



Tematska jedinica 2:
Preduzetnička praksa
— Modeliranje KKI
preduzeća

Tema 2.4.

Poslovni modeli,
sistemi i partnerstva

Autor(i):

Kaloyan Kostadinov,
Tzvetalina Genova, Elena
Kostadinova

Institucija(e):

Varna Univerzitet za
menadžment, Bugarska



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

Podrška Evropske komisije za izradu ove publikacije ne predstavlja potvrdu sadržaja koji odražava stavove samo autora, a Komisija se ne može smatrati odgovornom za bilo kakvu upotrebu informacija sadržanih u njoj. Broj projekta: 2020-1-BG01-KA203-079193.

Ovaj materijal je deo sadržaja nastavnog plana i programa „Menadžment i preduzetništvo u kulturnim i kreativnim industrijama“ namenjen studentima osnovnih i master studija iz oblasti umetnosti i humanističkih nauka (A&H) i sadrži ukupno 10 tema. Sastavljen je u okviru Erasmus+ strateškog partnerstva „*FENICE - Jačanje preduzetništva i inovacija u kulturnim i kreativnim industrijama kroz interdisciplinarno obrazovanje*“.

Sadržaj:

Program FENICE

Tematska jedinica 1: Menadžment i preduzetništvo u KKI

Tema 1.1. Razumevanje KKI. Međusektorska saradnja.

Tema 1.2. Kreativnost i inovativnost. Odgovornost i etičko ponašanje

Tema 1.3. Kulturne politike i institucije. Intelektualna svojina

Tema 1.4. Preduzetnički način razmišljanja i procesi.

Tematska jedinica 2: Preduzetnička praksa - Modeliranje KKI preduzeća

Tema 2.1. Dizajniranje poslovanja za KKI: priprema biznis plana i pitching

Tema 2.2. Proizvod ili usluge sa ekonomske tačke gledišta. Ekonomska vrednost. Proizvod i usluge u umetnosti. Kulturna vrednost.

Tema 2.3. Tržište, konkurencija, potrošnja i brendiranje u KKI

Tema 2.4. Poslovni modeli, sistemi, partnerstva

Tema 2.5. Menadžment: upravljanje timom i promenama u KKI

Tema 2.6. Finansiranje. Mogućnosti i rizici

Više informacija možete pronaći na: <http://www.fenice-project.eu>

Deklaracija o autorskim pravima:



Delo je licencirano pod međunarodnom licencom Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0. Imate pravo da:

- delite — kopirajte i redistribuirajte materijal u bilo kom mediju ili formatu
- prilagođavate — menjate, modifikujete i nadograđujete materijal

pod sledećim uslovima dozvoljeno je:

- Atribucija - morate spomenuti, linkovati materijal za licencu i navesti da li su izvršene izmene. To možete učiniti na bilo koji razuman način, a da ne sugerišete da vas davalac licence podržava ili da podržava vaš način upotrebe ovog materijala.
- Upotreba u nekomercijalne svrhe — materijal se ne može koristiti u komercijalne svrhe.
- Deljenje sličnog materijala (ShareAlike) — ako menjate, modifikujete ili nadograđujete materijal, morate da prikazete svoj doprinos pod istom licencom kao i original.

1 Pregled TEME

Poslovni modeli i sistemi u KKI su specifični i zavise od konkretnog načina stvaranja vrednosti. Ipak, tema počinje sa definisanjem osnovnih karakteristika poslovnog modeliranja kao uopštenog puta za stvaranje i dostavu vrednosti i poslovnih sistema kao različitih aspekata poslovanja. Nakon diskusije o tradicionalnim poslovnim modelima i sistemima, biće predstavljeni i istraženi oni koji se odnose na KKI. KKI su dovele do mnogih novina – kao što su pojave grupnog finansiranja (*Crowd-funding/sourcing*), e-događaja, kreativnih habova, neformalnih partnerstava, poslovanja vaučerima (*vouchering*), itd. – nakon tehnološke transformacije privrede i samim tim i evolucije u načinu poslovanja. Konačno, biće ukazano na vezu između poslovnih modela i partnerstava koja su posebno značajna za kulturni i kreativni sektor i KKI.

