



Unitatea 2:
Practică antreprenorială -
Modelarea unei
întreprinderi de ICC

Tema 2.1.
Modele de afaceri și
management,
Managementul schimbării.

Autor(i):

Kaloyan Kostadinov, Tzvetalina
Genova, Elena Kostadinova

Instituția (instituțiile):

Universitatea de Management din
Varna, Bulgaria



Cofinanțat prin
programul Erasmus+
al Uniunii Europene

Acest material face parte din formarea pentru programul de studii “Management și antreprenoriat în industriile culturale și creative” pentru cursanții adulți care au absolvit învățământ vocațional și/sau superior în studii de afaceri și economice (AE) care are 5 teme în total. Acesta a fost elaborat în cadrul parteneriatului strategic Erasmus+ “ *FENICE - Promovarea antreprenoriatului și inovării în industriile culturale și creative prin educație interdisciplinară*”.

Cuprinsul cursului de formare pe scurt:

Programul FENICE

Unitatea 1: Înțelegerea Antreprenoriatului în ICC

Tema 1.1. Politici și Colaborări Trans-sectoriale în ICC.

Tema 1.2. Creativitate, Inovare și Conținut Cultural. Proprietate Intelectuală.

Tema 1.3. Media noi, Tehnologii Creative și Mediu Digital. Marketing Digital.

Unitatea 2: Practică antreprenorială – Modelarea unei întreprinderi de ICC

Tema 2.1. Modele de afaceri și management, Managementul schimbării.

Tema 2.2. Finanțare. Oportunități și Riscuri.

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

Declarația privind drepturile de autor:



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

Puteți:

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

în condițiile următoare:

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

1. Prezentarea generală a TEMEI

Modelele și sistemele de afaceri din ICC sunt specifice și depind de modul particular de creare a valorii. Cu toate acestea, tema va începe mai întâi cu explicarea caracteristicilor de bază ale modelelor de afaceri ca modalitate generală de creare și furnizare a valorii și ale sistemelor de afaceri ca contururi ale diferitelor aspecte ale funcționării afacerilor. După discutarea modelelor și sistemelor de afaceri tradiționale, vor fi prezentate și explorate cele care sunt relevante pentru ICC. Se va lua în considerare definiția managementului, precum și abordări specifice pentru crearea și gestionarea unor echipe eficiente. O atenție deosebită va fi acordată specificului managementului de echipă în ICC și implementării managementului schimbării în vremuri de digitalizare globală și multiculturalism.

2. Rezumatul TEMEI

I. Modele și sisteme de afaceri ca avantaj competitiv

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Modele de afaceri în ICC

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

- Sectoarele culturale și creative se referă la toate sectoarele ale căror activități se bazează pe valori culturale sau pe expresii artistice și alte expresii creative individuale sau colective (European Commission, 2018). Acestea includ, printre altele, arhitectura, arhivele, bibliotecile și muzeele, meșteșugurile artistice, audiovizualul (inclusiv filmul, televiziunea, jocurile video și multimedia), patrimoniul cultural material și imaterial, designul (inclusiv designul vestimentar), festivalurile, muzica, literatura, artele spectacolului, cărțile și publicațiile, radioul și artele vizuale (European Commission, 2018);
- Activitățile includ dezvoltarea, crearea, producția, difuzarea și conservarea de bunuri și servicii care întruchipează expresii culturale, artistice sau alte expresii creative, precum și funcții conexe, cum ar fi educația sau managementul (European Commission, 2018)
- Se bazează pe cunoaștere și talent, i.e. creează bunuri și servicii prin creativitate, abilități și talent individual și, de fapt, se bazează mai degrabă pe active și resurse imateriale decât pe active și resurse corporale
- Produsele culturale sunt apreciate mai degrabă pentru semnificația lor decât pentru utilitate (Lawrence & Phillips, 2002) și acest lucru le face unice, deoarece percepția unui produs poate fi diferită pentru fiecare consumator în parte
- generarea de valoare poate fi un proces colectiv, iar parteneriatele joacă un rol vital în ICC – co-crearea și coproducția sunt trăsături tipice
- Veniturile sunt generate prin exploatarea proprietății intelectuale
- ICC sunt dominate de întreprinderi mici și microîntreprinderi care cooperează ad-hoc și pe bază de proiecte
- Digitalizarea afacerilor a schimbat rapid modelele prin care bunurile culturale sunt create, gestionate, difuzate, accesate, consumate și monetizate (European Commission, 2018)
- Crearea de valoare în ICC constă în (i) creație, (ii) producție (publicare), (iii) diseminare (comerț), (iv) expunere (recepție, transmitere) și (v) consum (participare). Crearea de experiențe pentru consumatorii SCC/ICC este un element integrant al modelului de afaceri. (United Nations Educational Scientific and Cultural Organisation, 2009)
- Consumul produselor ICC nu este pasiv – mai degrabă consumatorii participă activ la procesul de creare a valorii prin percepție și interpretare și, în final, un consumator poate deveni un co-creator.

