



Ενότητα 2:

Επιχειρηματική πρακτική – Μοντελοποίηση επιχείρησης ΠΔΒ

Θέμα 2.4.

Επιχειρηματικά μοντέλα, συστήματα, συμπράξεις

Συγγραφείς:

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

Ίδρυμα:

**Varna University of
Management, Βουλγαρία**



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

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

Το υλικό αυτό αποτελεί μέρος του εκπαιδευτικού περιεχομένου του προγράμματος «Διαχείριση και επιχειρηματικότητα στους κλάδους του πολιτισμού και της δημιουργικότητας» για προπτυχιακούς (BA) και μεταπτυχιακούς φοιτητές (MA) σε επιχειρηματικές και οικονομικές σπουδές (B&E) και περιλαμβάνει συνολικά 10 θεματικές ενότητες. Αναπτύχθηκε στο πλαίσιο της Στρατηγικής Συνεργασίας Erasmus+ «FENICE - Προώθηση της Επιχειρηματικότητας και της Καινοτομίας στις Πολιτιστικές και Δημιουργικές Βιομηχανίες (ΠΔΒ) μέσω Διεπιστημονικής Εκπαίδευσης».

Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης με μια ματιά:

Πρόγραμμα Fenice

Ενότητα 1: Διαχείριση και επιχειρηματικότητα στις ΠΔΒ

Θέμα 1.1. Κατανόηση των ΠΔΒ. Διατομεακές συνεργασίες.

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

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

Θέμα 1.4. Επιχειρηματική νοοτροπία και διαδικασία.

Ενότητα 2: Επιχειρηματική πρακτική – Μοντελοποίηση μιας επιχείρησης ΠΔΒ

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

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

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

Θέμα 2.4. Επιχειρηματικά μοντέλα, συστήματα, συμπράξεις.

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

Θέμα 2.6. Χρηματοδότηση. Ευκαιρίες και κίνδυνοι.

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

Δήλωση πνευματικών δικαιωμάτων



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

Μπορείτε να:

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

υπό τους ακόλουθους όρους:

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

1 Επισκόπηση θέματος

Τα επιχειρηματικά μοντέλα (EM) και συστήματα στις ΠΔΒ είναι συγκεκριμένα και εξαρτώνται από τον συγκεκριμένο τρόπο δημιουργίας αξίας. Ωστόσο, το θέμα θα αρχίσει πρώτα με την επεξήγηση των βασικών χαρακτηριστικών της επιχειρηματικής μοντελοποίησης ως γενικής οδού για τη δημιουργία και την παροχή αξίας και των επιχειρηματικών συστημάτων, ως τα περιγράμματα της διαφορετικής πτυχής της επιχειρηματικής λειτουργίας. Κατά τη συζήτηση των παραδοσιακών επιχειρηματικών μοντέλων και συστημάτων, θα παρουσιαστούν και θα διερευνηθούν τα σχετικά με τις ΠΔΒ. Οι ΠΔΒ οδήγησαν σε πολλές καινοτόμες εξελίξεις στον τομέα αυτό - όπως η συμμετοχική χρηματοδότηση/προμήθεια (crowd-funding/sourcing), οι ηλεκτρονικές εκδηλώσεις (e-events), οι δημιουργικοί κόμβοι (creative hubs), οι άτυπες συνεργασίες, η χορήγηση κουπονιών (vouchering) κ.λπ. - μετά τον τεχνολογικό μετασχηματισμό της οικονομίας και τη συνακόλουθη εξέλιξη του τρόπου με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Τέλος, γίνεται αναφορά στη σύνδεση μεταξύ επιχειρηματικών μοντέλων και συνεργασιών που αφορούν ιδιαίτερα τον πολιτιστικό και δημιουργικό τομέα και τις ΠΔΒ.

2 Θεματικός αναγνώστης

1. Επιχειρηματικά μοντέλα και συστήματα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Στον σημερινό κόσμο, οι σχέσεις μεταξύ των εταιρειών χαρακτηρίζονται από τον ανταγωνιστικό χαρακτήρα της αγοράς, την επιδίωξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις και τη ζήτηση για συνεργασία μεταξύ των εταιρειών που αποτελούν σύνθετα δίκτυα που παρέχουν ικανοποίηση στους πελάτες όσον αφορά τη ζήτηση και τις υπηρεσίες που παρέχονται ως τελικό προϊόν. Αυτό ισχύει επίσης για τον πολιτιστικό και τον δημιουργικό τομέα (ΤΠΔ), ακόμη και όταν οι εταιρείες και οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται εκεί έχουν κερδοσκοπικό χαρακτήρα ή συνδυάζονται για κερδοσκοπικές και μη κερδοσκοπικές δραστηριότητες (όπως θεατρικές εταιρείες, γκαλερί, κινηματογραφικές παραγωγές) ή λειτουργούν εξ ολοκλήρου σε μη κερδοσκοπική βάση (όπως μουσεία και βιβλιοθήκες). Στις ΠΔΒ, οι συνεργασίες και η δικτύωση μεταξύ των εταιρειών και των οργανισμών είναι ζωτικής σημασίας για τη βιωσιμότητα και αποτελούν αναπόσπαστο στοιχείο της διαδικασίας δημιουργίας αξίας.

