



Ενότητα 2:

Επιχειρηματική πρακτική – Μοντελοποίηση επιχείρησης ΠΔΒ

Θέμα 2.1.

Επιχειρηματικά μοντέλα και διαχείριση. Διαχείριση αλλαγών.

Συγγραφείς:

**Kaloyan Kostadinov, Neda
Dimitrova, 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 επαγγελματίες του επιχειρηματικού και του οικονομικού τομέα, το οποίο περιλαμβάνει συνολικά 5 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: Κατανόηση της Επιχειρηματικότητας στις ΠΔΒ

Θέμα 1.1. Πολιτικές και διατομεακές συνεργασίες στις ΠΔΒ.

Θέμα 1.2. Δημιουργικότητα, καινοτομία και πολιτιστικό περιεχόμενο. Δεοντολογική συμπεριφορά και δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας.

Θέμα 1.3. Νέα μέσα, δημιουργικές τεχνολογίες και ψηφιακό περιβάλλον. Ψηφιακό μάρκετινγκ.

Ενότητα 2: Επιχειρηματική πρακτική – Μοντελοποίηση επιχείρησης ΠΔΒ

Θέμα 2.1. Επιχειρηματικά μοντέλα και διαχείριση. Διαχείριση αλλαγών.

Θέμα 2.2. 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. Ο ορισμός της διαχείρισης θα εξεταστεί σε συνδυασμό με συγκεκριμένες προσεγγίσεις για τη δημιουργία και τη διαχείριση αποτελεσματικών ομάδων. Ιδιαίτερη προσοχή θα δοθεί στις ιδιαιτερότητες της διαχείρισης ομάδων στις ΠΔΒ και στην εφαρμογή της διαχείρισης των αλλαγών σε καιρούς παγκόσμιας ψηφιοποίησης και πολυπολιτισμικότητας.

2 Θεματικός αναγνώστης

I. 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 μεμονωμένοι επιχειρηματίες και/ή 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 (EM) 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 επαυξημένη 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

Ως εκ τούτου, τα επιχειρηματικά μοντέλα 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. Ως εκ τούτου, 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 συνδέεται με την πολιτιστική παραγωγή (Lawrence & Phillips, 2002).

Οι κυριότερες αλλαγές στη σύγχρονη οικονομία που οδήγησαν στα ειδικά μοντέλα των ΚΠΔ είναι οι ακόλουθες: I) τη 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 παράγουν 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 τους ΚΠΔ (Dütmcke, 2015).

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

Επιχειρηματικό μοντέλο	Βασικά χαρακτηριστικά	Τομείς ΤΠΔ στους οποίους το ΕΜ είναι πιο ευρέως αποδεκτό
Crowdfunding	<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). 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.</p> <p>Τα εργαστήρια καινοτομίας και δημιουργικότητας παρέχουν χώρους για διεπιστημονική ανταλλαγή πληροφοριών, γνώσεων και ιδεών μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών. Προσφέρουν την ευκαιρία να δοκιμάσετε και να χρησιμοποιήσετε μια σειρά από ποικίλες</p>	<p>Μουσική</p> <p>Σχέδιο/Μόδα</p> <p>Παιχνίδια/Λογισμικό</p> <p>Ανάπτυξη</p> <p>Αρχιτεκτονική</p>

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

	ατόμων από το πεδίο της έρευνας στο οποίο να δημοσιεύσει ένας συγγραφέας.	
--	---	--

(Πηγή: (Dümcke, 2015)

Επιπλέον, το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Εμπειρογνομώνων 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 προϊόντων	Συγκεκριμένοι τύποι προϊόντων στους ΤΠΔ είναι πρωτότυπα, μικρές σειρές, μοναδικά, άυλα προϊόντα κ.λπ.	<ul style="list-style-type: none"> • Σύντομες φάσεις καινοτομίας. • Δεν υπάρχει σαφής πρόβλεψη της καταναλωτικής ζήτησης και της ποιότητας των προϊόντων. • Μετά την «πρωτοποριακή» φάση θα ακολουθήσει μια φάση διαφοροποίησης με ποικιλία

		<p>συνδυασμών προϊόντων στη φάση ωρίμανσης.</p>
<p>Χρηματοδότηση/ Προϋπολογισμός</p>	<p>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.</p>	<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.
<p>Μέθοδοι εργασίας</p>	<p>Στους ΤΠΔ χρησιμοποιούνται διαφορετικοί τύποι εργασίας και μοντέλα</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Υψηλότερες συνεταιριστικές μέθοδοι εργασίας, που περιλαμβάνουν ιεραρχίες χαμηλού προφίλ και μεγαλύτερη αυτονομία, όπως η ομαδική και ομαδική εργασία. • Ιδίως στην «πρωτοποριακή» φάση, η επέκταση των συλλογικών και συνεργατικών μορφών εργασίας, οι οποίες δεν είναι προσανατολισμένες στο κέρδος,