Modelele de afaceri din ICC se referă mai degrabă la procesul de creare și de vânzare de semnificații decât la producția eficientă de bunuri sau servicii care pot rezolva o problemă.

În consecință, întreprinderile din ICC nu sunt predominant intensive în capital sau în cunoștințe, ci în simboluri. Acestea se caracterizează prin necesitatea de a gestiona procesul de creare a simbolurilor și inovarea continuă asociată cu producția culturală (Lawrence & Phillips, 2002).

Principalele schimbări din economia modernă care au dat naștere la modelele specifice din ICC sunt următoarele: (i) trecerea de la economia analogică la economia digitală, care a dat naștere unor modele de afaceri bazate pe TIC; (ii) schimbarea comportamentului consumatorilor, care au început să producă și să genereze conținut, pe lângă simplul consum și (iii) lacunele în finanțarea ideilor noi și inovatoare, deoarece instituțiile financiare tradiționale sunt reticente în a investi în întreprinderi care se bazează în principal pe active necorporale, așa cum este cazul ICC. (Dümcke, 2015).

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

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

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

(Sursa: (Dümcke, 2015)

În plus, Rețeaua Europeană de Experți în Cultură (European Expert Network on Culture - EENC) face următoarea comparație între modelele de afaceri relevante pentru CC-uri și modelele de afaceri tradiționale:

Criteriul micro	Caracteristici principale	Diferențe față de modelele de afaceri tradiționale
Înființarea / faza de start up	Multe dintre noile Modelele de Afaceri (MA) din cadrul CSC încep cu o abordare bazată pe proiecte. De	Fondatori de noi MA-uri în CCS: <ul style="list-style-type: none"> • sunt tineri și bine educați; • sunt capabili să dezvolte o viziune pe propria lor firmă creativă;

	<p>obicei, următorul proiect începe la finalizarea proiectului în curs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • au o preferință pentru mediile urbane; • au, în general, o vechime de un an în activitatea lor culturală și creativă; • sunt bine informați prin intermediul internetului și al rețelelor personale și sociale. • utilizează mai puțin oferta băncilor de casă și a altor furnizori; • - încep adesea ca un loc de muncă cu jumătate de normă, pe lângă un loc de muncă permanent, prin urmare au nevoie de mai puțină finanțare în faza de pornire.
<p>Tipuri de produse</p>	<p>Tipurile specifice de produse din cadrul ICC sunt prototipuri, serii mici, produse unice, produse necorporale etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Faze scurte de inovare. • Nu există o previziune clară a cererii consumatorilor și a calității produselor. • După faza de "pionierat" va urma o fază de diferențiere cu o varietate de combinații de produse în faza de maturizare.
<p>Finanțare / Bugetare</p>	<p>Accesul la finanțare și competențele necesare pentru a gestiona partea financiară a noilor MA din ICC reprezintă o problemă generală. Realitatea noilor MA din ICC este caracterizată de o hibridizare a finanțării și de o amestecare a surselor de venit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modelele de afaceri se concentrează în principal pe componentele propunerilor de valoare, pe relațiile cu vizitatorii și clienții, mai puțin pe structura costurilor și pe venituri/profituri, ceea ce este diferit de logica obișnuită de afaceri. • Procesul în ceea ce privește finanțarea este caracterizat de la un sprijin financiar simplu la unul complex. • Antreprenorul cultural și creativ este responsabil de propriul model de afaceri și de sursele financiare: împrumuturi bancare, împrumuturi garantate de agenții guvernamentale sau non-profit, crowd-sourcing, granturi și subvenții. Canalele pentru a obține intrarea în aceste resurse financiare hibride sunt diferite de logica de afaceri normală.