Τα επιχειρηματικά μοντέλα καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρηματίες και/ή οι επιχειρήσεις δημιουργούν και παράγουν αξία και τον τρόπο με τον οποίο παράγουν τελικά κέρδη. Τα επιχειρηματικά μοντέλα συνδέονται με τις οργανωτικές δομές των επιχειρήσεων και προσδιορίζουν τα αγαθά και τις υπηρεσίες που προσφέρουν από κοινού με τους βασικούς εταίρους, τις δραστηριότητες και τους πόρους, τις προτάσεις αξίας, τις σχέσεις και τα τμήματα των πελατών, τα κανάλια διανομής, τη διάρθρωση του κόστους και τις ροές εσόδων (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010). Ένα επιχειρηματικό μοντέλο

στέκεται πίσω από τη λογική μιας επιχείρησης και τεκμηριώνει την ύπαρξή της, ενώ αντικειμενικά η επιχειρηματική στρατηγική περιγράφει τη διαδικασία συνδυασμού διακριτών δραστηριοτήτων για τη δημιουργία ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας που ικανοποιεί μια κοινωνική ανάγκη ή μια ανάγκη πελάτη σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον και σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011). Αντίστοιχα, τα επιχειρηματικά μοντέλα και οι στρατηγικές είναι τόσο ποικίλα όσο οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην αγορά και μεταβάλλονται συνεχώς με τη μεταβαλλόμενη δομή οικονομίας.

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί των επιχειρηματικών μοντέλων στην ακαδημαϊκή και ερευνητική βιβλιογραφία, αλλά εδώ θα περιγράψουμε εκείνους που αναφέρονται στις σύγχρονες επιχειρηματικές εξελίξεις και μπορούν να αναφέρονται ιδιαίτερα στους τομείς του πολιτισμού και της δημιουργίας και στις πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες (ΠΔΒ):

«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, Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, 2010)

«Ένα επιχειρηματικό μοντέλο απεικονίζει τον σχεδιασμό του περιεχομένου των συναλλαγών, της δομής και της διακυβέρνησης, έτσι ώστε να δημιουργείται αξία μέσω της αξιοποίησης επιχειρηματικών ευκαιριών. Προτείνουμε το επιχειρηματικό μοντέλο μιας επιχείρησης να αποτελεί σημαντικό τόπο καινοτομίας και σημαντική πηγή δημιουργίας αξίας για την επιχείρηση και τους προμηθευτές, τους συνεργάτες και τους πελάτες της.» (Amit & Zott, 2001)

Το επιχειρηματικό μοντέλο αποτελεί βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση. Η ψηφιοποίηση και η παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων οδήγησαν σε νέα επιχειρηματικά μοντέλα σε όλους τους τομείς της οικονομίας. Η δημιουργία, η διανομή και η κατανάλωση ψηφιακού περιεχομένου έχουν γίνει χαρακτηριστικό των πολιτιστικών και δημιουργικών βιομηχανιών και συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με την ανταποδοτική ανάπτυξη των ΠΔΒ μεταξύ 2008 και 2020 και με την ανθεκτικότητα των εταιρειών που βασίζονται στην τεχνολογία πληροφοριών στους μακροοικονομικούς κλυδωνισμούς που προκάλεσε η πανδημία COVID-19. Ορισμένα από τα πιο αναγνωρίσιμα παραδείγματα αναφέρονται στην αντικατάσταση των έντυπων βιβλίων από ηλεκτρονικά, η οποία προκάλεσε αναδιοργάνωση των εκδοτικών επιχειρήσεων, οι online συναυλίες και παραστάσεις αντικαθιστούν τις κλασικές εκδηλώσεις σε περιόδους κοινωνικής αποστασιοποίησης, η εικονική και επταυξημένη πραγματικότητα ενσωματώνεται στο μουσείο, το θέατρο, τον κινηματογράφο και την τηλεοπτική παραγωγή - τα παραδείγματα είναι πολλαπλά.

Ένα δημοφιλές δομημένο αναλυτικό εργαλείο για την παρουσίαση επιχειρηματικών μοντέλων (EM) είναι ο *Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου* που απεικονίζει όλες τις προαναφερθείσες παραμέτρους:

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
	Key Resources		Channels	
Cost Structure		Revenue Streams		

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

Στους ΤΠΔ και τις ΠΔΒ, η δικτύωση και η συνεργασία μπορούν να αναφέρονται τόσο ως βασικοί πόροι όσο και ως μέρος της πρότασης αξίας. Ο λόγος είναι στην ουσία των προϊόντων και/ή των υπηρεσιών που απορρέουν από την προσωπική δημιουργικότητα και από τον συνδυασμό έργων σε διάφορους κλάδους - όπως το γραφικό σχέδιο, το βίντεο και η μουσική σε βιντεοπαιχνίδια ή ο συνδυασμός τεχνολογικών και υλικών σκηνικών χειροτεχνιών στη σκηνογραφία για μια παράσταση θεατρική, μπαλέτου ή μουσική.

