în cadrul SCC, ne referim la schimbarea și modernizarea modelelor de afaceri în paralel cu inovarea, în special în ceea ce privește artele spectacolului, artele vizuale, patrimoniul cultural, muzica, etc.

Modelul de afaceri este un avantaj competitiv principal pentru o întreprindere. Digitalizarea și globalizarea afacerilor au dus la apariția unor noi modele de afaceri în toate sectoarele economiei. Crearea, distribuția și consumul de conținut digital au devenit o trăsătură a industriilor culturale și creative și sunt foarte mult asociate cu creșterea rambursată a SCC între 2008 și 2020 și cu rezistența întreprinderilor bazate pe tehnologia informației la șocurile macroeconomice cauzate de pandemia COVID-19. Unele dintre cele mai cunoscute exemple se referă la înlocuirea cărților electronice cu cărți pe hârtie, care au dus la reorganizarea activităților de editare, concerte și spectacole online înlocuiesc evenimentele clasice în vremuri de distanțare socială, realitatea virtuală și augmentată este integrată în muzee, teatru, film și televiziune – exemplele sunt multiple.

Un instrument analitic structurat popular de prezentare a modelelor de afaceri este *matricea de model de afaceri*, care vizualizează toate aspectele menționate mai sus:



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

În cadrul SCC și ICC, rețelele și parteneriatele pot fi menționate atât ca resurse-cheie, cât și ca parte a propunerii de valoare. Motivul constă în esența produselor și/sau a serviciilor care rezultă din creativitatea personală și din combinarea lucrărilor din mai multe industrii – cum ar fi designul grafic, video și muzica în jocurile video sau combinarea tehnologiilor și a materialelor de scenă în scenografia unui spectacol de teatru, balet sau muzică.

### **Modele de afaceri în ICC**

Prin urmare, modelele de afaceri din cadrul ICC sunt diferite de cele ale altor întreprinderi, iar modul în care acestea generează valoare presupune specificitatea întreprinderilor din cadrul SCC și ICC. În acest caz, principalele caracteristici distinctive se referă la următoarele:

- Sectoarele culturale și creative se referă la toate sectoarele ale căror activități se bazează pe valori culturale sau pe expresii artistice și alte expresii creative individuale sau colective (European Commission, 2018). Acestea includ, printre altele, arhitectura, arhivele, bibliotecile și muzeele, meșteșugurile artistice, audiovizualul (inclusiv filmul, televiziunea, jocurile video și multimedia), patrimoniul cultural material și imaterial, designul (inclusiv designul vestimentar), festivalurile, muzica, literatura, artele spectacolului, cărțile și publicațiile, radioul și artele vizuale (European Commission, 2018);
- Activitățile includ dezvoltarea, crearea, producția, difuzarea și conservarea de bunuri și servicii care întruchipează expresii culturale, artistice sau alte expresii creative, precum și funcții conexe, cum ar fi educația sau managementul (European Commission, 2018)
- Se bazează pe cunoaștere și talent, i.e. creează bunuri și servicii prin creativitate, abilități și talent individual și, de fapt, se bazează mai degrabă pe active și resurse imateriale decât pe active și resurse corporale

- Produsele culturale sunt apreciate mai degrabă pentru semnificația lor decât pentru utilitate (Lawrence & Phillips, 2002) și acest lucru le face unice, deoarece percepția unui produs poate fi diferită pentru fiecare consumator în parte
- generarea de valoare poate fi un proces colectiv, iar parteneriatele joacă un rol vital în ICC – co-crearea și coproducția sunt trăsături tipice
- Veniturile sunt generate prin exploatarea proprietății intelectuale
- ICC sunt dominate de întreprinderi mici și microîntreprinderi care cooperează ad-hoc și pe bază de proiecte
- Digitalizarea afacerilor a schimbat rapid modelele prin care bunurile culturale sunt create, gestionate, difuzate, accesate, consumate și monetizate (European Commission, 2018)
- Crearea de valoare în ICC constă în (i) creație, (ii) producție (publicare), (iii) diseminare (comerț), (iv) expunere (recepție, transmitere) și (v) consum (participare). Crearea de experiențe pentru consumatorii SCC/ICC este un element integrant al modelului de afaceri. (United Nations Educational Scientific and Cultural Organisation, 2009)
- Consumul produselor ICC nu este pasiv – mai degrabă consumatorii participă activ la procesul de creare a valorii prin percepție și interpretare și, în final, un consumator poate deveni un co-creator.

