



Tematska jedinica 2:

Preduzetnička praksa — Modeliranje KKI preduzeća

Tema 2.1.

Poslovni modeli i upravljanje. Upravljanje promenama.

Autor(i):

**Kaloyan Kostadinov, Neda
Dimitrova, 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-KA203-07919.

Ovaj materijal je deo sadržaja obuke za nastavni plan i program „Menadžment i preduzetništvo u kulturnim i kreativnim industrijama“ za profesionalce u biznis sektoru i ekonomiji (B&E) i sadrži ukupno 5 tema. Sastavljen je u okviru Erasmus+ projekta strateškog partnerstva „FENICE - Podsticanje preduzetništva i inovacija u kulturnim i kreativnim industrijama kroz interdisciplinarno obrazovanje“.

Sadržaj obuke ukratko:

Program FENICE

Tematska jedinica 1: Razumevanje preduzetništva u KKI

Tema 1.1. Politike i međusektorska saradnja u KKI

Tema 1.2. Kreativnost, inovativnost i kulturni sadržaj. Etičko ponašanje i prava intelektualne svojine.

Tema 1.3. Novi mediji, kreativne tehnologije i digitalno okruženje. Digitalni marketing.

Tematska jedinica 2: Preduzetnička praksa - Modeliranje CCI preduzeća

Tema 2.1. Poslovni modeli i upravljanje. Upravljanje promenama.

Tema 2.2. 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 određenog načina stvaranja vrednosti. Ipak, u ovom delu ćemo prvo govoriti o osnovnim karakteristikama poslovnog modeliranja kao uopštene procedure tokom stvaranja vrednosti i poslovnih sistema kao okvira različitih aspekta poslovanja. Nakon diskusije o tradicionalnim poslovnim modelima i sistemima, predstavice se i istražiti oni modeli koji su relevantni za KKI. Definicija menadžmenta će biti razmatrana zajedno sa specifičnim pristupima za izgradnju i upravljanje efikasnim timovima. Posebna pažnja biće posvećena specifičnostima upravljanja timovima u KKI i implementaciji upravljanja promenama u vremenima globalne digitalizacije i multikulturalizma.

2 TEMA

I. Poslovni modeli i sistemi kao konkurentska prednost

U današnjem svetu odnose između kompanija karakteriše konkurentna priroda tržišta, težnja za konkurentskom prednošću u poslovanju i potražnja za saradnjom između kompanija koje su deo složene mreže i obezbeđuju zadovoljstvo kupaca kada je u pitanju potražnja i usluge koje se pružaju kao krajnji proizvod. Ovo važi i za kulturne i kreativne sektore (KKS) čak i kada su kompanije i organizacije u njima vođene profitom ili kombinuju profitne i neprofitne aktivnosti (kao što su pozorišne kompanije, galerije, filmske produkcije) ili funkcionišu u potpunosti na neprofitnoj osnovi (kao što su muzeji i biblioteke). U KKS partnerstva i umrežavanje među kompanijama i organizacijama su od vitalnog značaja za održivost i predstavljaju sastavni element procesa stvaranja vrednosti.

Poslovni modeli definišu kako individualni preduzetnici i/ili preduzeća stvaraju i prikazuju vrednost i kako na kraju stvaraju 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 i segmentima kupaca, kanalima distribucije, strukturom troškova i tokovima prihoda (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010). Poslovni model stoji iza same logike preduzeća i potkrepljuje njeno postojanje, dok u perspektivi, poslovna strategija ocrta proces kombinovanja karakterističnih aktivnosti kako bi stvorili dobra ili usluge koje zadovoljavaju društvene ili korisničke potrebe u određenom okruženju i u određeno vreme (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011). Shodno tome, postoje raznovrsni poslovni modeli i strategije kao i kompanije koje posluju na tržištu i stalno se menjaju u skladu sa promenljivom prirodom privrede.