2 TEMA

I. Poslovni modeli i sistemi kao konkurentna prednost

U današnjem svetu odnose između kompanija karakteriše konkurentno tržište, težnja za konkurentskom prednosti u poslovanju i potražnja za saradnjom između kompanija koje čine složene mreže koje pružaju zadovoljstvo kupcima u smislu potražnje i usluga koje se pružaju kao finalni proizvod. Ovo važi i za kulturni i kreativni sektor (KKS) čak i kada su kompanije i organizacije u njima vođene profitom ili kombinuju profitne i neprofitne aktivnosti (pozorišta, galerije, filmske produkcije) ili funkcionišu u potpunosti na profitnoj osnovi (muzeji i biblioteke). Partnerstva i umrežavanje između kompanija i organizacija u KKS su od vitalnog značaja za održivost i predstavljaju integralni element procesa stvaranja vrednosti.

Kako tehnološki napredak u savremenom svetu danas sve više postaje deo naših života, a postaje i sve složeniji, aktuelni tradicionalni poslovni modeli se bore da zadovolje potražnju i obezbede rešenja. Kompanije bi trebalo da budu u stanju da izvrše analizu i razvoj vrednosti za krajnje kupce, kao i za poslovne partnere u isto vreme kako bi obezbedile posebno članstvo u partnerskoj mreži.

Dakle, poslovni modeli definišu načine kako pojedinačni preduzetnici i/ili preduzeća stvaraju i dostavljaju vrednost i kako na kraju ostvaruju profit. Poslovni modeli su povezani sa organizacionim strukturama preduzeća i identifikuju robu i usluge koje nude zajedno sa ključnim partnerima, aktivnostima i resursima, propozicijama vrednosti, odnosima sa kupcima i segmentima, kanalima distribucije, strukturom troškova i tokovima prihoda (Ostervalder & Pigneur, *Business Model Generation*, 2010). Poslovni model stoji iza logike preduzeća i potkrepljuje njegovo postojanje, dok u perspektivi poslovna strategija ocrtava proces kombinovanja karakterističnih aktivnosti kako bi se stvorila roba ili usluga koja zadovoljava društvenu ili potrošačku potrebu u određenom okruženju i u određeno vreme. (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011). Shodno tome, poslovni modeli i strategije su raznovrsni koliko i

kompanije koje posluju na tržištu i stalno se menjaju u skladu sa promenljivom strukturom privrede.

U akademskoj i istraživačkoj literaturi postoje različite definicije poslovnih modela, ali ovde ćemo navesti one koje se odnose na savremeni poslovni razvoj i posebno na sektor kulture i kreative i kulturne i kreativne industrije (KKI):

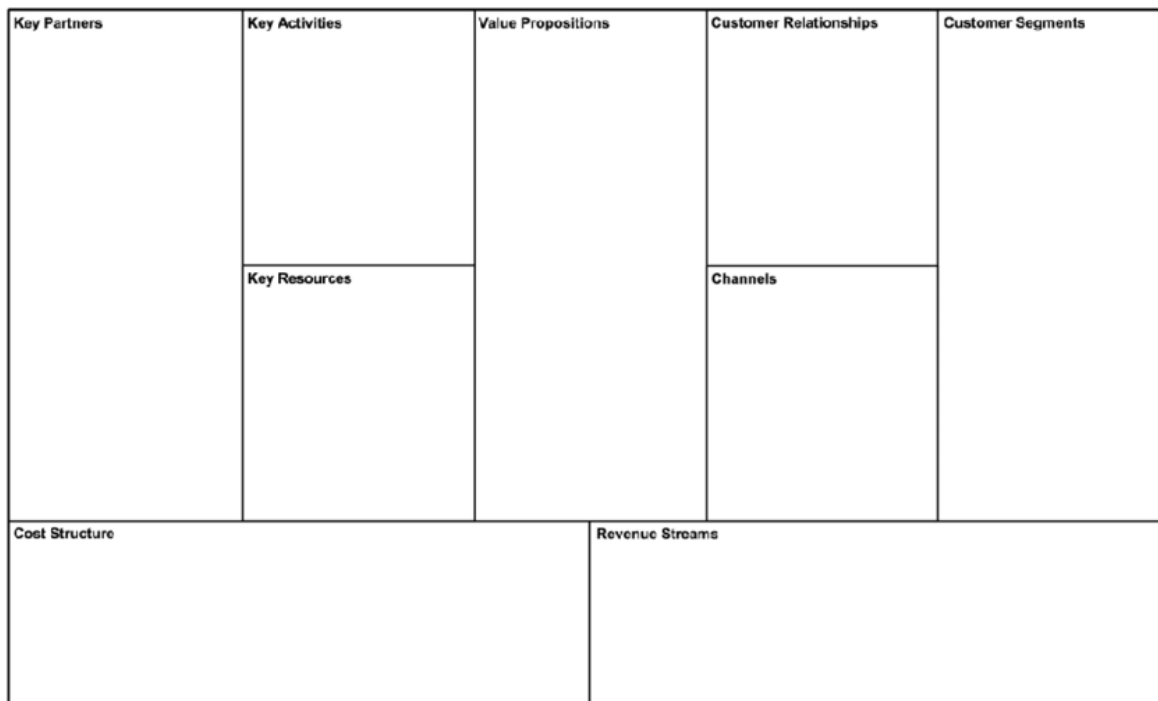
„Poslovni model je konceptualni alat koji sadrži skup objekata, koncepata i njihovih odnosa sa ciljem da se izrazi poslovna logika određene firme. Stoga je neophodno razmotriti koji koncepti i odnosi omogućavaju pojednostavljen opis i predstavljanje vrednosti koja se pruža kupcima, kako se to radi i sa kojim finansijskim posledicama.” (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, 2010)