Modelele de afaceri din ICC se referă mai degrabă la procesul de creare și de vânzare de semnificații decât la producția eficientă de bunuri sau servicii care pot rezolva o problemă. În consecință, întreprinderile din ICC nu sunt predominant intensive în capital sau în cunoștințe, ci în simboluri. Acestea se caracterizează prin necesitatea de a gestiona procesul de creare a simbolurilor și inovarea continuă asociată cu producția culturală (Lawrence & Phillips, 2002).

Rețeaua Europeană de Experti în Cultură (REEC) definește principalele modele de afaceri din cadrul SCC după cum urmează:

Modelul de afaceri	Caracteristici principale	Ramuri din cadrul SCC în care MA este acceptat de majoritatea
<b>Finanțare participativă</b>	<p>Finanțarea participativă se bazează pe ceea ce se numește micro-sponsorizare, sau finanțarea în masă a unui proiect, serviciu, conținut, platformă, producție, lucrare, etc. Pe scurt, tot ceea ce este susceptibil de a fi finanțat de mai mulți sponsori care decid voluntar să participe la crearea sau punerea în aplicare a unei idei poate deveni un proiect de finanțare participativă. Finanțarea participativă este, de asemenea, un instrument de marketing foarte puternic și oferă un sentiment de proprietate pentru donator („binefăcătorul”). Acest instrument remodelează sistemul de donatori, în sensul că a permis participarea în masă și implicarea directă, la prețuri accesibile.</p>	<p>Cinema Sector muzical Muzee/ Sector Patrimoniu Cultural</p>
<b>Laboratoare de inovare, centre creative, spații de colaborare</b>	<p>Laboratoarele de inovare și de creație sunt spații – mai ales în orașe - pentru a încerca, testa, experimenta și implementa idei și creativitate. Laboratoarele creează spații pentru practici creative care sprijină procesele de inovare. Laboratoarele de inovare și de creație oferă spații pentru un schimb interdisciplinar de informații, cunoștințe și idei între părțile interesate. Acestea oferă șansa de a testa și de a folosi o serie de metode creative diverse și soluții inovatoare într-un singur loc.</p>	<p>Muzică Design/Modă Jocuri/ Dezvoltare Software Arhitectură</p>



<b>Streaming</b>	Pe baza progresului tehnologic în audio și video de înaltă definiție, teatrele de operă, teatrele și orchestrele își pot înregistra spectacolele, care pot fi apoi comercializate prin intermediul unor platforme care folosesc noile tehnologii pentru difuzarea în flux a acestui produs în condiții optime pentru un public internațional interesat. MA includ diferite modele de plată (plată la cerere, plata pentru utilizare, etc.)	Muzică (Opera, Concert Clasic, sectorul de muzică populară) Artele spectacolului Cinema
<b>Auto-publicare, tipărire la cerere</b>	Odată cu existența cărții electronice, cărțile sunt tipărite doar la cerere pentru a satisface comenzile efective.	Sectorul editorial Sectorul muzical Arte plastice
<b>Gamificare</b>	Gamificarea se referă la adăugarea de elemente asemănătoare unui joc la contexte care nu au nimic de-a face cu industria jocurilor. Ideea este de a stimula și motiva acțiunile, ideile, interesele și interacțiunile utilizatorilor. Cu alte cuvinte, pentru a condiționa comportamentul în mod distractiv în orice cadru, indiferent dacă cultural (muzee, teatre, cărți), corporativ, de agrement, comercial, etc.	Presă scrisă/Publicații Arte plastice Muzee/ Sectorul patrimoniului cultural Artele spectacolului Muzică
<b>Modele între colegi (P2P Peer to Peer)</b>	Modelul își are rădăcinile în tehnologie și rețelele P2P în care computerele sunt legate direct între ele și nu este nevoie de suportul unui server. Evoluția acestui model se situează în contextul a ceea ce se cunoaște sub numele de “evaluare între colegi”. Evaluarea între colegi reprezintă revizuirea uneia sau mai multor persoane din domeniul de cercetare în care un autor dorește să publice.	Presă scrisă / Publicații Sectorul cultural cu entități/grupuri educaționale (muzee, biblioteci)