Postoje različite definicije poslovnih modela u akademskoj i istraživačkoj literaturi, ali ovde ćemo navesti one koji se odnose na savremeni poslovni razvoj i mogu se posebno odnositi na kulturne i kreativne sektore i kulturne i kreativne industrije (KKI):

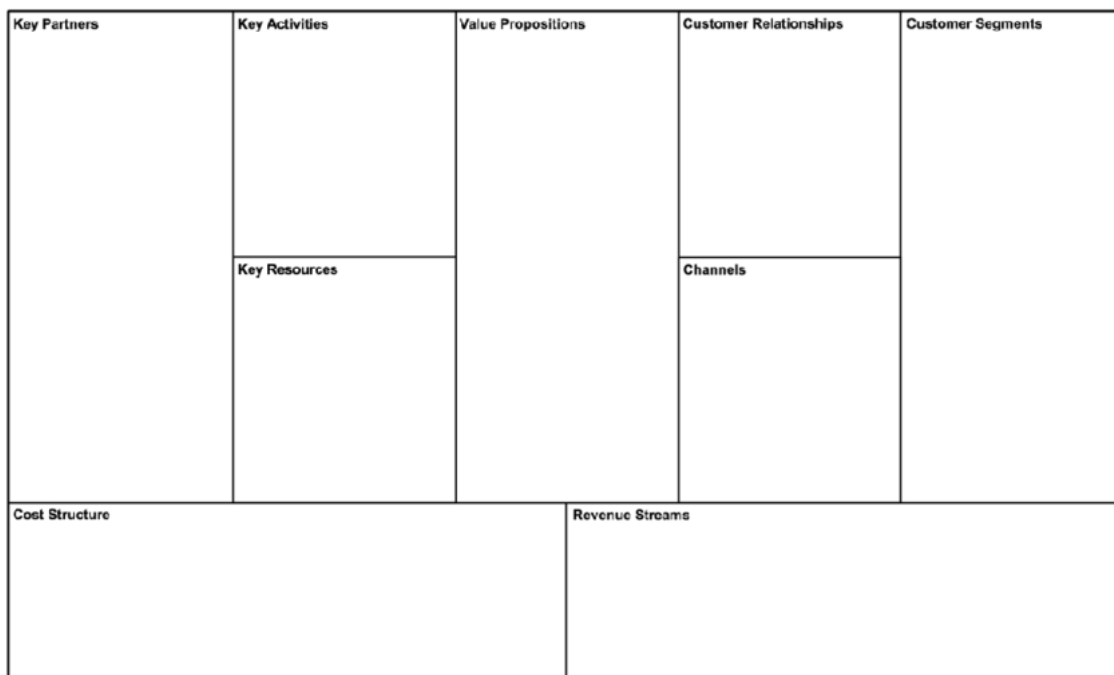
„Poslovni model je konceptualni alat koji sadrži skup objekata, koncepata i njihovih odnosa sa ciljem izražavanja poslovne logike određene firme. Stoga moramo

razmotriti koji koncepti i odnosi omogućavaju pojednostavljeni 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 transakcionog sadržaja, strukture i upravljanja kako bi se stvorila vrednost kroz eksploataciju poslovnih mogućnosti. Predlažemo da poslovni model firme bude važan lokus inovacija i ključni izvor stvaranja vrednosti za firmu i njene dobavljače, partnere i kupce.“ (Amit & Zott, 2001)

Poslovni model predstavlja glavnu konkurentsku prednost za preduzeće. Digitalizacija i globalizacija poslovanja doveli su do novih poslovnih modela u svim sektorima privrede. Stvaranje, distribucija i potrošnja digitalnog sadržaja postali su osobina kulturne i kreativne industrije i veoma su povezani sa „otplaćenim“ rastom KKS-a između 2008. i 2020. godine i otpornošću kompanija zasnovanih na IT-u u odnosu na makroekonomske šokove izazvane pandemijom COVID-19. Neki od najprepoznatljivijih primera odnose se na e-knjige (pored papirnih verzija knjiga) koje su prouzrokovale reorganizaciju izdavačkih preduzeća; on-line koncerte i predstave koji su zamenili klasične događaje u vreme društvenog distanciranja; virtuelnu i proširenu stvarnost integrisanu unutar muzeja; pozorište, film i TV produkciju - primeri su višestruki.