„Poslovni model prikazuje dizajn sadržaja transakcije, strukture i upravljanja kako bi se stvorila vrednost kroz eksploataciju poslovnih prilika. Poslovni model firme je važan lokus inovacije i ključni izvor stvaranja vrednosti za firmu i njene dobavljače, partnere i kupce.” (Amit & Zott, 2001)

Dizajniranje poslovnog modela je ključni zadatak za svakog preduzetnika. Suština ovog procesa je u preplitanju međusobno zavisnih aktivnosti koje obavlja preduzeće, njegovi partneri i kupci (Zott & Amit, 2009). U KKS, međutim, govorimo o promeni i nadogradnji poslovnih modela uporedo sa inovacijama, posebno u pogledu izvođačkih umetnosti, vizuelnih umetnosti, kulturnog nasleđa, muzike itd.

Poslovni model predstavlja glavnu konkurentsku prednost jednog preduzeća. Digitalizacija i globalizacija poslovanja rezultirali su novim poslovnim modelima u svim sektorima privrede. Kreiranje, distribucija i potrošnja digitalnog sadržaja postali su odlika kulturnih i kreativnih industrija i u velikoj meri su povezani sa rastom KKS između 2008. i 2020. i sa otpornošću IT kompanija na makroekonomske šokove koje je izazvala pandemija COVID-19. Neki od najprepoznatljivijih primera odnose se na podsektor e-knjiga - pored „papirnih“ knjiga, što je izazvalo reorganizaciju izdavačke delatnosti; on-line koncerti i predstave zamenjuju klasične događaje u vremenu socijalnog distanciranja, virtuelna i proširena stvarnost su integrisane u muzeje, pozorišta, filmsku i TV produkciju – primeri su mnogobrojni.

Popularno analitičko sredstvo za predstavljanje strukture poslovnih modela je *canvas* poslovnog modela (*business model canvas*) koji vizualno predstavlja sve gore navedene stavke:



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

U KKS i KKI, umrežavanje i partnerstvo možemo sagledati kao i ključne resurse i kao deo vrednosne ponude. Razlog ovome se nalazi u suštini proizvoda i/ili usluga koje proizilaze iz lične kreativnosti i kombinovanja dela iz različitih industrija – kao što su grafički dizajn, video i muzika u video igricama ili kombinacija tehnoloških i materijalnih scenskih zanata u scenografiji za pozorišna, baletska ili muzička predstave.

✚ **Poslovni modeli u KKI**

Dakle, poslovni modeli u KKI se razlikuju od modela u drugim preduzećima i način na koji generišu vrednost je uslovljen karakteristikama KKS i KKI preduzeća. U tom slučaju se glavne karakteristike odnose na sledeće:

- Kulturni i kreativni sektori se odnose na sve sektore čije su aktivnosti zasnovane na kulturnim vrednostima ili umetničkim i drugim individualnim ili kolektivnim kreativnim izrazima (European Commission, 2018). Oni između ostalog obuhvataju arhitekturu, arhive, biblioteke i muzeje, umetničke zanate, audio-vizuelne (uključujući film, televiziju, video igrice i multimediju), materijalno i nematerijalno kulturno nasleđe, dizajn (uključujući modni dizajn), festivale, muziku, književnost, izvođenje umetnost, knjige i izdavaštvo, radio i vizuelna umetnost (European Commission, 2018).
- Aktivnosti obuhvataju razvoj, kreiranje, proizvodnju, širenje i očuvanje dobara i usluga koje otelotvoruju kulturne, umetničke ili druge kreativne izraze, kao i srodne funkcije kao što su obrazovanje ili upravljanje (European Commission, 2018)
- Oni su zasnovani na znanju i talentima, tj. stvaraju dobra i usluge kroz ličnu kreativnost, veštinu i talenat i zapravo se oslanjaju na nematerijalna, a ne na materijalna dobra i resurse