Επιχειρηματικά μοντέλα στις ΠΔΒ

Τα επιχειρηματικά μοντέλα (ΕΜ) στις ΠΔΒ διαφέρουν από εκείνα των άλλων επιχειρήσεων και ο τρόπος με τον οποίο παράγουν αξία προϋποθέτει τις ιδιαιτερότητες των ΤΠΔ και των επιχειρήσεων ΠΔΒ. Στο σημείο αυτό, τα κύρια διακριτικά χαρακτηριστικά αναφέρονται στα ακόλουθα:

- Οι τομείς του πολιτισμού και της δημιουργίας αναφέρονται σε όλους τους τομείς των οποίων οι δραστηριότητες βασίζονται σε πολιτιστικές αξίες ή σε καλλιτεχνικές και άλλες ατομικές ή συλλογικές δημιουργικές εκφράσεις (European Commission, 2018). Περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, την αρχιτεκτονική, τα αρχεία, τις βιβλιοθήκες και τα μουσεία, την καλλιτεχνική χειροτεχνία, τα οπτικοακουστικά μέσα (συμπεριλαμβανομένου του κινηματογράφου, της τηλεόρασης, των βιντεοπαιχνιδιών και των πολυμέσων), την υλική και άυλη πολιτιστική κληρονομιά, το σχέδιο (συμπεριλαμβανομένου του σχεδίου μόδας), τα φεστιβάλ, τη μουσική, τη λογοτεχνία, τις τέχνες του θεάματος, τα βιβλία και τις εκδόσεις, το ραδιόφωνο και τις εικαστικές τέχνες (European Commission, 2018) ·

- Οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν την ανάπτυξη, τη δημιουργία, την παραγωγή, τη διάδοση και τη διατήρηση αγαθών και υπηρεσιών που ενσωματώνουν πολιτιστικές, καλλιτεχνικές ή άλλες δημιουργικές εκφράσεις, καθώς και συναφείς λειτουργίες όπως η εκπαίδευση ή η διαχείριση. (European Commission, 2018)
- Βασίζονται στη γνώση και το ταλέντο, δηλαδή δημιουργούν αγαθά και υπηρεσίες μέσω της ατομικής δημιουργικότητας, δεξιοτήτων και ταλέντου και στην πραγματικότητα βασίζονται σε άυλα και όχι σε υλικά περιουσιακά στοιχεία και πόρους
- Τα πολιτιστικά προϊόντα εκτιμώνται για το νόημά τους και όχι για τη χρησιμότητά τους (Lawrence & Phillips, 2002) και αυτό τα καθιστά μοναδικά, καθώς η αντίληψη ενός προϊόντος μπορεί να είναι διαφορετική για κάθε καταναλωτή.
- Η δημιουργία αξίας μπορεί να είναι συλλογική διαδικασία και οι εταιρικές σχέσεις διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στις ΠΔΒ - η συνδημιουργία και η συμπαραγωγή αποτελούν τυπικά χαρακτηριστικά
- Τα έσοδα προέρχονται από την εκμετάλλευση της πνευματικής ιδιοκτησίας
- Οι ΠΔΒ κυριαρχούνται από μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις που συνεργάζονται σε ad hoc βάση και βάσει έργων
- Η ψηφιοποίηση των επιχειρήσεων αλλάζει ραγδαία τα μοντέλα δημιουργίας, διαχείρισης, διάδοσης, πρόσβασης, κατανάλωσης και χρηματικής αποτίμησης των πολιτιστικών αγαθών (European Commission, 2018)
- Η δημιουργία αξίας στις ΠΔΒ συνίσταται σε i) δημιουργία, ii) παραγωγή (εκδόσεις), iii) διάδοση (εμπόριο), iv) έκθεση (υποδοχή, μετάδοση) και v) κατανάλωση (συμμετοχή). Η δημιουργία εμπειριών για τους καταναλωτές CCS/CCI αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο του επιχειρηματικού μοντέλου. (United Nations Educational Scientific and Cultural Organisation, 2009)
- Η κατανάλωση των προϊόντων CCI δεν είναι παθητική, αλλά οι καταναλωτές συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία δημιουργίας αξίας μέσω της αντίληψης και της ερμηνείας και, στο τέλος, ο καταναλωτής μπορεί να γίνει συνδημιουργός.

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. Αντίστοιχα, οι επιχειρήσεις των ΠΔΒ δεν είναι κατά κύριο λόγο έντασης κεφαλαίου ή έντασης γνώσης, αλλά έντασης συμβόλων. Χαρακτηρίζονται από την ανάγκη διαχείρισης της διαδικασίας δημιουργίας συμβόλων και τη συνεχή καινοτομία που σχετίζεται με την πολιτιστική παραγωγή (Lawrence & Phillips, 2002).

Οι κυριότερες αλλαγές στη σύγχρονη οικονομία που οδήγησαν στα ειδικά μοντέλα των ΠΔΒ είναι οι ακόλουθες: (i) μετάβαση από την αναλογική στην ψηφιακή οικονομία, η οποία οδήγησε σε επιχειρηματικά μοντέλα που βασίζονται στις ΤΠΕ· (ii) αλλαγή της συμπεριφοράς των καταναλωτών, καθώς οι καταναλωτές έχουν αρχίσει να παράγουν και να δημιουργούν περιεχόμενο πέραν της απλής κατανάλωσής του και (iii) κενά στη χρηματοδότηση νέων και καινοτόμων ιδεών, καθώς τα βασικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα είναι απρόθυμα να επενδύσουν σε επιχειρήσεις που βασίζονται κυρίως σε άυλα περιουσιακά στοιχεία, όπως συμβαίνει με τις ΠΔΒ (Dümcke, 2015).

Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Εμπειρογνομώνων για τον Πολιτισμό (EENC) ορίζει τα κύρια επιχειρηματικά μοντέλα στους ΤΠΔ ως εξής:

Επιχειρηματικό μοντέλο	Βασικά χαρακτηριστικά	Τομείς στις ΠΔΒ στους οποίους το ΕΜ είναι πιο ευρέως αποδεκτό
Πληθοχρηματοδότηση	<p>Η πληθοχρηματοδότηση (crowdfunding) βασίζεται σε αυτό που είναι γνωστό ως μικροχορηγία ή στη μαζική χρηματοδότηση ενός έργου, υπηρεσίας, περιεχομένου, πλατφόρμας, παραγωγής, εργασίας κ.λπ. Εν ολίγοις, οτιδήποτε ενδέχεται να χρηματοδοτηθεί από διάφορους χορηγούς που αποφασίζουν οικειοθελώς να συμμετάσχουν στη δημιουργία ή την υλοποίηση μιας ιδέας μπορεί να γίνει έργο πληθοχρηματοδότησης (crowdfunding).</p> <p>Η πληθοχρηματοδότηση αποτελεί επίσης πολύ ισχυρό εργαλείο εμπορικής προώθησης και παρέχει μια αίσθηση ιδιοκτησίας στον δωρητή («giver»). Το μέσο αυτό αναδιαμορφώνει το σύστημα των χορηγιών υπό την έννοια ότι επέτρεψε τη μαζική συμμετοχή και την οικονομικά προσιτή, άμεση συμμετοχή.</p>	<p>Κινηματογράφος</p> <p>Τομέας μουσικής</p> <p>Μουσεία/Πολιτισμός</p> <p>Τομέας πολιτιστικής κληρονομιάς</p>
Εργαστήρια καινοτομίας, δημιουργικοί κόμβοι, χώροι συνεργασίας	<p>Τα εργαστήρια καινοτομίας και δημιουργικότητας είναι χώροι - κυρίως στις πόλεις - για δοκιμή, πειραματισμό και εφαρμογή ιδεών και δημιουργικότητα. Τα εργαστήρια δημιουργούν χώρους για δημιουργικές πρακτικές που υποστηρίζουν διαδικασίες καινοτομίας. Τα εργαστήρια καινοτομίας και δημιουργικότητας παρέχουν χώρους για διεπιστημονική ανταλλαγή πληροφοριών, γνώσεων και ιδεών μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών.</p>	<p>Μουσική</p> <p>Σχέδιο/Μόδα</p> <p>Παιχνίδια/Λογισμικό</p> <p>Ανάπτυξη</p> <p>Αρχιτεκτονική</p>

	Προσφέρουν την ευκαιρία να δοκιμάσετε και να χρησιμοποιήσετε μια σειρά από ποικίλες δημιουργικές μεθόδους και καινοτόμες λύσεις σε έναν τόπο.	
Streaming	Με βάση την τεχνολογική πρόοδο στον ήχο και βίντεο υψηλής ευκρίνειας, οι όπερες, τα θέατρα και οι ορχήστρες μπορούν να ηχογραφήσουν τις παραστάσεις τους, οι οποίες στη συνέχεια μπορούν να διατεθούν στην αγορά μέσω πλατφορμών που χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες για τη διοχέτευση αυτού του προϊόντος υπό τις βέλτιστες συνθήκες για ένα ενδιαφερόμενο διεθνές κοινό. Τα ΕΜ περιλαμβάνουν διαφορετικά μοντέλα πληρωμής (πληρωμή για ζήτηση, πληρωμή για χρήση κ.λπ.)	Μουσική (όπερα, Κλασική Συναυλία, Λαϊκή μουσική) Τέχνες του θεάματος Κινηματογράφος
Ιδιωτικές εκδόσεις, Εκτύπωση κατόπιν παραγγελίας	Με την ύπαρξη του ηλεκτρονικού βιβλίου, τα βιβλία εκτυπώνονται μόνο κατόπιν παραγγελίας για την κάλυψη πραγματικών παραγγελιών.	Τομέας εκδόσεων Τομέας μουσικής Καλές τέχνες
Gamification	Η «παιχνιδοποίηση» (gamification) αναφέρεται στην προσθήκη χαρακτηριστικών που μοιάζουν με παιχνίδι σε περιβάλλοντα που δεν έχουν καμία σχέση με τη βιομηχανία παιχνιδιών. Η ιδέα είναι να υποκινήσει και να παρακινήσει τις ενέργειες, τις ιδέες, τα ενδιαφέροντα και τις αλληλεπιδράσεις των χρηστών. Με άλλα λόγια, να ρυθμίσει τη συμπεριφορά ψυχαγωγικά σε οποιοδήποτε περιβάλλον, είτε πολιτιστικό (μουσεία, θέατρα, βιβλία), είτε εταιρικό, ή ψυχαγωγικό, εμπορικό κ.λπ.	Έντυπα μέσα/ Εκδόσεις Καλές τέχνες Μουσεία/Πολιτισμός Τομέας πολιτιστικής κληρονομιάς Τέχνες του θεάματος Μουσική
P2P Μοντέλα Peer to Peer	Το μοντέλο έχει τις ρίζες του στην τεχνολογία και τα δίκτυα P2P στα οποία οι υπολογιστές συνδέονται απευθείας	Έντυπα Μέσα Ενημέρωσης/Εκδόσεις

	μεταξύ τους και δεν απαιτείται υποστήριξη εξυπηρετητή. Η εξέλιξη αυτού του μοντέλου βρίσκεται σε ένα πλαίσιο με αυτό που είναι γνωστό ως «peer review». Η αξιολόγηση από ομοτίμους (peer review) είναι η κριτική ενός ή περισσότερων ατόμων από το πεδίο της έρευνας στο οποίο να δημοσιεύσει ένας συγγραφέας.	Πολιτιστικός τομέας με εκπαιδευτικούς φορείς/καθήκοντα (μουσεία, βιβλιοθήκες)
--	--	---