Popularno strukturirano analitičko sredstvo za predstavljanje poslovnih modela je *poslovni model Canvas* kojim se vizualizuju svi gore navedeni primeri:



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

U KKS i KKI umrežavanje i partnerstvo mogu se nazvati i ključnim resursima i delom predloga vrednosti. Razlog se nalazi u suštini proizvoda i/ili usluga koji potiču iz lične kreativnosti i kombinovanja radova u svim industrijama — kao što su grafički dizajn, video i muzika u video

igrama ili kombinacija tehnoloških i materijalnih scenskih zanata u scenografiji za pozorišnu, baletsku ili muzičku predstavu.

Poslovni modeli u KKI

Poslovni modeli u KKI razlikuju se od ostalih preduzeća, a način na koji generišu vrednost mora da uzme u obzir specifičnosti preduzeća KKS i KKI. U ovom slučaju, njihove glavne karakteristike se odnose na sledeće:

- Kulturni i kreativni sektori odnose se na sve sektore čije se delatnosti zasnivaju na kulturnim vrednostima ili umetničkim i drugim individualnim ili kolektivnim kreativnim izrazima (European Commission, 2018). Oni uključuju, između ostalog, arhitekturu, arhive, biblioteke i muzeje, umetničke zanate, audio-vizuelno (uključujući film, televiziju, video igre i multimediju), materijalno i nematerijalno kulturno nasleđe, dizajn (uključujući modni dizajn), festivale, muziku, književnost, scenske umetnosti, knjige i izdavaštvo, radio i vizuelne umetnosti (European Commission, 2018);
- Aktivnosti koje uključuju razvoj, stvaranje, proizvodnju, širenje i očuvanje dobara i usluga koje utjelovljuju kulturne, umetničke ili druge kreativne izraze, kao i srodne funkcije kao što su obrazovanje ili menadžment (European Commission, 2018)
- Zasnovani su na znanju i talentu tj. stvaranju dobra i usluga kroz individualnu kreativnost, veštinu i talenat i zapravo se oslanjaju na nematerijalnu, a ne na materijalnu imovinu i resurse
- Kulturni proizvodi se vrednuju prema svom značenju, pre nego u odnosu na to koliko su korisni (Lawrence & Phillips, 2002) i to ih čini jedinstvenim, upravo zato što svaki potrošač može da ima različitu percepciju o proizvodu.
- Stvaranje vrednosti može biti kolektivni proces; partnerstva igraju vitalnu ulogu u KKI - zajedničko stvaranje i koprodukcija su takođe tipične karakteristike
- Prihod se generiše eksploatacijom intelektualne svojine
- U KKI dominiraju mala i mikro-preduzeća koja sarađuju na ad hoc i na projektnoj osnovi
- Digitalizacija poslovanja je velikom brzinom promenila modele na kojima se kulturna dobra, stvaraju, ili se njima upravlja, pristupa, šire se, troše i monetarizuju (European Commission, 2018)
- Stvaranje vrednosti u KKI sastoji se od (i) stvaranja, (ii) proizvodnje (izdavaštva), (iii) širenja (trgovine), (iv) izlaganja (prijem, prenos) i (v) potrošnje (učešće). Stvaranje iskustava za potrošače KKS/KKI je sastavni element poslovnog modela. (United Nations Educational Scientific and Cultural Organisation, 2009)
- Potrošnja proizvoda KKI nije pasivna - potrošači radije aktivno učestvuju u procesu stvaranja vrednosti putem percepcije i tumačenja i potrošač na kraju može postati ko-kreator.