- Kulturni proizvodi se vrednuju zbog njihovog značenja, a ne zbog korisnosti (Lawrence & Phillips, 2002) i to ih čini jedinstvenim jer je percepcija proizvoda različita za svakog potrošača
- Stvaranje vrednosti može biti kolektivni proces i partnerstva igraju vitalnu ulogu u KK - – zajedničko stvaranje i koprodukcija je tipična karakteristika
- Prihod se ostvaruje eksploatacijom intelektualne svojine
- U KKI dominiraju mala i mikro preduzeća koja sarađuju na ad hoc i projektnoj osnovi
- Digitalizacija poslovanja ubrzano menja modele prema kojima se kulturna dobra stvaraju, upravljaju, distribuiraju, pristupaju, konzumiraju i monetizuju (European Commission, 2018)
- Stvaranje vrednosti u KKI se sastoji od (i) stvaranja, (ii) proizvodnje (izdavaštva), (iii) diseminacije (trgovine), (iv) izložbe (prijem, prenos) i (v) potrošnje (učešće). Stvaranje iskustava za potrošače KKS/KKI je sastavni DEO poslovnog modela. (United Nations Educational Scientific and Cultural Organisation, 2009)
- Potrošnja KKI proizvoda nije pasivna – već potrošači percepcijom i interpretacijom aktivno učestvuju u procesu stvaranja vrednosti i na kraju potrošač može postati ko-kreator.

Poslovni modeli u KKI se odnose na proces stvaranja i prodaje *značenja*, a ne na efikasnu proizvodnju dobra ili usluge. Shodno tome, preduzeća u KKI nisu pretežno kapitalno intenzivna ili „znanje-intenzivna“, već simbolično intenzivna. Njih karakteriše potreba da se upravlja procesom stvaranja simbola i kontinuirane inovacije povezane sa kulturnom produkcijom (Lawrence & Phillips, 2002).

Evropska ekspertna mreža za kulturu (EENC) definiše glavne poslovne modele u KKS na sledeći način:

Poslovni model	Glavne osobine	Grane u KKS u kojima je poslovni model široko zastupljen
Grupno finansiranje (Crowdfunding)	<i>Crowdfunding</i> se zasniva na onome što nazivamo mikro-sponzorstvom, ili masovnim finansiranjem projekta, usluge, sadržaja, platforme, produkcije, rada, itd. Ukratko, sve što je podložno finansiranju od strane nekoliko sponzora koji dobrovoljno učestvuju u kreiranju ili implementaciji ideje može postati <i>crowdfunding</i> projekat ili projekat grupnog finansiranja. Grupno finansiranje je takođe veoma moćan marketinški alat i donatoru („davaocu“) daje osećaj vlasništva. Ovaj instrument može da preoblikuje sistem donatorstva u smislu da omogućava masovno učešće i pristupačno, direktno učešće..	Bioskopi Muzički sektor Muzeji/ sektor kulturnog nasleđa

