



Съфинансиран от програма  
„Еразъм+“  
на Европейския съюз



# Бизнес модели и управление. Управление на промените

## Тема 2.1



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



# Съдържание

- I. Бизнес модели и системи като конкурентно предимство
- II. Специфичното естество на управлението в творческите индустрии
- III. Справяне с промените





# Бизнес модели и системи като конкурентно предимство

## Бизнес модел

= как отделните  
предприемачи и/ или  
предприятия  
създават и осигуряват  
стойност и как  
генерират печалба

“Бизнес моделът е концептуален инструмент, който съдържа комплекс от обекти, концепции и тяхната връзка с цел да изрази бизнес логиката на определена фирма.

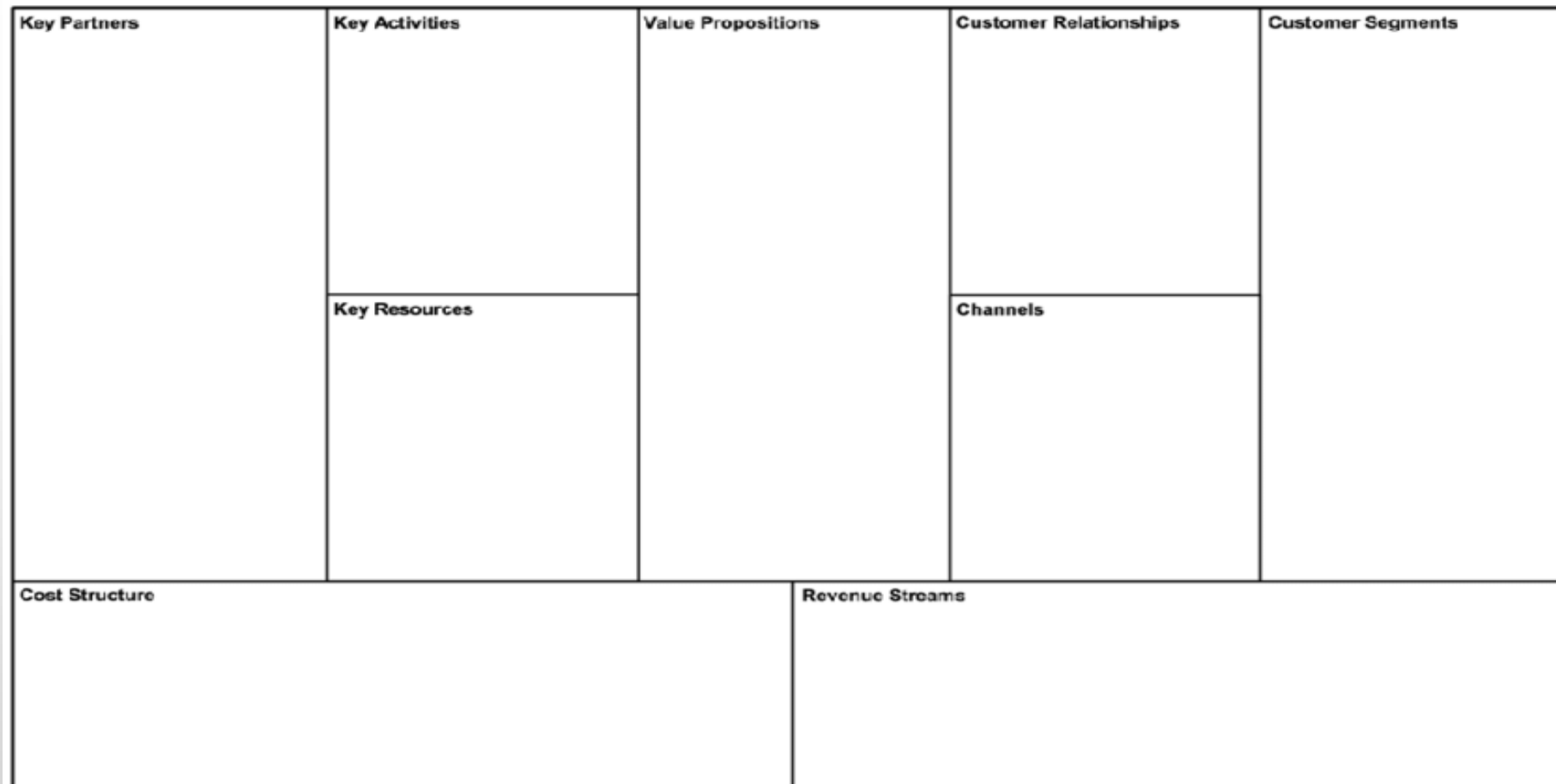
Следователно, трябва да се прецени кои концепции и връзка позволяват опростено описание и представяне на това, което се прави с финансови последиствия.”

(Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2010)





# Бизнес модели и системи като конкурентно предимство





## Специфики на КТИ и създаването на стойност

- 💡 Продуктите или услугите в КТИ се **базиран** та **културни ценности** или **творчески** или **други индивидуални** или **колективни творчески** **изражения**
- 💡 Стоките и услугите се създават чрез индивидуална креативност, умения и талант => зависимост от **нематериални активи**
- 💡 **Уникалност на продукта** => зависимост на индивидуалното възприятие
- 💡 **Създаването на стойност** може да бъде **колективен процес**, в който партньорствата играят жизнена роля
- 💡 Приходите се генерират чрез **използването на интелектуална собственост**
- 💡 Консумацията е активна => **участие**





# Бизнес модели в КТС и КТЕ

- Кино
- Музика
- Музеи/ Сектор на културното наследство

Групово набиране на средства (краудфъндинг)



- Музика
- Дизайн/ Мода
- Игри / Разработка на софтуер
- Архитектура

Иновационни лаборатории, творчески хъбове, споделено работно място



- Музика (Опера, Класически концерти, сектор на популярната музика)

Излъчване



- Книгоиздаване/ Печатарство
- Музикален сектор
- Изобразително изкуство

Самопубликуване, Отпечатване при интерес



- Печатни медии/ Книгоиздаване
- Изобразително изкуство
- Музеи / Сектор на културното наследство
- Сценични изкуства
- Музика

Игровизация



- Печатни медии/ Книгоиздаване
- Културен сектор с образователни организации/ функции (музеи, библиотеки)

P2P





# Основни характеристики на бизнес моделите в КТС/ КТИ (1)

## Стартираща фаза

- Много нови БМ в КТС започват с проектния подход. Обикновено, следващия проект започва след приключването на настоящия.

## Продуктови видове

- Специфични продуктови видове в КТС са прототипи, малки серии, единични бройки, нематериални продукти и др. под.

## Финансиране

- Реалността на новите БМ в КТС се характеризира от хибридизация на финансирането и смесване на източниците на приходи.



# Основни характеристики на бизнес моделите в КТС/ КТИ (2)

## Методи на работа

- Разнообразни
- Високо кооперативни методи на работа, включващи ниско-профилирана йерархия с висока автономност като групова и екипна работа

## Културни посредници

- Значението на културните посредници е по-голяма отколкото при традиционните БМ

## Авторски права

- Лицензирането на авторските права е част от БМ в много КТС, особено при медиите, музикалната и филмовата индустрии





## Специфики на КТИ и създаването на стойност



- Бизнес моделите в КТИ се отнасят до процесите на създаване и продаване на *смисъл*, отколкото на ефективното производство на стока или услуга, която може да реши някакъв проблем.
- Предприятията в КТИ не са преобладаващо интензивни на капитал или знание, но на символика. (Lawrence & Phillips, 2002)





## Икономика на “преживяванията”

*КТИ са свързани с нарастващата нужда на хората за културна идентичност и социално овластяване, изразено в символична форма и комуникирано чрез средствата на технологията за осигуряване на икономическа полза интелектуални права, като изкуства и занаяти, мода и дизайн, реклама, архитектура, филми, графичен и софтуерен дизайн, музика и сценични изкуства, издателство или традиционни медии.*

(Cerneviciute & Strazdas, 2018)