Poslovni modeli u KKI odnose se na proces stvaranja i prodaje *značenja*, a ne na efikasnu proizvodnju dobra ili usluge koja može da reši problem. Shodno tome, preduzeća u KKI nisu pretežno vođena kapitalom ili znanjem već simbolima. Karakteriše ih potreba za upravljanjem procesima stvaranja simbola i kontinuiranim inovacijama koji su povezani sa kulturnom proizvodnjom (Lawrence & Phillips, 2002).

Glavne promene u savremenoj ekonomiji koje su dovele do specifičnih modela u KKI su: (i) promene sa analogne na digitalnu ekonomiju koja je dovela do poslovnih modela zasnovanih

na IKT; (ii) promena ponašanja potrošača - potrošači su počeli da proizvode i generišu sadržaj, a ne samo da ga konzumiraju i (iii) praznine u finansiranju novih i inovativnih ideja jer vodeće finansijske institucije nerado ulažu u preduzeća koja se oslanjaju uglavnom na nematerijalna dobra kao što je to slučaj sa KKI (Dümcke, 2015).

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

Poslovni model	Glavne karakteristike	Grane KKS u kojima su poslovni modeli najrasprostranjeniji
Grupno finansiranje (Crowdfunding)	<i>Crowdfunding</i> se zasniva na onome što nazivamo mikro-sponzorstvom ili masovnim finansiranjem projekta, usluge, sadržaja, platforme, proizvodnje, rada itd. Grupno finansiranje je takođe veoma moćan marketinški alat i pruža osećaj vlasništva donatoru („davaocu“). Ovaj instrument može da preoblikuje sistem donatorstva u smislu da omogućava masovno učešće i pristupačnu, direktnu participaciju.	Bioskop Muzički sektor Muzeji/ Sektor kulturnog nasleđa
Inovativne laboratorije, kreativni habovi, zajednički prostori za rad	Inovativne i kreativne laboratorije su prostori - uglavnom gradski - za isprobavanje, testiranje, eksperimentisanje i sprovođenje ideja i kreativnosti. Laboratorije stvaraju prostore za kreativne prakse koje podržavaju inovacione procese. Inovacije i kreativne laboratorije obezbeđuju prostor za interdisciplinarnu razmenu informacija, znanja i ideja između zainteresovanih strana. Oni su prilika da se niz različitih kreativnih metoda i inovativnih rešenja testira i iskoristi na jednoj lokaciji.	Muzika Dizajn/Moda Video igrice/Softveri Razvoj Arhitektura
Striming	Zasnovan na tehnološkom napretku audio i video medija, opere, pozorišta i orkestri mogu da snimaju svoje predstave, koje se zatim mogu plasirati kroz platforme koje koriste nove tehnologije za striming takvih proizvoda pod optimalnim uslovima namenjen međunarodnoj publici. Poslovni modeli uključuju i različite modele plaćanja (plaćanje po potražnji, plaćanje za korišćenje itd.)	Muzika (opera, koncert klasične muzike, sektor popularne muzike) Izvođačke umetnosti Bioskop

Samoizdavaštvo, Štampanje na zahtev	Uz pojavu E-knjiga, knjige se štampaju samo na zahtev (po porudžbini).	Sektor izdavaštva Sektor muzike Likovna umetnost
Gejmifikacija	Gejmifikacija se odnosi na davanje tipičnih karakteristika igara kontekstima koji nemaju nikakve veze sa gejming industrijom. Cilj je stimulirati i motivirati delovanje, ideje, interese i interakciju korisnika. Drugim rečima, uspostaviti ponašanje zabave u bilo kom okruženju - bilo kulturnom (muzeji, pozorišta, knjige), korporativnom, slobodnom vremenu, ili komercijalnom itd.	Štampani mediji/izdavaštvo Likovna umetnost Muzeji/ Sektor kulturnog nasleđa Izvođačke umetnosti Muzika
P2P Peer to Peer Modeli	Model ima svoje korene u tehnologiji i P2P mrežama u kojima su računari direktno povezani i nije potrebna podrška servera. Evolucija ovog modela postavljena je u kontekstu sa onim što je poznato kao „pregled 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.	Štampani mediji/izdavaštvo Kulturni sektor sa obrazovnim entitetima/zadacima (muzeji, biblioteke)