(Sursa: (Dümcke, 2015)

### **Modele de afaceri și crearea de valoare adăugată**

Osterwalder afirmă că evoluțiile tehnologice contemporane din prezent au produs o creștere substanțială a provocărilor cu care managerii trebuie să se confrunte în lucrul cu modelele de afaceri, ceea ce oferă o explicație parțială pentru interesul sporit al cercetării în acest domeniu

(Osterwalder, 2004). Pateli și Giaglis sugerează că scopul cercetării modelelor de afaceri poate fi diferit – de la identificarea mecanismelor cheie într-un anumit dosar până la transferul noțiunii de model de afaceri către părțile interesate, concentrându-se pe cerințele care susțin modelul de afaceri, găsirea oportunităților de schimbare și dezvoltarea modelului din punct de vedere al potențialului de inovare pentru conceptele de afaceri (Pateli & Giaglis, 2003).

Crearea de valoare adăugată – susțin Linder și Cantrell - este un aspect important al unui model de afaceri care arată factorii importanți care formează competențele în cadrul companiilor pentru a genera și dezvolta venituri. Acesta oferă soluții la problema atragerii și menținerii bazei de clienți, la problema profilului clienților și a cererii acestora, precum și la crearea de produse, servicii și experiențe noi și inovatoare în legătură cu politicile de costuri relevante pentru clienții finali (Linder & Cantrell, 2000) (Pateli & Giaglis, 2003).

Participanții la un parteneriat de afaceri, care folosesc un model de afaceri, trebuie să colaboreze pentru a crea valoare pentru clienții lor. După cum subliniază McPhee și Wheeler, întreprinderile și companiile aleg modele relevante pentru a colabora și aleg o strategie de afaceri eficientă pentru a crea valoare pentru toate părțile implicate în acest proces (McPhee și Wheeler, 2006). În plus, Mahadevan afirmă că valoarea poate fi furnizată sub diverse aspecte, inclusiv reducerea costurilor, atât pentru producție, cât și pentru clienții finali, și îmbunătățirea tranzacțiilor comerciale (Mahadevan, 2000). Anand și Khanna, precum și McPhee și Wheeler, sugerează că parteneriatul de afaceri trebuie să se axeze pe crearea și furnizarea de valoare prin inovare, dobândirea de cunoștințe, crearea de imagine și folosirea eficientă a resurselor (Anand & Khanna, 2000), (McPhee și Wheeler, 2006).

Întrucât modelele de afaceri arată modul în care funcționează o societate comercială, acestea nu pot explica clar modul în care societatea aduce valoare suplimentară pentru clienții săi. Aceasta este o problemă fundamentală în mediul de afaceri competitiv, deoarece avantajul competitiv al unei întreprinderi depinde în mare măsură de rețeaua acesteia și de beneficiile obținute din colaborarea cu diferiți parteneri de afaceri.

Este esențial să se dezvolte conceptul pentru un model de afaceri în ceea ce privește crearea de valoare adăugată pentru toate părțile implicate în procesul de parteneriat. Întrucât acest tip de înțelegere nu este nou, ca atare, includerea în acest concept a creării de valoare pentru parteneri oferă o oportunitate pentru un alt tip de analiză a modelelor de afaceri. Până în prezent, modelul de afaceri a fost menționat ca un instrument pentru ca o companie să opereze eficient pe piață. Schimbând accentul pe parteneriatul de afaceri ca aspect al unui model de afaceri, companiile pot acum să discute și să analizeze nivelul de valoare adăugată pentru toate părțile implicate în proces.

Unul dintre cele mai substanțiale aspecte ale modelului de afaceri în legătură cu parteneriatul de afaceri este identificarea unităților structurale ale unui model de afaceri eficient și de succes, din perspectiva partenerului – crearea de valoare pentru clienții finali trebuie să fie fără cusur pentru parteneri, iar modelul ar trebui să ofere o abordare proactivă în procesul de luare a deciziilor.