Metode de lucru	În cadrul ÎCC sunt utilizate diferite tipuri și modele de lucru,	<ul style="list-style-type: none"> • Metode de lucru mai cooperante, care implică ierarhii de profil redus și o mai mare autonomie, cum ar fi munca în grup și în echipă. • În special în faza de "pionierat", extinderea formelor colective și cooperative de muncă, care nu sunt orientate spre profit, ci contribuie la dezvoltarea umană și culturală. • Crearea de rețele este aproape o "a doua natură" în cadrul ÎCC. Pentru mulți oameni creativi, crearea de rețele începe în timpul educației și capătă o structură mai profesională la locul de muncă. • Un termen nou este "copetiție" ca descriere a noilor modalități de lucru în cadrul ÎCC, care provine din termenii englezi de cooperare și concurență. • Lucrul în rețea este o metodă de lucru colectiv, în special în lumea artei. • În general, munca în echipă este o calitate care este puternic legată de majoritatea întreprinderilor și sectoarelor din ÎCC
Intermediari culturali	Intermediarii culturali, definiți ca jurnaliști, bloggeri, DJ/producători de radio, joacă un rol important.	<ul style="list-style-type: none"> • Semnificația intermediarilor culturali este mai mare decât în MA-urile tradiționale. • Intrarea pe piață este adesea mai mare prin intermediul unui intermediar stabilit. • Intermediarii culturali funcționează ca facilitatori ai succesului sau eșecului în ÎCC.
Drepturi de autor	Acordarea de licențe de drepturi de autor face parte din MA în multe ÎCC, în special în industria media, muzicală și cinematografică.	<ul style="list-style-type: none"> • Costurile de tranzacție asociate licențelor de drepturi de autor reprezintă o problemă semnificativă pentru multe MA din ÎCC, în special în industria media, muzicală și cinematografică.

		<ul style="list-style-type: none"> • Costurile de tranzacție pentru licențierea drepturilor de autor sunt mai mari sau cel puțin mai dificil de rezolvat decât în alte ramuri.
--	--	---

Sursa: (Dümcke, 2015)

II. Natura specifică a managementului în industriile creative

Binecunoscuta definiție a managementului dată de Mary Parker Follett ca fiind „*arta de a face lucrurile prin intermediul altor persoane*” pune accentul pe importanța primordială a managementului și pe sarcinile sale principale de a planifica, organiza, conduce și controla eforturile altor persoane într-un mod sistematic.

Roluri manageriale

Pentru a asigura buna funcționare a unității organizaționale, un manager trebuie să integreze cele trei roluri-cheie – decizional, informațional și interpersonal pentru a conecta oamenii și informațiile la diferite niveluri ale organizațiilor, într-un mod unic care ar putea fi asociat metaforic cu un motor de mașină.

O trăsătură comună a industriilor culturale și creative care trebuie remarcată, se regăsește în absența statutului de manager numit oficial. În schimb, se implementează o abordare de autogestionare sau conducerea este asigurată de un membru al echipei a cărui sarcină va fi aceea de a-i implica pe ceilalți într-un proces de muncă intelectuală. Fiecare participant va avea tendința de a-și asuma responsabilitatea pentru propriile decizii și își va îndeplini sarcinile independent ca răspuns la schimbările mediului de afaceri. Aceste caracteristici sugerează că organizațiile creative se caracterizează printr-o formă specifică de organizare în care membrii echipei se vor vedea pe ei înșiși ca antreprenori și furnizori de muncă intelectuală, care dețin principala responsabilitate pentru atingerea obiectivelor organizaționale.

Gestionarea creativității

Spre deosebire de organizațiile tradiționale, managementul în industriile creative trebuie să ia în considerare o varietate de factori care afectează procesul de management în același timp, inclusiv natura unică a produselor lor și cererea imprevizibilă, ceea ce face ca procesul de luare a deciziilor strategice să fie mai complicat. Punerea în aplicare a planificării, organizării, dotării cu personal, conducerii și controlului tinde să implice unele funcții paralele care rezultă din caracterul specific al proiectelor creative legate de unicitatea produselor lor, de limita de timp și de finanțare, de rezultatele lor măsurabile și de interacțiunea constantă a tuturor funcțiilor de management pentru finalizarea cu succes a unui proiect. În consecință, un manager trebuie să creeze un plan de acțiune clar înainte de a delega sarcini și trebuie să fie abil în procesul de coordonare și organizare a sarcinilor, stabilind un echilibru între o gamă largă de elemente ale sistemului și luând în considerare, în același timp, importanța motivării și controlului.

III. Managementul schimbării

Managementul schimbării este în mod obișnuit văzut ca fiind aplicarea unui proces structurat și folosirea instrumentelor de conducere pentru a motiva și a implica oamenii în procesul de schimbare și pentru a adopta noi abordări de lucru în vederea obținerii rezultatelor de afaceri dorite. Trei factori principali influențează activitățile de afaceri în toate regiunile lumii: concurența economică globală, dereglementarea și schimbările tehnologice rapide. Ca urmare, concentrarea puterii de piață și stabilitatea economică a organizațiilor sunt în scădere, în timp ce, în același timp, crește incertitudinea în procesul de luare a deciziilor.