		<p>αλλά συμβάλλουν στην ανθρώπινη και πολιτιστική ανάπτυξη.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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.
Πολιτιστικοί διαμεσολαβητές	Οι πολιτιστικοί διαμεσολαβητές, οι οποίοι ορίζονται ως δημοσιογράφοι, συντάκτες ιστολογίων (bloggers), ραδιοφωνικοί DJs / παραγωγοί ραδιοφωνικών εκπομπών, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο.	<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 διευκόλυνσης της επιτυχίας ή της αποτυχίας των ΤΠΔ.
Πνευματικά δικαιώματα	Οι άδειες για πνευματικά δικαιώματα αποτελούν μέρος του ΕΜ σε πολλούς ΤΠΔ,	<ul style="list-style-type: none"> • Το κόστος συναλλαγής που συνδέεται με τη χορήγηση αδειών εκμετάλλευσης δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας αποτελεί

	<p>ιδίως στον τομέα των μέσων ενημέρωσης, της μουσικής και του κινηματογράφου.</p>	<p>σημαντικό πρόβλημα για πολλά ΕΜ στους ΤΠΔ, ιδίως στον κλάδο των μέσων ενημέρωσης, της μουσικής και του κινηματογράφου.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. Η ιδιαιτερότητα της διαχείρισης στις δημιουργικές βιομηχανίες

Ο γνωστός ορισμός της διοίκησης από τη Mary Parker Follett ως «η τέχνη της υλοποίησης των πραγμάτων μέσω άλλων ανθρώπων» δίνει έμφαση στην πρωταρχική σημασία της διαχείρισης και στα κύρια καθήκοντά της για τον σχεδιασμό, την οργάνωση, την καθοδήγηση και τον έλεγχο των προσπάθειών άλλων ανθρώπων με συστηματικό τρόπο.

Διευθυντικοί ρόλοι

Για τη διασφάλιση της ορθής λειτουργίας της οργανωτικής μονάδας, ένας διευθυντής πρέπει να ενσωματώνει τους τρεις βασικούς ρόλους — αποφασιστικός, ενημερωτικός και διαπροσωπικός, για τη σύνδεση ατόμων και πληροφοριών σε διάφορα επίπεδα οργανισμών, με μοναδικό τρόπο που θα μπορούσε να συσχετιστεί μεταφορικά με έναν κινητήρα αυτοκινήτου.

Ένα κοινό χαρακτηριστικό των κλάδων του πολιτισμού και της δημιουργικότητας, το οποίο θα πρέπει να επισημανθεί, εντοπίζεται στην απουσία της ιδιότητας του επίσημα διορισμένου διαχειριστή. Αντ' αυτού, εφαρμόζεται μια προσέγγιση αυτοδιαχείρισης ή η ηγεσία ασκείται από ένα μέλος της ομάδας, καθήκον του οποίου είναι η συμμετοχή άλλων σε μια διαδικασία πνευματικής εργασίας. Κάθε συμμετέχων θα τείνει να αναλαμβάνει την ευθύνη για τις δικές του αποφάσεις και θα εκτελεί τα καθήκοντά του ανεξάρτητα, ανταποκρινόμενος στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Τα χαρακτηριστικά αυτά υποδηλώνουν ότι οι δημιουργικοί οργανισμοί διαθέτουν μια ειδική μορφή οργάνωσης στην οποία τα μέλη της ομάδας θα βλέπουν τον εαυτό τους ως επιχειρηματίες και παρόχους πνευματικής εργασίας, οι οποίοι φέρουν την κύρια ευθύνη για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Διαχείριση της δημιουργικότητας

Σε αντίθεση με τους παραδοσιακούς οργανισμούς, η διοίκηση των δημιουργικών βιομηχανιών πρέπει να λαμβάνει υπόψη διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν ταυτόχρονα τη διαδικασία διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένης της μοναδικής φύσης των προϊόντων τους και

της απρόβλεπτης ζήτησης, γεγονός που καθιστά τη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων πιο περίπλοκη. Η υλοποίηση του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της στελέχωσης, της διαχείρισης και του ελέγχου τείνει να περιλαμβάνει ορισμένες παράλληλες λειτουργίες που απορρέουν από τον ιδιαίτερο χαρακτήρα των δημιουργικών έργων που σχετίζονται με τη μοναδικότητα των προϊόντων τους, τον χρόνο και το όριο χρηματοδότησής τους, τα μετρήσιμα αποτελέσματά τους και τη συνεχή αλληλεπίδραση όλων των λειτουργιών διαχείρισης για την επιτυχή ολοκλήρωση ενός έργου. Κατά συνέπεια, ένας διαχειριστής πρέπει να δημιουργήσει ένα σαφές σχέδιο δράσης πριν από την ανάθεση καθηκόντων και θα πρέπει να είναι επιδέξιος στη διαδικασία συντονισμού και οργάνωσης των καθηκόντων, να εξισορροπεί το ευρύ φάσμα των στοιχείων του συστήματος και να λαμβάνει υπόψη τη σημασία της παροχής κινήτρων και του ελέγχου ταυτόχρονα.

