



Cofinanțat prin  
programul Erasmus+  
al Uniunii Europene



# Modele de afaceri și management. Managementul schimbării.

## Tema 2.1



Srijinul Comisiei Europene pentru realizarea acestei publicații nu constituie o aprobare a conținutului, care reflectă doar punctele de vedere ale autorilor, iar Comisia nu poate fi trasă la răspundere pentru nicio folosire a informațiilor din aceasta.



# Cuprins

1. Modelele și sistemele de afaceri ca avantaj competitiv
2. Specificul managementului în industriile creative
3. Gestionarea schimbării





# Modelele și sistemele de afaceri ca avantaj competitiv

## **Model de afaceri**

= modul în care  
antreprenorii și/sau  
întreprinderile  
individuale creează și  
aduc valoare și modul  
în care generează  
profit

“Un model de afaceri este un instrument conceptual care conține un set de obiecte, concepte și relațiile lor cu scopul de a exprima logica de afaceri a unei anumite firme.

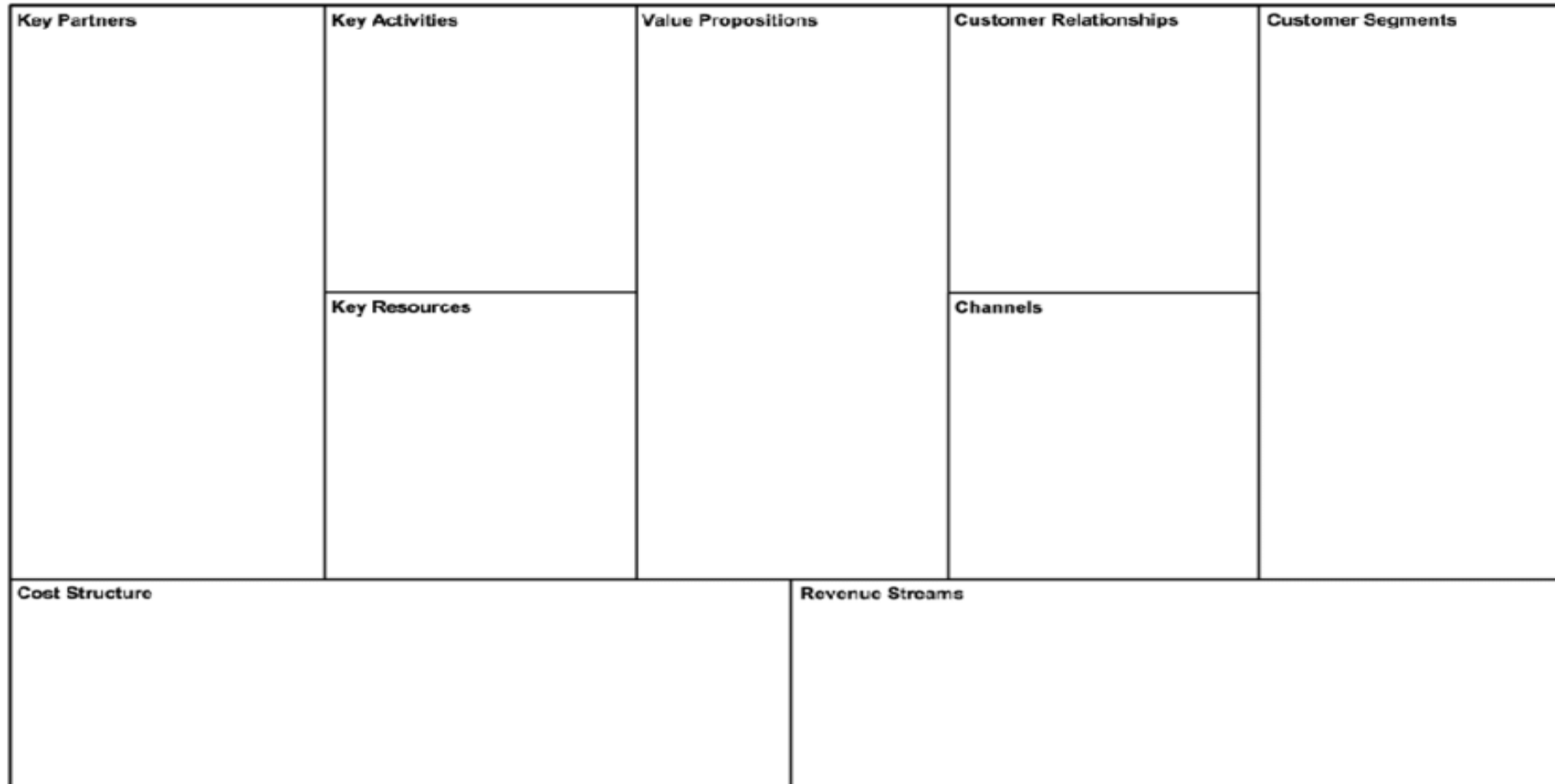
Prin urmare, trebuie să luăm în considerare ce concepte și relații permit o descriere simplificată și o reprezentare a valorii oferite clienților, a modului în care se face acest lucru și a consecințelor financiare.”

(Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2010)





# Modelele și sistemele de afaceri ca avantaj competitiv





## Specificul ICC și generarea de valoare

- 💡 Sunt bazate pe valori culturale sau expresii artistice și alte expresii creative individuale sau colective
- 💡 Bunurile și serviciile sunt create prin creativitate individuală, aptitudinea și talentul => dependența de **activele intangibile**
- 💡 **Unicitatea produsului** => depinde de percepția individuală
- 💡 **Generarea de valoare** poate fi un proces colectiv, iar parteneriatele joacă un rol vital
- 💡 Veniturile sunt generate de **exploatarea proprietății intelectuale**
- 💡 Consumul este activ => **participare**





# Modelele de afaceri în SCC și ICC

- Cinema
- Sectorul muzical
- Muzeu/ Sectorul de Patrimoniu Cultural
- Cinema

Finanțare participativă



- Muzică
- Design/Modă
- Jocuri/Dezvoltare software
- Arhitectură

Laboratoare de inovare,  
centre creative, spații  
de colaborare



- Muzică (Opera, Concert Clasic, sectorul de muzică populară)

Streaming



- Sectorul editorial
- Sectorul muzical
- Arte plastice

Auto-publicare,  
tipărire la cerere



- Presa scrisă/Publicații
- Arte plastice
- Muzeu/Sectorul de patrimoniu cultural
- Artele spectacolului
- Muzică

Gamificare



- Presa scrisă / Publicații
- Sectorul cultural cu entități/grupuri educaționale (muzeu, biblioteci)

P2P



## Principalele caracteristici ale modelelor de afaceri în cadrul CCS/CIC (2)

### Faza de pornire

- Multe dintre noile MA din cadrul ICC încep cu o abordare bazată pe proiecte. De obicei, următorul proiect începe la finalizarea proiectului în curs.

### Tipuri de produse

- Tipurile specifice de produse din cadrul ICC sunt prototipuri, serii mici, produse unice, produse necorporale etc.

### Finanțare

- Realitatea noilor MA din ICC este caracterizată de o hibridizare a finanțării și de o amestecare a surselor de venit.



## Principalele caracteristici ale modelelor de afaceri în cadrul CCS/CIC (2)

### Metode de lucru

- Diverse
- 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.

### Intermediari culturali

- Semnificația intermediarilor culturali este mai mare decât în MA-urile tradiționale.

### Drepturi de autor

- Acordarea de licențe de drepturi de autor face parte din MA în multe ICC, în special în industria media, muzicală și cinematografică.





## Specificul ICC și generarea de valoare



- Modelele de afaceri din ICC se referă la procesul de creare și vânzare a *sensului*, mai degrabă decât la producția eficientă de bun sau serviciu care poate rezolva o problemă.
- Întreprinderile din ICC nu sunt predominant consumatoare de capital sau consumatoare de cunoștințe, ci consumatoare de simboluri.

(Lawrence & Phillips, 2002)





## Economia “experienței”

*ICC sunt asociate cu nevoia tot mai mare a oamenilor de identitate culturală și de emancipare socială, exprimată într-o formă simbolică și comunicată prin intermediul tehnologiei pentru a obține beneficii economice din proprietatea intelectuală, cum ar fi artele și meșteșugurile, moda și designul, publicitatea, arhitectura, cinematografia, designul grafic și software, muzica și artele spectacolului, publicațiile sau mass-media tradiționale.*

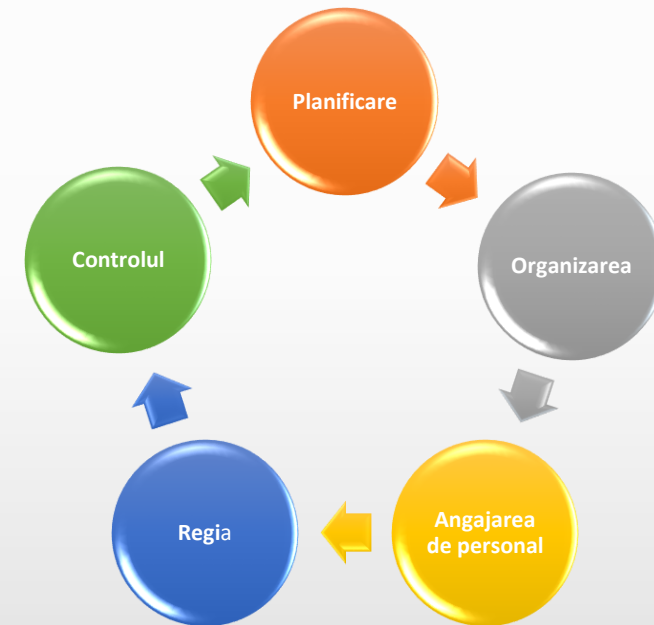
(Cerneviciute & Strazdas, 2018)