(Πηγή: (Dümcke, 2015)

Επιπλέον, το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Εμπειρογνομόνων για τον Πολιτισμό (EENC) προβαίνει στην ακόλουθη σύγκριση μεταξύ των επιχειρηματικών μοντέλων που σχετίζονται με τους ΤΠΔ και των παραδοσιακών επιχειρηματικών μοντέλων:

Μικροκριτήριο	Βασικά χαρακτηριστικά	Διαφορές με τα παραδοσιακά ΕΜ
Φάση ίδρυσης/έναρξης	Πολλά νέα ΕΜ στις ΠΔΒ ξεκινούν με μια προσέγγιση έργου. Κατά κανόνα, το επόμενο έργο ξεκινά με την ολοκλήρωση του εν εξελίξει έργου.	<p>Ιδρυτές νέων ΕΜ στους ΤΠΔ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • είναι νέοι και καλά μορφωμένοι· • είναι σε θέση να αναπτύξουν ένα όραμα με τη δική τους δημιουργική επιχείρηση· • έχουν προτίμηση για αστικά περιβάλλοντα· • έχουν ως επί το πλείστον ένα έτος πεδίο εφαρμογής στις πολιτιστικές και δημιουργικές τους δραστηριότητες· • είναι καλά ενημερωμένοι μέσω του Διαδικτύου και των προσωπικών και κοινωνικών δικτύων· • χρησιμοποιούν λιγότερο την προσφορά τραπεζών και άλλων παρόχων· • ξεκινούν συχνά ως εργασία μερικής απασχόλησης παράλληλα με μία μόνιμη απασχόληση και, ως εκ τούτου, κατά τη φάση έναρξης απαιτείται λιγότερη χρηματοδότηση.
Τύποι προϊόντος	Συγκεκριμένοι τύποι προϊόντων στους ΤΠΔ	<ul style="list-style-type: none"> • Σύντομες φάσεις καινοτομίας.

	είναι πρωτότυπα, μικρές σειρές, μοναδικά, άυλα προϊόντα κ.λπ.	<ul style="list-style-type: none"> • Δεν υπάρχει σαφής πρόβλεψη της καταναλωτικής ζήτησης και της ποιότητας των προϊόντων. • Μετά την «πρωτοποριακή» φάση θα ακολουθήσει μια φάση διαφοροποίησης με ποικιλία συνδυασμών προϊόντων στη φάση ωρίμανσης.
Χρηματοδότηση/ Προϋπολογισμός	Η πρόσβαση στη χρηματοδότηση και οι δεξιότητες για την αντιμετώπιση της οικονομικής πλευράς των νέων ΕΜ στους ΤΠΔ αποτελούν γενικό ζήτημα. Η πραγματικότητα των νέων ΕΜ στους ΤΠΔ χαρακτηρίζεται από τον υβριδισμό της χρηματοδότησης και την ανάμειξη των πηγών εισοδήματος.	<ul style="list-style-type: none"> • Τα επιχειρηματικά μοντέλα επικεντρώνονται κυρίως σε συνιστώσες των προτάσεων αξίας, στις σχέσεις με τους επισκέπτες και τους πελάτες, και λιγότερο στη δομή του κόστους και στο εισόδημα/κέρδος που διαφέρουν από τη συνήθη επιχειρηματική λογική. • Η διαδικασία όσον αφορά τη χρηματοδότηση χαρακτηρίζεται από απλή έως σύνθετη οικονομική στήριξη. • Ο επιχειρηματίας του πολιτισμού και της δημιουργίας είναι υπεύθυνος για το δικό του επιχειρηματικό μοντέλο και τις πηγές χρηματοδότησης: τραπεζικά δάνεια, εγγυημένα δάνεια από κρατικούς ή μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, πληθοπορισμός (crowd-sourcing), επιχορηγήσεις και επιδοτήσεις. Τα κανάλια εισόδου σε αυτούς τους υβριδικούς οικονομικούς πόρους διαφέρουν από τη συνήθη επιχειρηματική λογική.
Μέθοδοι εργασίας	Στους ΤΠΔ χρησιμοποιούνται διαφορετικοί τύποι εργασίας και μοντέλα	<ul style="list-style-type: none"> • Υψηλότερες συνεταιριστικές μέθοδοι εργασίας, που περιλαμβάνουν ιεραρχίες χαμηλού προφίλ και μεγαλύτερη αυτονομία,

		<p>όπως η ομαδική και ομαδική εργασία.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ιδίως στην «πρωτοποριακή» φάση, η επέκταση των συλλογικών και συνεργατικών μορφών εργασίας, οι οποίες δεν είναι προσανατολισμένες στο κέρδος, αλλά συμβάλλουν στην ανθρώπινη και πολιτιστική ανάπτυξη. • Η δικτύωση είναι σχεδόν μια «δεύτερη φύση» στο πλαίσιο των ΤΠΔ. Για πολλούς δημιουργικούς ανθρώπους η δικτύωση ξεκινά κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσής τους και υιοθετεί μια πιο επαγγελματική δομή στον χώρο εργασίας. • Ένας νέος όρος είναι ο «συν-αγωνισμός» («co-opetition») ως περιγραφή των νέων ρυθμίσεων εργασίας στους ΤΠΔ, ο οποίος προέρχεται από τους αγγλικούς όρους συνεργασίας και ανταγωνισμού. • Η εργασία σε δίκτυα αποτελεί συλλογική μέθοδο εργασίας, ιδίως στον κόσμο της τέχνης. • Σε γενικές γραμμές, η ομαδική εργασία είναι μια ποιότητα που συνδέεται στενά με τις περισσότερες επιχειρήσεις και τομείς στους ΤΠΔ.
<p>Πολιτιστικοί διαμεσολαβητές</p>	<p>Οι πολιτιστικοί διαμεσολαβητές, οι οποίοι ορίζονται ως δημοσιογράφοι, συντάκτες ιστολογίων (bloggers), ραδιοφωνικοί DJs / παραγωγοί ραδιοφωνικών</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Η έννοια των πολιτιστικών διαμεσολαβητών είναι μεγαλύτερη απ' ό,τι στα παραδοσιακά ΕΜ. • Η είσοδος στην αγορά είναι συχνά υψηλότερη μέσω ενός εδραιωμένου ενδιάμεσου φορέα. • Οι πολιτιστικοί διαμεσολαβητές λειτουργούν ως παράγοντες