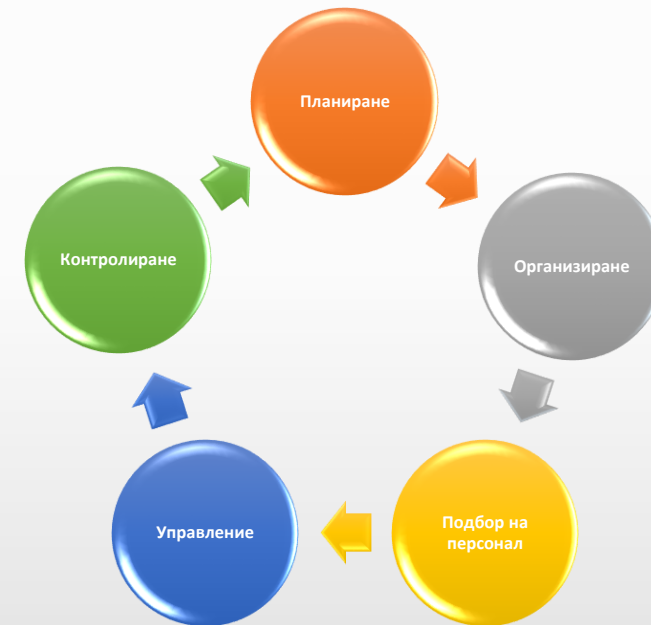




# Специфичното естество на управлението в творческите индустрии

*“Управлението е изкуството да свършиш нещата чрез хората.” Mary Parker Follet*

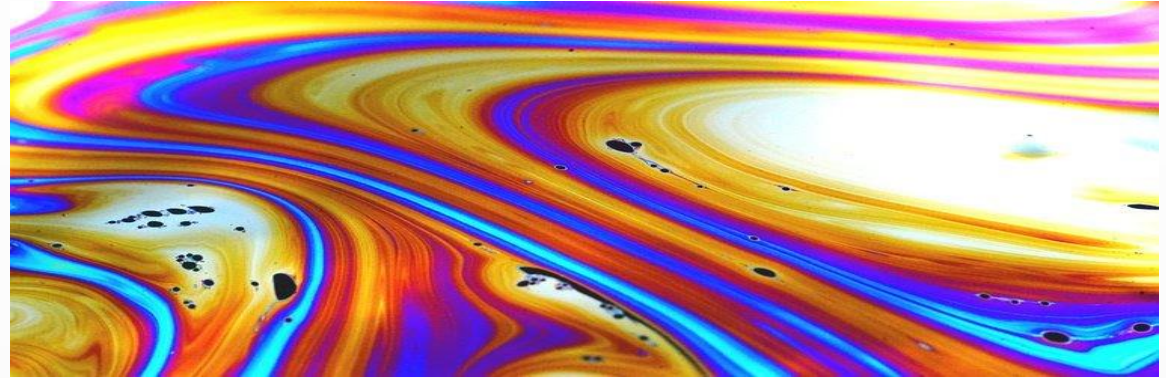
- **Управленски роли** – интегриране на трите основни роли – вземане на решения, информиране и междуличностна интеракция
- **Какво правят мениджърите?**
  - Вземат решения относно графика за дейностите, необходими за приключване на конкретни задачи
  - Приоритизира и координира ефективно организационните дейности в съответствие със съществуващия план
  - Идентифицира и избира правилните хора за точните работни позиции;
  - Контролира информационния поток
  - Предоставя обратна връзка и измерва резултатите





## Управление на творчески екипи

- Необходимост от нови и уникални продукти
- Непредвидено търсене
- Артистична природа на продуктите
- Самоуправляващия се персонал (Verzins, 2012), при които членовете на екипа виждат себе си като предприемачи и доставчици на интелектуална работа, държейки основната отговорност за постигане на организационните цели;
- Изпълнение на паралелни функции, свързани със създаването на ясен план за действие преди делегирането на задачи и балансирането между широкия спектър от елементи на системата, при отчитане на важността на мотивацията и контрола в същото време.





# Какви умения се необходими за изпълнение на управленски функции?

## Технически умения

*Обучение и наблюдение на персонала*

*Дигитална компетентност*

## Комуникационни умения

*Разбиране нуждите на хората*

*Ефективна комуникация*

## Концептуални умения

*Внимание към детайлите*

*Вземане на решения*





# Важни управленски умения в културните и творчески организации

- Комуникационните умения и развитата способност за убеждаване, мотивиране и ръководене на хора, които са по-чувствителни, емоционални, експресивни и по-самостоятелни;
- Специалната способност да балансираш между артистичния характер на авторите и техните продукти, и търговските аспекти на творческия процес
- Отлична способност да управлява разнородни екипи от хора с разнообразен профил на специализация, бизнес и култура
- Изключителна способност за управление на няколко проекта едновременно
- Отлична способност за вземане на бързи решения и приемане на критика в конкурентна бизнес среда





# Справяне с промените



## Основните заплахи:

- Световната икономическа конкуренция
- Дерегулация
- Бърза технологична промяна
- Пандемията Covid-19
- Постоянно напрежение около търсенето на творчески продукти
- Бизнес неуспех
- Постоянен риск, заобикалящ творческите организации



## Страх от неизвестното и съпротива към промяната

**Ръководителите на екипи трябва да имат предвид различните причини, които могат да се коренят в индивидуалната съпротива към промяната:**

- Степен на удовлетвореност от работата;
- Възприятие за общи цели и резултати;
- Възприятие за потенциални рискове;
- Възприятие за повлияване на личния живот;
- Културни различия в личностното отношение към промяна и несигурност;
- Страх от загуба на работа, доход или лична сигурност;
- Лични вярвания и предубеждения;







Съфинансиран от програма  
„Еразъм+“  
на Европейския съюз



**FENICE: Насърчаване на предприемачеството и иновациите в културните и творческите индустрии чрез интердисциплинарно обучение е съфинансиран от програма Еразъм+ на Европейския съюз.**

**Проектът е инициатива на 5 академични и изследователски институции:**



**[www.fenice-project.eu](http://www.fenice-project.eu)**

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