(Izvor: (Dümcke, 2015))

Pored toga, Evropska stručna mreža za kulturu (EENC) na sledeći način poredi poslovne modele koji su ključni za KKS sa tradicionalnim poslovnim modelima:

Mikro kriterijum	Glavne karakteristike	Razlike sa tradicionalnim poslovnim modelima
Osnivanje/start faza	up- Mnogi novi poslovni modeli u KKS počinju projektnim pristupom. Tipično, sledeći projekat počinje po završetku tekućeg projekta.	Osnivači novih poslovnih modela u KKS su obično: <ul style="list-style-type: none"> • mladi i obrazovani; • imaju sposobnost da razviju viziju svoje kreativne firme; • pokazuju tendenciju ka urbanim sredinama; • fokusirani na jednogodišnje aktivnosti u svom kulturnom i kreativnom poslovanju;

		<ul style="list-style-type: none"> • dobro informisani putem Interneta i ličnih i društvenih mreža • manje koriste usluge banaka i drugih provajdera; • prvo počnu da rade honorarno (pored stalnog zaposlenja), te stoga zahtevaju manje finansiranja u fazi start-upa.
Vrste proizvoda	Specifični tipovi proizvoda u KKS su prototipovi, male serije, jednokratni, nematerijalni proizvodi itd.	<ul style="list-style-type: none"> • Kratka faza inovacija. • Ne postoji jasna prognoza potražnje potrošača i kvaliteta proizvoda. • Nakon početne faze dolazi faza diferencijacije sa različitim kombinacijama proizvoda u fazi sazrevanja
Finansije/Budžetiranje	Pristup finansijama i veština suočavanja sa finansijskom strukturom novih poslovnih modela u KKS je generalni problem. Realnost novih poslovnih modela u KKS karakteriše hibridizacija finansija i mešanje izvora prihoda.	<ul style="list-style-type: none"> • Poslovni modeli su uglavnom fokusirani na komponente vrednosnih propozicija, odnosa sa posetiocima i klijentima, a manje na strukturu troškova i prihode/profit koji se razlikuje od normalnog poslovanja. • Proces finansiranja se kreće od jednostavne do složene finansijske podrške. • Preduzetnik KKI odgovoran je za svoj poslovni model i finansijske izvore: bankarske kredite, garantovane kredite vladinih ili neprofitnih agencija, <i>crowd-sourcing</i>, grantove i subvencije. Kanali za dobijanje ovih hibridnih finansijskih resursa razlikuju se od uobičajene logike poslovanja

<p>Metode rada</p>	<p>U KKS se koriste različiti tipovi i modeli rada,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Više kooperativne metode rada, koje uključuju hijerarhije niskog profila i veću autonomiju, kao što je grupni i timski rad. • Posebno u početnoj tj. „pionirskoj“ fazi, širenje kolektivnih i kooperativnih oblika rada, koji nisu profitno orijentisani već doprinose ljudskom i kulturnom razvoju. • Umrežavanje je gotovo „druga priroda“ KKS. Za mnoge kreativce umrežavanje počinje već tokom obrazovanja i poprima profesionalnu strukturu na radnom mestu. • Novi termin je „koopeticija“ kao opis novih radnih aranžmana u KKS koji dolazi iz engleskih termina saradnje i konkurencije (<i>cooperation and competition</i>). • Rad umrežavanjem je kolektivna metoda rada posebno prisutna u svetu umetnosti. • Uopšteno, timski rad je ključna stavka kada su u pitanju preduzeća i sektori u KKS.
<p>Kulturni posrednici</p>	<p>Kulturni posrednici, tj. novinari, blogeri, radio DJ-evi/producenti imaju značajnu ulogu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kulturni posrednici su značajniji nego u slučaju tradicionalnih poslovnih modela. • Ulazak na tržište je intenzivniji preko uspostavljenog posrednika.