	εκπομπών, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο.	διευκόλυνσης της επιτυχίας ή της αποτυχίας των ΤΠΔ.
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.	<ul style="list-style-type: none"> • Το κόστος συναλλαγής που συνδέεται με τη χορήγηση αδειών εκμετάλλευσης δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας αποτελεί σημαντικό πρόβλημα για πολλά ΕΜ στους ΤΠΔ, ιδίως στον κλάδο των μέσων ενημέρωσης, της μουσικής και του κινηματογράφου. • Το κόστος συναλλαγής για τη χορήγηση αδειών εκμετάλλευσης δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας είναι υψηλότερο ή τουλάχιστον δυσκολότερο να επιλυθεί από ό,τι σε άλλους κλάδους.

Πηγή: (Dümcke, 2015)

II. Επιχειρηματικές συνεργασίες

Ορισμός των επιχειρηματικών συμπράξεων

Μια επιχειρηματική σύμπραξη είναι μια σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρηματιών ή επιχειρηματικών οντοτήτων, η οποία έχει συσταθεί με συμφωνία. Κατά συνέπεια, οι επενδύσεις των εταίρων σε μια επιχειρηματική σύμπραξη εξαρτώνται από τα πιθανά μελλοντικά οφέλη.

Οι επιχειρηματικές συμπράξεις συχνά περιλαμβάνουν άτομα που συμμετέχουν άμεσα στην επιχειρηματική διαδικασία, μπορεί επίσης να περιλαμβάνουν παράγοντες με περιορισμένη συμμετοχή ή ευθύνη για την οικονομική ισορροπία της εταιρείας και πιθανές νομοθετικές πράξεις που ενδέχεται να προκύψουν στη συνέχεια.

Μια επιχειρηματική σύμπραξη συνήθως αντιπροσωπεύει πολλές, αλληλένδετες επιχειρηματικές οντότητες (φυσικά ή νομικά πρόσωπα ή και τα δύο) και, με τον τρόπο αυτό, δεν μπορεί να είναι παρόμοια με μια επιχειρηματική εταιρεία, η οποία χαρακτηρίζεται από τη χωριστή φύση της. Αντιθέτως, ομοιότητες μπορούν να βρεθούν σε άλλες οντότητες, όπως επιχειρηματίες ή εργολάβοι, λόγω της σχέσης τους μεταξύ των ίδιων των οντοτήτων και της ευθύνης που έχουν για τυχόν οικονομικές ή νομοθετικές συνέπειες που μπορεί να προκύψουν από την εταιρική σχέση.

Είδη συμπράξεων

Μία ομόρρυθμη εταιρεία αποτελείται από εταίρους που συμμετέχουν στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης και έχουν την ευθύνη ως ιδιοκτήτες της επιχείρησης για τις πιθανές οικονομικές και νομοθετικές συνέπειες που ενδέχεται να προκύψουν.

Οι συμπράξεις μπορεί να είναι επίσημες και μόνιμες - δηλαδή να περνούν από νομικές καταχωρίσεις - ή ανεπίσημες και ad hoc - δηλαδή να δημιουργούνται για συγκεκριμένο σκοπό ή έργο. Στις ΠΔΒ οι ad hoc συνεργασίες είναι πιο συνηθισμένες, καθώς η πλειοψηφία των αντιπροσώπων εδώ είναι μεμονωμένοι καλλιτέχνες (ατομικές επιχειρήσεις) ή πολύ μικρές επιχειρήσεις. Το μη τυποποιημένο πεδίο εφαρμογής των πολιτιστικών και δημιουργικών έργων απαιτεί συχνά τη δημιουργία εταιρικών σχέσεων για συγκεκριμένες χρονικές περιόδους και για την εκπόνηση ενός συγκεκριμένου πολιτιστικού έργου που ενδέχεται να μην αναπαραχθεί στο μέλλον. Αυτό απαιτεί τη δημιουργία εταιρικών σχέσεων για συγκεκριμένα έργα.