Rezistența la schimbare

Orice schimbare a acelor practici deja stabilite poate fi amenințătoare și poate avea un efect perturbator asupra performanțelor întreprinderii, deoarece schimbările tind să trezească teama de necunoscut, asociată cu rezistență în rândul angajaților de la toate nivelurile. Evoluția organizațională implică, în mod natural, diferite procese de schimbare în ceea ce privește strategia, structura și abordarea muncii, însă unele dintre cele mai dificile schimbări se referă la oameni și la capacitățile acestora, precum și la valorile, credințele și așteptările lor. Managerii de echipă trebuie să aibă în vedere o serie de motive care pot sta la baza rezistenței individuale la schimbare:

- Gradul de satisfacție la locul de muncă
- Percepția obiectivelor și a rezultatelor comune
- Percepția riscurilor potențiale
- Percepția impactului asupra vieții personale
- Diferențele culturale în ceea ce privește atitudinea personală față de schimbare
- Diferențe culturale în ceea ce privește percepția unui viitor incert
- Teamă de a pierde un loc de muncă, un venit sau securitatea personală
- Prejudecăți și prejudecăți personale

Realizarea unei schimbări organizaționale de succes

Tehnologia este un exemplu de factor determinant, care duce la schimbări revoluționare, care îi obligă pe lideri și manageri să distrugă structura organizațională deja aliniată, pentru a crea un sistem nou care să se adapteze mai bine la următoarea provocare. Cu toate acestea, schimbările constante pot duce la frustrare și oboseală în rândul membrilor echipei. Depășirea rezistenței la schimbare necesită o planificare și o coordonare adecvate, dar, înainte de toate, este vorba de construirea încrederii și a încrederii care vor încuraja implicarea activă a tuturor participanților în proces pentru crearea unei atmosfere de cooperare și acceptabilitate.

Managerii și liderii din industriile culturale și creative trebuie să ia în considerare importanța critică a echilibrului dintre controlul proceselor organizaționale, pe de o parte, cum ar fi planificarea, coordonarea și delegarea sarcinilor, de exemplu, și, pe de altă parte, autonomia creativă și libertatea de decizie, ca o componentă esențială a satisfacției angajaților creativi. Un alt aspect care trebuie luat în considerare este prezența mai multor culturi în cadrul unei

anumite structuri organizaționale, asociată cu o varietate de viziuni artistice, percepții și așteptări ale membrilor echipei în procesul de transfer de informații, de comunicare a ideilor și de îndeplinire a sarcinilor. Un grad mai mare de libertate este esențial pentru încurajarea gândirii inovatoare și originale, a deschiderii, a asumării de riscuri și a inițiativei personale. Căutarea unei anumite predictibilități și a rutinei în comportamentul oamenilor poate sugera obediență și lipsă de creativitate, prin urmare, trebuie găsit și menținut un echilibru corect între control și autonomie creativă pentru a depăși problemele legate de schimbare și a obține rezultate mai bune în materie de performanță.

IV. Lecturi recomandate:

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. Referințe

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.187>

Anand, B., & Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*. doi:[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<295::AID-SMJ91>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<295::AID-SMJ91>3.0.CO;2-O)

- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. (2011). How to Design a Winning Business Model. *Harvard Business Review Home*. Retrieved from <https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model>
- Culture and Creativity Association. (2022). *Creative Economy*. Retrieved from Culture and Creativity: <https://www.culturepartnership.eu>
- Dümcke, C. (2015). "New business models in the Cultural and Creative Sectors" (*Ad hoc question 28*). European Expert Network on Culture (EENC).
- Comisia Europeană. (2018). Proposal for a REGULATION OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL establishing the Creative Europe programme (2021 to 2027) and repealing Regulation (EU) No 1295/2013.
- Gerlitz, L., & Prause, G. (2021). Cultural and Creative Industries as Innovation and Sustainable Transition Brokers in the Baltic Sea Region: A Strong Tribute to Sustainable Macro-Regional Development. *Sustainability*, 13(9742). doi:<https://doi.org/10.3390/su13179742>
- Imperiale, F., Fasiello, R., & Adamo, S. (2021). Sustainability Determinants of Cultural and Creative Industries in Peripehral Areas. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(9), 438. doi:<https://doi.org/10.3390/jrfm14090438>
- Lawrence, T., & Phillips, N. (2002). Understanding Cultural Industries. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 430-441. doi:DOI: 10.1177/1056492602238852
- Linder, J., & Cantrell, S. (2000). Changing Business Models: Surveying the Landscape. Accenture Institute for Strategic Change. Accenture Institute for Strategic Change. Retrieved from http://www.businessmodels.eu/images/banners/Articles/Linder_Cantrell.pdf
- 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