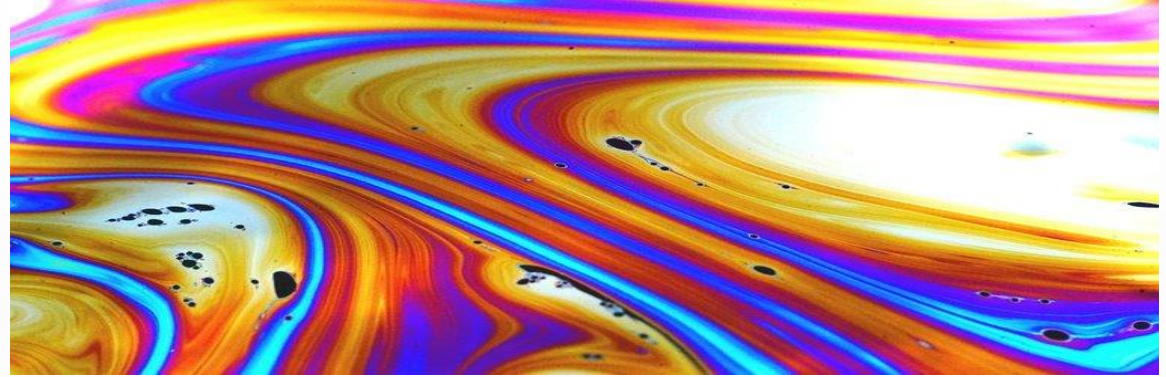
# Specificul managementului în industriile creative

*"Managementul este arta de a face lucrurile prin intermediul oamenilor." Mary Parker Follet*

- **Roluri manageriale** - integrarea celor trei roluri cheie - decizional, informațional și interpersonal
- **Ce fac managerii?**
  - Decid asupra unui program de activități pentru îndeplinirea anumitor sarcini de performanță
  - Prioritizează și coordonează eficient activitățile organizației în conformitate cu un plan existent
  - Identifică și selectează persoanele potrivite pentru posturile de muncă potrivite
  - Controlează fluxul de informații
  - Dau feedback și măsoară performanța



## Gestionarea echipelor de creație



- Nevoia de produse noi și unice
- Cerere imprevizibilă
- Natura artistică a produselor Personalul autogestionar (Berzins, 2012) în care membrii echipei se văd pe ei înșiși ca antreprenori și furnizori de muncă intelectuală, deținând principala responsabilitate pentru atingerea obiectivelor organizaționale.
- Punerea în aplicare a funcțiilor paralele legate de crearea unui plan de acțiune clar înainte de delegarea sarcinilor și de echilibrarea între o gamă largă de elemente ale sistemului, având în vedere importanța motivării și a controlului în același timp.





# Ce competențe sunt necesare pentru a îndeplini funcții de management?

## Competențe tehnice

*Formarea și  
supervizarea membrilor  
personalului*

*Competența digitală*

## Competențe umane

*Înțelegerea nevoilor  
oamenilor*

*Comunicare eficientă*

## Competențe conceptuale

*Atenție la detalii*

*Luarea deciziilor*



# Competențe manageriale importante în întreprinderile culturale și creative

- Abilități de comunicare și o capacitate avansată de a convinge, motiva și conduce oameni creativi, care tind să fie mai sensibili, mai emoționali, mai expresivi și mai independenți.
- Capacitatea specială de a găsi un echilibru între caracterul artistic al autorilor și al produselor lor și aspectele comerciale ale procesului de creație
- Capacitate excelentă de a gestiona echipe diverse de persoane din diverse specializări, întreprinderi și culturi
- Capacitate remarcabilă de a gestiona mai multe proiecte în același timp
- Capacitate excelentă de a lua decizii rapide și de a accepta critici într-un mediu de afaceri competitiv







# Cum să faci față schimbărilor



## Principalele amenințări:

- Competiția economică globală
- Dereglementare
- Schimbări tehnologice rapide
- Pandemia Covid-19
- Tensiune constantă în jurul cererii de produse creative
- Eșecul afacerii
- Riscul constant cu care se confruntă organizațiile creative





Cofinanțat prin  
programul Erasmus+  
al Uniunii Europene



**FENICE: Promovarea antreprenoriatului și inovării în industriile culturale și creative prin educație interdisciplinară este co-finanțat prin Programul Erasmus+ al Uniunii Europene.**

**Proiectul este o inițiativă a 5 instituții academice și de cercetare:**



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

Sprijinul Comisiei Europene pentru realizarea acestei publicații nu constituie o aprobare a conținutului, care reflectă doar punctele de vedere ale autorilor, iar Comisia nu poate fi trasă la răspundere pentru nicio folosire a informațiilor din aceasta.