Partenerii potențiali într-un parteneriat de afaceri trebuie să se concentreze asupra resurselor pentru a ajunge la o bază de clienți mai largă și, astfel, să faciliteze inovarea ca aspect important al procesului de creare a valorii. În cele din urmă, se dovedește util să înțelegem că eficiența unui model de afaceri încorporează inevitabil opțiunile de prezentare oferite partenerilor.

## II. Parteneriate de afaceri

### **Definirea parteneriatelor de afaceri**

Un parteneriat de afaceri este o relație între doi sau mai mulți întreprinzători sau entități comerciale, care se stabilește printr-un acord. În consecință, investițiile partenerilor într-un parteneriat comercial depind de posibilele beneficii viitoare.

Parteneriatele de afaceri includ adesea persoane care participă direct la procesul de afaceri, dar pot implica și actori care au o participare limitată sau care sunt responsabili pentru echilibrul financiar al întreprinderii și pentru eventualele acte legislative care pot apărea ulterior.

Un parteneriat de afaceri reprezintă, de obicei, mai multe entități de afaceri (persoane fizice sau juridice sau ambele)<sup>1</sup> conectate între ele și, din acest punct de vedere, nu poate fi similar cu o societate comercială, care se caracterizează prin natura sa separată. În schimb, se pot găsi asemănări cu alte entități, cum ar fi antreprenorii sau contractanții, datorită legăturii dintre entitățile în sine și responsabilitatea pe care o au pentru orice consecințe financiare sau legislative care pot apărea datorită parteneriatului.

### **Tipuri de parteneriat**

Înainte de a înființa un parteneriat de afaceri, este important să se decidă ce tip de parteneriat va fi cel mai potrivit pentru scopul specific. Putem distinge mai multe tipuri principale de parteneriate de afaceri.

Un parteneriat general cuprinde parteneri care sunt implicați în operațiunile zilnice ale întreprinderii și care au responsabilitatea, în calitate de proprietari de afaceri, pentru eventualele consecințe financiare și legislative care pot apărea.

Parteneriatele pot fi formale și permanente – i.e. trecând prin înregistrări juridice sau informale și ad hoc – i.e. create pentru un scop sau un proiect specific. În ICC, parteneriatele ad hoc sunt mai comune, deoarece majoritatea agenților sunt artiști individuali (întreprinzători individuali) sau microîntreprinderi. Domeniul de aplicare nestandardizat al proiectelor culturale și creative impune ca parteneriatele să fie adesea construite pentru perioade de timp determinate și pentru elaborarea unui proiect cultural concret care nu poate fi reprodus în viitor. Acest lucru necesită stabilirea de parteneriate specifice pentru sarcini și proiecte.

Un parteneriat limitat este alcătuit din unul sau mai mulți parteneri de afaceri care poartă responsabilitatea pentru dezvoltarea acestuia și unul sau mai mulți parteneri care sunt externi la funcțiile principale ale întreprinderii și nu poartă nicio responsabilitate pentru eventualele consecințe financiare sau legislative care ar putea apărea.

O societate în comandită cu răspundere limitată oferă sprijin legislativ de la responsabilitate pentru toate părțile implicate în parteneriate. Acest tip de parteneriat este înființat, de obicei, de parteneri de afaceri dintr-un domeniu profesional, de exemplu, avocați, arhitecți și contabili,

---

<sup>1</sup> Persoană fizică (cunoscută și sub numele de persoană fizică) – o ființă umană individuală, atunci când este supusă unor drepturi și obligații legale.

Persoană juridică – o entitate colectivă de drept care nu este umană, ci o companie, o corporație, o agenție, o organizație neguvernamentală, etc.

pentru a numi doar câțiva dintre aceștia. Acesta oferă protecție de răspundere față de eventualele consecințe legislative care pot apărea din partea altor parteneri din parteneriat.

#### **Înființarea unui parteneriat**

Pentru a înființa un parteneriat de afaceri, acesta trebuie să fie înregistrat în țara sau țările în care va funcționa; cu toate acestea, cerințele specifice pentru o astfel de înregistrare pot varia în funcție de legislația națională a țării sau țărilor respective. Acordurile de afaceri pentru a specifica structura parteneriatului sunt, de obicei, puse în aplicare pentru ca parteneriatele să aloce și să planifice contribuțiile specifice pentru fiecare dintre părțile implicate, rolurile și responsabilitatea partenerilor în acest proces, precum și raportul specific în ceea ce privește beneficiile și pierderile parteneriatului. Aceste acorduri sunt, de obicei, stabilite între părțile implicate în proces și nu cu țara sau țările în care își gestionează afacerile.