III. Αντιμετώπιση της αλλαγής

Η διαχείριση των αλλαγών θεωρείται συνήθως ως η εφαρμογή μιας δομημένης διαδικασίας και η χρήση ηγετικών μέσων για την παροχή κινήτρων και τη συμμετοχή των ατόμων στη διαδικασία αλλαγής και την υιοθέτηση νέων εργασιακών προσεγγίσεων για την επίτευξη των επιθυμητών επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Τρεις κύριοι παράγοντες επηρεάζουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες σε όλες τις περιοχές του κόσμου: παγκόσμιος οικονομικός ανταγωνισμός, απορρύθμιση και ταχείες τεχνολογικές αλλαγές. Ως αποτέλεσμα, η συγκέντρωση της ισχύος στην αγορά και η οικονομική σταθερότητα των οργανισμών μειώνονται, ενώ ταυτόχρονα αυξάνεται η αβεβαιότητα στη λήψη αποφάσεων.

Αντίσταση στην αλλαγή

Οποιαδήποτε αλλαγή σε αυτές τις ήδη καθιερωμένες πρακτικές μπορεί να απειλήσει και να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην επιχειρηματική απόδοση, καθώς οι αλλαγές τείνουν να προκαλούν φόβο για το άγνωστο, που σχετίζεται με την αντίσταση σε όλα τα επίπεδα των εργαζομένων. Η οργανωτική εξέλιξη συνεπάγεται φυσικά διαφορετικές διαδικασίες αλλαγής όσον αφορά τη στρατηγική, τη δομή και την εργασιακή προσέγγιση, ωστόσο ορισμένες από τις πιο δύσκολες αλλαγές αφορούν τους ανθρώπους και τις ικανότητές τους, καθώς και τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις προσδοκίες τους. Οι διευθυντές ομάδων θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη μια σειρά από λόγους που μπορεί να αποτελούν τη βάση της ατομικής αντίστασης στην αλλαγή:

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

Επίτευξη επιτυχημένης οργανωτικής αλλαγής

Η τεχνολογία αποτελεί παράδειγμα κινητήριας δύναμης που οδηγεί σε επαναστατικές αλλαγές, που αναγκάζει τους ηγέτες και τα διευθυντικά στελέχη να καταστρέψουν την ήδη ευθυγραμμισμένη οργανωτική δομή, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα νέο σύστημα που θα ανταποκρίνεται καλύτερα στην επόμενη πρόκληση. Ωστόσο, οι συνεχείς αλλαγές μπορεί να οδηγήσουν σε απογοήτευση και κόπωση μεταξύ των μελών της ομάδας. Η αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή απαιτεί κατάλληλο σχεδιασμό και συντονισμό, αλλά πρώτα απ' όλα είναι η οικοδόμηση εμπιστοσύνης και αυτοπεποίθησης που θα ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή όλων των συμμετεχόντων στη διαδικασία για τη δημιουργία κλίματος συνεργασίας και αποδοχής.

Τα διευθυντικά στελέχη και οι επικεφαλής των κλάδων του πολιτισμού και της δημιουργικότητας πρέπει να εξετάσουν την κρίσιμη σημασία της ισορροπίας μεταξύ, αφενός, του ελέγχου των οργανωτικών διαδικασιών, όπως ο σχεδιασμός, ο συντονισμός και η ανάθεση καθηκόντων, και, αφετέρου, της δημιουργικής αυτονομίας και της ελευθερίας λήψης αποφάσεων ως ουσιώδους στοιχείου της ικανοποίησης των δημιουργικών εργαζομένων. Μια άλλη πτυχή που θα πρέπει να εξεταστεί είναι η παρουσία πολλαπλών πολιτισμών σε μια συγκεκριμένη οργανωτική δομή, η οποία συνδέεται με διάφορες καλλιτεχνικές απόψεις, αντιλήψεις και προσδοκίες των μελών της ομάδας κατά τη διαδικασία μεταφοράς πληροφοριών, επικοινωνίας ιδεών και ολοκλήρωσης εργασιών. Ένας μεγαλύτερος βαθμός ελευθερίας είναι απαραίτητος για την ενθάρρυνση της καινοτόμου και πρωτότυπης σκέψης, της ανοιχτής στάσης, της ανάληψης κινδύνων και της προσωπικής πρωτοβουλίας. Η επιδίωξη ορισμένης προβλεψιμότητας και ρουτίνας στη συμπεριφορά των ανθρώπων μπορεί να υποδηλώνει υπακοή και έλλειψη δημιουργικότητας, επομένως θα πρέπει να βρεθεί και να διατηρηθεί η σωστή ισορροπία μεταξύ ελέγχου και δημιουργικής αυτονομίας για την αντιμετώπιση προβλημάτων που σχετίζονται με τις αλλαγές και την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων όσον αφορά τις επιδόσεις.

IV. Προτεινόμενες αναγνώσεις:

Cerneviciute, J., & Strazdas, R. (2018). Teamwork management in creative industries: Factors influencing productivity. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(2), 503–516. [https://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2\(3\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2(3))

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

Drucker, P. (2012). *The practice of management*. Routledge.

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

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 Βιβλιογραφικές αναφορές

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
- 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