Δημιουργία σύμπραξης

Για να δημιουργήσετε μια επιχειρηματική σύμπραξη, πρέπει να είναι εγγεγραμμένη στη χώρα ή στις χώρες, στις οποίες θα λειτουργεί, ωστόσο, οι ειδικές απαιτήσεις για την εγγραφή αυτή μπορεί να ποικίλλουν ανάλογα με την εθνική νομοθεσία της χώρας ή των χωρών. Οι επιχειρηματικές συμφωνίες για τον καθορισμό της δομής της εταιρικής σχέσης συνήθως συνάπτονται προκειμένου οι εταιρικές σχέσεις, στη συνέχεια, να καταλείψουν και να σχεδιάσουν τις συγκεκριμένες συνεισφορές για καθένα από τα εμπλεκόμενα μέρη, τους ρόλους και την ευθύνη των εταίρων στη διαδικασία αυτή, καθώς και τη συγκεκριμένη αναλογία όσον αφορά τα οφέλη και τις ζημιές της εταιρικής σχέσης. Οι συμφωνίες αυτές συνάπτονται συνήθως μεταξύ των μερών που συμμετέχουν στη διαδικασία και όχι με τη χώρα ή τις χώρες στις οποίες διαχειρίζονται τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες.

III. Σύμβαση επιχειρηματικών συνεργασιών και επιχειρηματικών μοντέλων

Τα επιχειρηματικά μοντέλα και οι συνεργασίες συνδέονται αμοιβαία μέσω της δημιουργίας προστιθέμενης αξίας και της χρήσης πόρων για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά. Είναι οι πόροι που αποτελούν το κίνητρο για τη δημιουργία σχέσεων και επιχειρηματικών συνεργασιών δημιουργώντας δυνατότητες για δημιουργία πρόσθετης αξίας στην αγορά.

Η αξία μπορεί να παρασχεθεί στους εταίρους μιας σύμπραξης μέσω της ελαχιστοποίησης του κόστους για τους πελάτες, των δαπανών ανάπτυξης προϊόντων, της δημιουργίας νέων και κερδοφόρων ιδεών και της διευκόλυνσης των συνεργασιών. Αυτό, με τη σειρά του, συμβάλλει στη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για όλα τα μέρη που συμμετέχουν στην εταιρική σχέση, την οποία επιδιώκουν εξ αρχής όλοι οι εταίροι. Στους ΤΠΔ και τις ΠΔΒ, η συνεργασία και η συνδημιουργία αποτελούν ιδιαίτερα σημαντική προστιθέμενη αξία από τις εταιρικές σχέσεις.

Μια δημοφιλής αντίληψη είναι ότι οι εταιρικές σχέσεις δημιουργούνται συνήθως σε εθελοντική βάση, με τη χρήση συμφωνιών συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρηματικών

οντοτήτων. Μπορούν να υλοποιηθούν ως προϊόν ποικίλων κινήτρων και στόχων, να λάβουν διάφορα σχήματα και να λάβουν χώρα τόσο κάθετα όσο και οριζόντια στην επιχείρηση.

Οι επιχειρηματίες στους κλάδους των ΠΔΒ συνήθως σχηματίζουν πολλαπλά επιχειρηματικά μοντέλα, τα οποία διαχειρίζονται μέσω μίας και μόνο εταιρείας. Στην πραγματικότητα, καθώς οι επιχειρηματίες αναζητούν συνεργασία, καθώς βρίσκουν επιχειρηματικές προοπτικές, η συνεργασία αυτή εντάσσεται σε ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό μοντέλο που αναπτύσσουν οι εταίροι τους. Μία από τις σημαντικότερες πτυχές μιας εταιρικής σχέσης είναι ότι δεν περιλαμβάνει τη συνεργασία μεταξύ επιχειρηματικών οντοτήτων, αλλά μάλλον τη συνεργασία μεταξύ επιχειρηματικών μοντέλων (ενός ή, σε ορισμένες περιπτώσεις, περισσότερων του ενός) στην ίδια επιχειρηματική οντότητα. Αυτό, με τη σειρά του, καθιστά το επιχειρηματικό μοντέλο καθοριστικό χαρακτηριστικό μιας επιχειρηματικής συνεργασίας.

Η άλλη πτυχή μιας επιχειρηματικής συνεργασίας περιλαμβάνει μια μοναδική και αλληλεξαρτώμενη επιχειρηματική επιχείρηση η οποία τοποθετείται μεταξύ δύο επιχειρηματικών μοντέλων που είναι χαρακτηριστικά μιας επιχειρηματικής σύμπραξης.

Η επιχειρηματική σύμπραξη χαρακτηρίζεται από δύο κύρια χαρακτηριστικά. Αφενός, η συνεργασία παρέχει προστιθέμενη αξία στα επιχειρηματικά μοντέλα που συμμετέχουν στη διαδικασία. Από την άλλη πλευρά, η συνεργασία ενισχύει τη συνέργεια μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων, η οποία, με τη σειρά της, παρέχει ευκαιρίες για τη δημιουργία σύγχρονων μορφών προστιθέμενης αξίας. Στη συνέχεια, εφαρμόζονται και πάλι στα αντίστοιχα επιχειρηματικά μοντέλα που συμμετέχουν στη διαδικασία ως καινοτομία.

Συμπερασματικά, μια επιχειρηματική συνεργασία είναι ένα πρακτικό εργαλείο για την παροχή προστιθέμενης αξίας σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, το οποίο παράγει πρόσθετη αξία για τα διάφορα επιχειρηματικά μοντέλα που εμπλέκονται και χαρακτηρίζονται από αυτή τη διαδικασία. Στο πλαίσιο αυτής της συνεργασίας, όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς μπορούν να ευδοκιμήσουν μέσω της συνεργασίας μεταξύ τους, καθώς είναι επωφελής για όλους τους εταίρους.