#### **Constituirea unui acord de parteneriat**

Pentru a crea un acord de parteneriat solid, părțile implicate în acest proces trebuie să se concentreze pe distribuirea puterii manageriale de a lua decizii și pe soluțiile pentru orice dezacorduri posibile care pot apărea în cadrul parteneriatului. Acordul trebuie să abordeze posibilele situații imaginare în contextul viitor în legătură cu asigurarea predictibilității parteneriatului, cum ar fi motivele și consecințele părăsirii parteneriatului din partea unui partener în acest proces și aplicarea unei legislații naționale pentru a oferi posibile soluții.

### **III. Legătura dintre parteneriatele de afaceri și modelele de afaceri**

Modelele de afaceri și parteneriatele sunt legate reciproc prin crearea de valoare adăugată și folosirea resurselor pentru obținerea unui avantaj competitiv pe piață. Resursele sunt cele care stimulează formarea de relații și parteneriate de afaceri care creează un potențial de creare de valoare suplimentară pe piață.

Valoarea poate fi oferită partenerilor într-un parteneriat prin minimizarea costurilor pentru clienți, a cheltuielilor de dezvoltare a produselor, prin crearea de idei noi și profitabile și prin facilitarea colaborărilor. Aceasta, la rândul său, contribuie la crearea avantajului competitiv pentru toate părțile implicate în parteneriat, avantaj pe care toți partenerii îl urmăresc în primul rând. În cadrul SCC și ICC, colaborarea și co-crearea reprezintă valori adăugate deosebit de importante ale parteneriatelor.

O înțelegere populară este că parteneriatele sunt constituite, de obicei, pe bază de voluntariat, folosind acorduri de cooperare între două sau mai multe entități comerciale. Acestea pot apărea ca urmare a unei varietăți de stimulente și obiective, pot lua diverse forme și pot avea loc atât pe verticală, cât și pe orizontală în cadrul întreprinderii.

Antreprenorii din industriile ICC formează, de obicei, mai multe modele de afaceri, pe care le gestionează prin intermediul unei singure companii. În realitate, pe măsură ce antreprenorii caută colaborarea, deoarece găsesc perspective de afaceri, care se plasează într-un anumit model de afaceri dezvoltat de partenerii lor. Unul dintre cele mai importante aspecte ale unui parteneriat de afaceri este faptul că acesta nu include cooperarea între entități de afaceri, ci mai degrabă o colaborare între modele de afaceri (unul sau, în unele cazuri, mai multe) în cadrul aceleiași entități de afaceri. Acest lucru, la rândul său, face ca modelul de afaceri să fie o caracteristică definitorie a unui parteneriat de afaceri.

Celălalt aspect al unui parteneriat de afaceri implică o întreprindere comercială unică și interdependentă care este plasată între două modele de afaceri caracteristice unui parteneriat de afaceri.

Un parteneriat comercial se caracterizează prin două caracteristici principale. Pe de o parte, un parteneriat oferă valoare adăugată modelelor de afaceri implicate în proces. Pe de altă parte, colaborarea consolidează sinergia dintre entitățile implicate, care, la rândul său, oferă oportunități pentru crearea de forme contemporane de valoare adăugată. Acestea sunt apoi implementate înapoi în modelele de afaceri respective implicate în proces sub formă de inovare.

În concluzie, un parteneriat de afaceri este un instrument practic de furnizare de valoare adăugată pentru toate părțile implicate, care produce valoare suplimentară pentru diferitele modele de afaceri care sunt implicate și caracterizate de acest proces. În cadrul acestei colaborări, toate entitățile implicate pot prospera prin parteneriatul dintre ele, deoarece acesta este benefic pentru toți partenerii.

#### IV. Proiectarea oportunităților de parteneriat

Proiectarea unui model de afaceri implică furnizarea unui cadru de discuții privind oportunitățile de parteneriat în cadrul ICC. Modelul de afaceri asigură contribuția antreprenorilor la o entitate comercială, cum ar fi crearea de noi produse, ca parte a procesului de furnizare de valoare adăugată la produsele create în cadrul procesului sau prin colaborare în diverse contexte.