Inovativne laboratorije, kreativni habovi, prosotri za zajednički rad	<p>Inovativne i kreativne laboratorije su prostori – uglavnom u gradovima – za isprobavanje, testiranje, eksperimentisanje i implementaciju ideja i kreativnosti. Laboratorije stvaraju prostore za kreativne prakse koje podržavaju inovativne procese. Inovacije i kreativne laboratorije pružaju prostore za interdisciplinarnu razmenu informacija, znanja i ideja između različitih aktera i predstavljaju priliku da se niz različitih kreativnih metoda i inovativnih rešenja testiraju i iskoriste na jednoj lokaciji.</p>	<p>Muzika Dizajn/Moda Igrice/ razvoj softvera Arhitektura</p>
Striming	<p>Na osnovu tehnološkog napretka u audio i vizuwnim medijima, opere, pozorišta i orkestri mogu da snimaju svoje predstave, koje se onda mogu da plasiraju na tržištu preko platformi koje koriste nove tehnologije za strimovanje takvih proizvoda zainteresovanoj međunarodnoj publici i to pod optimalnim uslovima. Poslovni modeli uključuju različite modele plaćanja (plaćanje po potražnji, plaćanje po korišćenju itd.)</p>	<p>Muzika (Opera, koncerti klasične muzike, sektor popularne muzike) Izvođačke umetnosti bioskop</p>
Samoizdavaštvo, Izdavaštvo na zahtev	<p>Sa pojavom e-knjiga, knjige se štampaju samo po zahtevu i porudžbini.</p>	<p>Sektor izdavaštva Muzički sektor Likovne umetnosti</p>
Gejmifikacija	<p>Gejmifikacija se odnosi na dodavanje karakteristika sličnim igricama kontekstima koje nemaju veze sa gejming industrijeom. Ideja je stimulirati i motivirati aktivnosti, ideje, interese i interakcije korisnika. Drugim rečima, uslovi ponašanje zabave u bilo koje okruženje, bilo kulturno (muzeji, pozorišta, knjige), korporativno, komercijalno ili zabavno</p>	<p>Štampani mediji/izdavaštvo Likovne umetnosti Muzeji / Sektor kulturnog nasleđa Izvođačke umetnosti Muzika</p>
P2P (Peer to Peer) modeli	<p>Model vuče svoje korene u tehnologiji i P2P mrežama u kojima su računari direktno povezani i nije neophodna podrška servera. Evolucija ovog modela postavljena je u kontekstu sa onim što je poznato kao „pregled</p>	<p>Štampani mediji/izdavaštvo Kulturni sektor sa obrazovnim</p>

	kolega“ (<i>peer review</i>). <i>Peer review</i> je pregled od strane jedne ili više osoba iz oblasti u okviru kojeg autor želi da objavi svoj rad.	entitetima/zadacima (muzeji, biblioteke)
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------

(Izvor: (Dümcke, 2015))

Poslovni modeli i stvaranje dodatne vrednosti

Osterwalder navodi da je savremeni tehnološki razvoj danas doveo do značajnog porasta izazova sa kojima se menadžeri suočavaju u radu sa poslovnim modelima, što daje delimično objašnjenje za povećano interesovanje istraživača u ovoj oblasti (Osterwalder, 2004). Pateli i Giaglis tvrde da cilj istraživanja poslovnih modela može biti različit – od identifikacije ključnih mehanizama u određenoj oblasti do prenošenja pojma poslovnog modela na zainteresovane strane, fokusiranja na zahteve koji podržavaju poslovni model, pronalaženja mogućnosti za promene i razvoj modela u smislu inovacionog potencijala za poslovne koncepte (Pateli & Giaglis, 2003).

Linder i Cantrell tvrde da je stvaranje dodatne vrednosti važan aspekt poslovnog modela koji pokazuje važne faktore koji formiraju veštine u kompanijama za generisanje i razvoj prihoda. On pruža rešenja za problem privlačenja i održavanja baze kupaca, pitanje profila kupaca i potražnje kupaca, kao i kreiranje novih i inovativnih proizvoda, usluga i iskustava u vezi sa relevantnim politikama troškova za krajnje kupce (Linder & Cantrell, 2000) (Pateli & Giaglis, 2003).

Učesnici u poslovnom partnerstvu, koristeći poslovni model, moraju da sarađuju kako bi stvorili vrednost za svoje kupce. Kako ističu McPhee i Wheeler, preduzeća i kompanije biraju odgovarajuće prilike za zajednički rad i biraju efikasnu poslovnu strategiju kako bi stvorili vrednost za sve strane uključene u ovaj proces (McPhee i Wheeler, 2006). Pored toga, Mahadevan navodi da se vrednost može obezbediti u različitim aspektima, uključujući smanjenje troškova, kako za proizvodnju tako i za krajnje kupce, i poboljšane poslovne transakcije (Mahadevan, 2000). Anand i Khanna, kao i McPhee i Wheeler, sugerišu da poslovno partnerstvo treba da bude fokusirano na stvaranje i obezbeđivanje vrednosti kroz inovacije, sticanje znanja, stvaranje imidža i efikasno korišćenje resursa (Anand & Khanna, 2000), (McPhee i Wheeler, 2006).