IV. Σχεδιασμός ευκαιριών συνεργασίας

Ο σχεδιασμός ενός επιχειρηματικού μοντέλου περιλαμβάνει την παροχή ενός πλαισίου για τη συζήτηση των ευκαιριών συνεργασίας στο πλαίσιο των ΠΔΒ. Το επιχειρηματικό μοντέλο διασφαλίζει τη συνεισφορά των επιχειρηματιών σε μια επιχειρηματική οντότητα, όπως η δημιουργία νέων προϊόντων, ως μέρος της διαδικασίας παροχής προστιθέμενης αξίας στα προϊόντα που δημιουργούνται κατά τη διαδικασία, ή μέσω της συνεργασίας σε διάφορα πλαίσια.

Ωστόσο, ο σχεδιασμός ενός επιχειρηματικού μοντέλου μπορεί να δώσει μόνο μια γενική ιδέα για το αποτέλεσμα της επιχειρηματικής σύμπραξης. Παραμένει αμφίβολο κατά πόσον τα επιχειρηματικά μοντέλα μπορούν να συνειδητοποιήσουν την προστιθέμενη αξία που δημιουργείται στην πράξη.

Κατά τη διαδικασία σχεδιασμού, οι εταίροι συζητούν την προσέγγισή τους όσον αφορά τη συγκεκριμένη συνεργασία. Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες στη διαδικασία αυτή συνεργάζονται μεταξύ τους με σκοπό τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας των προϊόντων τους. Αυτό, εν συντομία, περιγράφει την ουσία της διαδικασίας σχεδιασμού.

Αυτή η διαδικασία προβλέπει την έννοια της αμοιβαίας συνεργασίας με στόχο τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας. Για να είναι αποτελεσματική η διαδικασία εταιρικής σχέσης, όλα τα μέρη που συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή θα πρέπει να συνεργαστούν για τον συντονισμό των στόχων τους. Οι εταίροι, στην πραγματικότητα, θα πρέπει να προσαρμόσουν την προσέγγισή τους για να επιτύχουν συνέργεια, ιδίως όσον αφορά τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τα προϊόντα τους που δημιουργήθηκαν κατά τη διάρκεια της εταιρικής σχέσης, γεγονός που με τη σειρά του θα διασφαλίσει την επιτυχία της ίδιας της διαδικασίας.

V. Η καινοτομία ως κινητήρια δύναμη για επιχειρηματικά μοντέλα και συμπράξεις

Σήμερα, η δύναμη της καινοτομίας μέσω συμπράξεων δεν αξιοποιείται πλήρως. Οι συμπράξεις υλοποιούνται γενικά με σκοπό τη βελτίωση των υφιστάμενων επιχειρηματικών μοντέλων ή τη δημιουργία νέων στην αγορά των ΠΔΒ. Ο λόγος για το φαινόμενο αυτό οφείλεται στην απουσία συνεκτικής δομής στην επικοινωνία σε σχέση με τις εταιρικές σχέσεις συνολικά. Το μοντέλο συνεργασίας, το οποίο είναι αλληλεξαρτώμενο με την ικανότητα καινοτομίας, πρέπει να εφαρμοστεί σε διάφορα επίπεδα του επιχειρηματικού φορέα, καθώς επηρεάζει άμεσα τη δομή της νεοσύστατης ΠΔΒ επιχειρηματικής οντότητας. Ως εκ τούτου, μπορεί να είναι δύσκολο να ενθαρρυνθεί η δημιουργικότητα καθώς η ιδέα για αλλαγή αποκτά δυναμικό.

Οι συνεργασίες εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την επικοινωνία. Το γλωσσικό ύφος της έκφρασης διευκολύνει τη στόχευση του βαθμού καινοτομίας. Κατά συνέπεια, μπορούν να περιγραφούν τρία στάδια εφαρμογής ενός επιχειρηματικού μοντέλου, τα οποία μπορούν να υλοποιηθούν μέσω του βαθμού επικοινωνίας.

Το πρώτο, και ενδεχομένως το πλέον πρακτικό, στάδιο στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης μιας εργάσιμης επιχειρηματικής οντότητας.

Το δεύτερο στάδιο της σύμπραξης που εφαρμόζεται σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο καινοτομίας περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας καινοτόμου δομικής πτυχής που διαδραματίζει καίριο ρόλο στην ανάπτυξη του επιχειρηματικού μοντέλου.

Η έννοια της σύμπραξης στις ΠΔΒ αποσκοπεί στη διευκόλυνση της επικοινωνίας και στην ανάδειξη των συμπράξεων σε πολύτιμο εργαλείο για την καινοτομία επιχειρηματικών μοντέλων. Μπορεί να βελτιώσει σημαντικά τα εργασιακά επιχειρηματικά μοντέλα, να παράσχει τη δυνατότητα για συμπράξεις για ελεύθερη συνεργασία και να βελτιώσει τη διαδικασία επικοινωνίας στα επιχειρηματικά μοντέλα. Συμβάλλει στη δημιουργία νέων επιχειρηματικών στρατηγικών που βασίζονται στην έννοια της ανοικτής καινοτομίας μέσω της εξωτερικής ανάθεσης γνώσεων και πόρων με ελεύθερη πρόσβαση σε όλους τους εμπλεκόμενους εταίρους και, ως εκ τούτου, δημιουργεί νέες δυνατότητες προστιθέμενης αξίας για το επιχειρηματικό μοντέλο.

VI. Προτεινόμενες αναγνώσεις:

- 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

1 References

- 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 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
- 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
- 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

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

Zott, C., & Amit, R. (2009). Business Model Design: An Activity System Perspective. *IESE Research Papers*, 43. IESE Business School. doi:10.2139/ssrn.1356511