Cu toate acestea, conceperea unui model de afaceri poate oferi doar o idee generală pentru rezultatul parteneriatului de afaceri. Rămâne discutabil dacă modelele de afaceri pot realiza valoarea adăugată creată în practică.

În cadrul procesului de proiectare, partenerii discută despre abordarea lor față de parteneriatul în cauză. Participanții la acest proces colaborează apoi între ei cu intenția de a crea o valoare adăugată a produselor lor. Aceasta descrie, pe scurt, esența procesului de proiectare.

Acest proces are în vedere noțiunea de colaborare reciprocă în vederea creării de valoare adăugată. Pentru ca procesul de parteneriat să fie eficient, toate părțile implicate în acest proces ar trebui să colaboreze pentru a-și coordona obiectivele. Partenerii, de fapt, ar trebui să își ajusteze abordarea pentru a ajunge la o sinergie, în special în ceea ce privește crearea de valoare adăugată pentru produsele lor care au fost create în timpul parteneriatului, ceea ce va garanta, la rândul său, succesul procesului în sine.

#### V. Inovarea ca forță motrice pentru modelele de afaceri și parteneriate

În prezent, puterea de inovare prin intermediul parteneriatelor nu este folosită la întregul său potențial. Parteneriatele sunt realizate, în general, pentru a îmbunătăți modelele de afaceri existente sau pentru a înființa altele noi pe piața ICC. Motivul acestui fenomen își are rădăcinile în absența unei structuri coezive în comunicare în legătură cu parteneriatele în general. Modelul de colaborare, care este interdependent cu capacitatea de inovare, trebuie implementat la diferite niveluri ale organismului de afaceri, deoarece influențează în mod direct structura entității de afaceri ICC nou create. Ca urmare, poate fi dificil să se încurajeze creativitatea, deoarece noțiunea de schimbare capătă potențial.

Parteneriatele depind în mare măsură de comunicare, de regulă. Stilul lingvistic de exprimare facilitează gradul de inovare care trebuie vizat. În consecință, se pot contura trei etape de aplicare a unui model de afaceri, care pot fi puse în aplicare prin gradul de comunicare.

Prima etapă și, probabil, cea mai practică, vizează îmbunătățirea performanței unei entități de afaceri care funcționează.

Astfel de parteneriate sunt relativ ușor de implementat într-o organizație de afaceri datorită efectului instantaneu pe care îl produc asupra valorii adăugate la orice model de afaceri care funcționează deja. Chiar și așa, aceste colaborări nu reușesc să contribuie în mod eficient la forța motrice a inovării care este necesară pentru a îmbunătăți modelele de afaceri în cauză.

Cea de-a doua etapă a parteneriatului aplicat în inovarea unui model de afaceri implică crearea unui aspect structural inovator care joacă un rol crucial în dezvoltarea modelului de afaceri.

Conceptul de parteneriat în cadrul ICC are ca scop facilitarea comunicării și transformarea parteneriatelor într-un instrument valoros pentru inovarea modelului de afaceri. Acesta poate îmbunătăți în mod substanțial modelele de afaceri funcționale, poate oferi o posibilitate de parteneriate pentru o colaborare liberă și poate îmbunătăți procesul de comunicare în cadrul modelelor de afaceri. Acesta contribuie la crearea de noi strategii de afaceri care se bazează pe noțiunea de inovare deschisă, prin externalizarea cunoștințelor și a resurselor cu acces liber pentru toți partenerii implicați, generând astfel un potențial nou de valoare adăugată pentru modelul de afaceri.

Formarea de colaborări poate fi o provocare, deoarece implică o înțelegere reciprocă pentru crearea unui interes în toate părțile implicate în ceea ce privește profiturile de afaceri și motivația pentru dezvoltarea unui model de afaceri.

Ca atare, în mod evident, comunicarea între entitățile de afaceri poate fi uneori considerată vagă sau chiar secretă, iar dobândirea succesului poate constitui adesea o provocare substanțială.

## VI. Lecturi recomandate:

- 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. Referințe

---

- 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).
- Comisia Europeană. (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 Peripehral 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