S obzirom da poslovni modeli pokazuju način na koji poslovna kompanija posluje, oni ne mogu jasno da objasne način na koji kompanija pruža dodatnu vrednost svojim klijentima. Ovo je fundamentalno pitanje u konkurentskom poslovnom okruženju, jer konkurentska prednost kompanije u velikoj meri zavisi od mreže kompanije i koristi koje proizilaze iz rada sa različitim poslovnim partnerima.

Od vitalnog je značaja razviti koncept poslovnog modela u smislu stvaranja dodatne vrednosti za sve strane uključene u proces partnerstva. S obzirom da ovakvo shvatanje nije novo, uključujući stvaranje vrednosti za partnere, ovaj koncept pruža mogućnost za drugačiji tip analize poslovnih modela. Do sada se poslovni model nazivao sredstvom za efikasno poslovanje kompanije na tržištu. Prebacivanjem fokusa na poslovno partnerstvo kao aspekt poslovnog modela, došlo je do situacije da kompanije sada mogu da diskutuju i analiziraju nivo pružanja dodatne vrednosti svim stranama uključenim u proces.

Jedan od najvažnijih aspekata poslovnog modela u vezi sa poslovnim partnerstvom je da se identifikuju strukturne jedinice efektivnog i uspešnog poslovnog modela posmatranog iz perspektive partnera – stvaranje vrednosti krajnjim kupcima mora biti neprimetno za partneri i model treba da obezbede proaktivan pristup u procesu donošenja odluka.

Potencijalni partneri u poslovnom partnerstvu treba da se fokusiraju na resurse za dostizanje šire baze kupaca i na taj način olakšaju inovaciju kao važan aspekt procesa stvaranja vrednosti. Na kraju, pokazalo se korisnim shvatiti da efikasnost poslovnog modela neizbežno uključuje opcije isporuke koje se pružaju partnerima.

II. Poslovna partnerstva

Definicija poslovnog partnerstva

Poslovno partnerstvo je odnos između dva ili više preduzetnika ili privrednih subjekata koji se uspostavlja ugovorom. Investiranje partnera u poslovno partnerstvo, stoga, zavisi od mogućih budućih koristi.

Poslovna partnerstva često uključuju one koji direktno učestvuju u poslovnom procesu, a mogu uključivati i aktere koji imaju ograničeno učešće ili odgovornost za finansijski bilans kompanije kao i moguće zakonske akte koji se mogu desiti nakon toga.

Poslovno partnerstvo obično predstavlja više međusobno povezanih privrednih subjekata (fizičkih ili pravnih lica ili i jedno i drugo)¹ i na taj način se razlikuje od korporacija koje karakteriše njegova odvojenost. Međutim, sličnosti se mogu naći kod drugih subjekata, kao što su preduzetnici ili ugovarači, zbog njihove povezanosti između samih entiteta i odgovornosti koju imaju za bilo kakve finansijske ili zakonske posledice koje mogu nastati zbog partnerstva.

Vrste partnerstva

Pre uspostavljanja poslovnog partnerstva, važno je odlučiti koja vrsta partnerstva će biti najprikladnija za konkretnu svrhu. Postoji nekoliko glavnih tipova poslovnih partnerstava.

Generalno partnerstvo se sastoji od partnera koji su uključeni u svakodnevne operacije preduzeća i imaju odgovornost kao vlasnici preduzeća za moguće finansijske i zakonske posledice.

Partnerstva mogu biti formalna i trajna – tj. prolaze kroz pravne instance – ili neformalna i ad hoc – tj. stvorena za određenu svrhu ili projekat. Ad hoc partnerstva su češća u KKI jer većinu agenata čine pojedinačni umetnici (samostalni preduzetnici) ili mikro preduzeća. Nestandardni

¹ Fizičko lice – individualno ljudsko biće koje podleže zakonskim pravima i obavezama.

Pravno lice – kolektivni pravni subjekt koji nije čovek, već kompanija, korporacija, agencija, nevladina organizacija itd.

obim kulturnih i kreativnih projekata zahteva da se partnerstva grade za određeni vremenski period i za potrebe konkretnog projekta koji se neće ponoviti u budućnosti. Ovo iziskuje uspostavljanje partnerstava za specifične zadatke.

Komanditno društvo se sastoji od jednog ili više poslovnih partnera koji snose odgovornost za njegov razvoj i jednog ili više eksternih partnera u odnosu na osnovne funkcije poslovanja i ne snose nikakvu odgovornost za bilo kakve moguće finansijske ili zakonodavne posledice koje mogu nastati.

Partnerstvo sa ograničenom odgovornošću pruža zakonodavnu podršku od odgovornosti svim stranama uključenim u partnerstvo. Ovu vrstu partnerstva obično uspostavljaju poslovni partneri u određenoj profesionalnoj oblasti, na primer advokati, arhitekta i računovođe, itd. Ovakav vid partnerstva pruža zaštitu od odgovornosti od mogućih zakonskih posledica koje mogu nastati od drugih partnera unutar partnerstva.

Uspostavljanje partnerstva

Da biste uspostavili poslovno partnerstvo, ono mora biti registrovano u zemlji ili zemljama u kojima će poslovati, iako se specifičnosti registracije razlikuju u zavisnosti od nacionalnog zakonodavstva određene zemlje. Poslovni sporazumi koji preciziraju strukturu partnerstva se obično postavljaju kako bi partnerstva potom alocirali i planirali specifične doprinose za svaku od uključenih strana, uloge i odgovornosti partnera u ovom procesu, kao i specifičan odnos u pogledu koristi i gubitaka. Ovi sporazumi se obično sklapaju između strana uključenih u sam proces, a ne imajući u vidu konkretno zemlju ili zemlje gde upravljaju svojim poslovanjem.

Uspostavljanje partnerskog ugovora

Da bi se napravio jak partnerski sporazum, strane uključene u ovaj proces treba da se fokusiraju na raspodelu upravljačke moći kada je u pitanju donošenje odluka i rešenja za sve moguće nesuglasice do kojih može doći. Sporazum treba da se dotakne svih mogućih situacija u budućem kontekstu kako bi se predvidele sve okolnosti partnerstva, kao što su razlozi i posledice napuštanja partnerstva u ime partnera i primena nacionalnog zakonodavstva kako bi se obezbedila moguća rešenja.

III. Povezivanje poslovnih partnerstava i poslovnih modela

Poslovni modeli i partnerstva se međusobno povezuju kroz stvaranje dodatne vrednosti i korišćenje resursa za sticanje konkurentske prednosti na tržištu. Upravo su resursi podsticaj za formiranje odnosa i poslovnih partnerstava jer stvaraju potencijal za stvaranje dodatne vrednosti na tržištu.

Vrednost partnerima u partnerstvu se može obezbediti kroz minimizaciju troškova za kupce, troškove razvoja proizvoda, kreiranje novih i profitabilnih ideja i olakšavanje saradnje. To, zauzvrat, pomaže u stvaranju konkurentske prednosti za jače strane uključene u partnerstvo, dok svi partneri teže da budu na prvom mestu. U KKS i KKI, saradnja i zajedničko kreiranje su posebno značajne i daju dodatnu vrednost samim partnerstvima.

Popularno je stanovište da se partnerstva obično formiraju na dobrovoljnoj osnovi, koristeći poslovne sporazume o saradnji između dva ili više poslovnih subjekata. Mogu se desiti kao proizvod različitih podsticaja i ciljeva, poprimiti različite oblike i uticati i vertikalno i horizontalno na poslovanje.

Preduzetnici u KK industrijama obično formiraju više poslovnih modela, kojima upravljaju preko jedne kompanije. U stvarnom životu, kako preduzetnici traže saradnju i pronalaze poslovnu perspektivu, formira se specifičan poslovni model od strane svih partnera. Jedan od najvažnijih aspekata poslovnog partnerstva je da ono ne uključuje saradnju između privrednih subjekata, već saradnju između poslovnih modela (jednog, ili u nekim slučajevima, više od jednog) u istom poslovnom subjektu. To znači da je poslovni model ključna stavka poslovnog partnerstva.

Drugi aspekt poslovnog partnerstva uključuje jedno preduzeće koje je međusobno zavisno i nalazi se u raskoraku između dva poslovna modela karakteristična za poslovno partnerstvo.

Poslovno partnerstvo karakterišu dve glavne karakteristike. S jedne strane, partnerstvo pruža dodatnu vrednost poslovnim modelima uključenim u proces. Sa druge strane, saradnja jača sinergiju između uključenih subjekata, što zauzvrat pruža mogućnosti za stvaranje savremenih oblika dodatne vrednosti. Oni se zatim ponovo implementiraju u odgovarajuće poslovne modele uključene u proces kao inovacija.

Da zaključimo; poslovno partnerstvo je praktičan alat za obezbeđivanje dodatne vrednosti svim uključenim stranama, što takođe proizvodi dodatnu vrednost za različite poslovne modele uključene u ovaj proces. U takvoj saradnji svi uključeni subjekti napreduju kroz partnerstvo jer je to od koristi za sve partnere.

IV. Stvaranje mogućnosti za partnerstva

Dizajn poslovnog modela podrazumeva obezbeđivanje okvira za diskusiju o mogućnostima partnerstva u KKI. Poslovni model obezbeđuje doprinos preduzetnika poslovnom subjektu, kao što je kreiranje novih proizvoda, kao deo procesa obezbeđivanja dodatne vrednosti proizvoda nastalim u procesu ili kroz saradnju u različitim kontekstima.

Ipak, dizajn poslovnog modela može dati samo opštu ideju o ishodu poslovnog partnerstva. Ostaje diskutabilno da li poslovni modeli mogu da ostvare dodatnu vrednost u praksi.

U tom procesu partneri razgovaraju o svom pristupu partnerstvu. Učesnici u ovom procesu, dakle, međusobno sarađuju sa namerom da stvore dodatnu vrednost svojih proizvoda. Ovo ukratko opisuje suštinu procesa projektovanja.

Ovaj proces predviđa pojam međusobne saradnje u cilju stvaranja dodatne vrednosti. Da bi proces partnerstva bio efikasan, sve strane uključene u proces treba da zajednički rade i sarađuju kako bi usaglasili svoje ciljeve. Partneri, u stvari, treba da prilagode svoje pristupe kako bi postigli sinergiju, posebno u stvaranju dodatne vrednosti svojih proizvoda stvorenih tokom partnerstva, što zauzvrat garantuje uspeh samog procesa..

V. Inovacija kao pokretačka snaga poslovnih modela i partnerstva

Danas se moć inovacija uz pomoć partnerstva ne koristi u potpunosti. Partnerstva se uglavnom realizuju radi poboljšanja postojećih poslovnih modela ili postavljanja novih na tržištu KKI. Razlog tome nalazi se u odsustvu kohezivne strukture u partnerstava uopšte. Obrazac saradnje, koji je međusobno zavistan sa inovacionim kapacitetima, mora biti implementiran na različitim nivoima poslovanja jer direktno utiče na strukturu novoformiranog poslovnog subjekta KKI. Kao rezultat toga, podsticanje kreativnosti može biti otežano jer ideja o promeni dobija na jačini.

Partnerstva po pravilu u velikoj meri zavise od komunikacije. Jezički stil izražavanja olakšava ciljani stepen inovativnosti. Shodno tome, mogu se izdvojiti tri faze primene poslovnog modela koje se mogu implementirati putem određenog stepena komunikacije.

Prva, a možda i najpraktičnija faza je usmerena na poboljšanje performansi aktivnog poslovnog subjekta.

Takva partnerstva je relativno lako implementirati u poslovnu organizaciju zbog trenutnog efekta na dodatnu vrednost svakog poslovnog modela koji je već u funkciji. Međutim, ovakva saradnja ne uspeva da efikasno doprinese pokretačkoj snazi inovacija neophodnoj za poboljšanje dotičnih poslovnih modela.

Druga faza partnerstva primenjenog u inovaciji poslovnog modela podrazumeva stvaranje inovativnog strukturnog aspekta koji igra ključnu ulogu u razvoju poslovnog modela.

Koncept partnerstva u KKI ima za cilj da olakša komunikaciju i učini partnerstva vrednim alatom za inovaciju poslovnog modela. Može značajno da unapredi radne poslovne modele, pružajući mogućnost besplatne saradnje unutar partnerstva, ali i da unapredi proces komunikacije poslovnih modela. Pomaže u kreiranju novih poslovnih strategija koje se zasnivaju na ideji otvorenosti ka inovacijama tako što se znanje i resursi otvoreno prenose svim partnerima, čime se stvara novi potencijal za dodatnu vrednost poslovnog modela.

Uspostavljanje saradnje može predstavljati izazov jer podrazumeva međusobno razumevanje kada je u pitanju stvaranje interesovanja kod svih uključenih strana u pogledu poslovne dobiti i motivacije za razvoj poslovnog modela.

Kao takva, komunikacija između privrednih subjekata se ponekad može delovati nejasno, pa čak i sa dozom tajnovitosti, a postizanje uspeha, u tom slučaju, predstavlja izazov.

VI. Predložena literatura:

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 Reference

- 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