		<ul style="list-style-type: none"> • Kulturni posrednici imaju funkciju posrednika uspeha ili neuspeha u KKS.
Autorska prava	Licenciranje autorskih prava deo je poslovnih modela u mnogim KKS, posebno u medijima, muzičkoj i filmskoj industriji.	<ul style="list-style-type: none"> • Transakcijski troškovi povezani sa licenciranjem autorskih prava predstavljaju značajan problem za poslovne modele u KKS, posebno u medijskoj, muzičkoj i filmskoj industriji. • Transakcijski troškovi za licenciranje autorskih prava su veći ili su teži za rešavanje nego u drugim granama.

Izvor: (Dümcke, 2015)

II. Specifična priroda menadžmenta u kreativnim industrijama

Poznata definicija menadžmenta Mari Parker Folet kao „*umetnost obavljanja stvari putem drugih ljudi*“ stavlja fokus na primarni značaj menadžmenta i njegove glavne zadatke da sistematski planiraju, organizuju, vode i kontrolišu napore drugih ljudi.

Menadžerske uloge

Da bi se osiguralo pravilno funkcionisanje organizacione jedinice, menadžer mora da ima tri ključne uloge - odlučujuću, informativnu, i interpersonalnu - odnosno, da povezuje ljude i informacije na različitim nivoima organizacija, tj. metaforički rečeno, ima ulogu motora.

Zajednička karakteristika kulturnih i kreativnih industrija koju treba napomenuti jeste činjenica da ne postoji formalan naziv statusa menadžera. Umesto toga, primenjuje se pristup samoupravljanja ili rukovodstvo obavlja član tima čiji je zadatak uključivanje drugih u proces intelektualnog rada. Svaki učesnik će imati tendenciju da preuzme odgovornost za sopstvene odluke i da samostalno obavlja svoje dužnosti kao odgovor na promenljivo poslovno okruženje. Ove karakteristike sugerišu da kreativne organizacije imaju specifičan oblik organizovanja gde članovi tima na sebe gledaju kao preduzetnike i pružaoce intelektualnog rada, i imaju glavnu odgovornost za postizanje organizacionih ciljeva.

Upravljanje kreativnošću

Za razliku od tradicionalnih organizacija, menadžment u kreativnim industrijama mora istovremeno sagledati različite faktore koji utiču na proces upravljanja, uključujući jedinstvenu prirodu njihovih proizvoda i nepredvidivu potražnju, što čini proces strateškog odlučivanja

komplikovanijim. Implementacija planiranja, organizovanja, kadrovske politike, usmeravanja i kontrole ima tendenciju da uključuje i neke paralelne funkcije koje proizilaze iz specifičnog karaktera kreativnih projekata i tiču se jedinstvenosti njihovih proizvoda, vremenskog i finansijskog ograničenja, merljivih rezultata i stalne interakcije svih upravljačkih funkcija zarad uspešnog završetka projekta. Shodno tome, menadžer mora da sastavi jasan akcioni plan pre delegiranja zadataka, kao i da bude vešt u procesu koordinacije i organizacije zadataka, balansirajući među širokim spektrom sistemskih elemenata i u isto vreme uzimajući u obzir važnost motivacije i kontrole.

III. Suočavanje sa promenama

Upravljanje promenama se obično posmatra kao primena strukturiranog procesa i upotreba liderskih instrumenata za motivisanje radnika u procesu promena i usvajanje novih pristupa ka željenim poslovnim ishodima. Tri glavna faktora utiču na poslovne aktivnosti u svim regionima sveta: globalna ekonomska konkurencija, deregulacija i brze tehnološke promene. Kao rezultat toga, koncentracija tržišne moći i ekonomska stabilnost organizacija opada, dok se istovremeno povećava neizvesnost u donošenju odluka.

Otpornost na promene

Svaka promena u već uspostavljenim praksama može da ugrozi poslovanje i da poremeti poslovne rezultate, jer promene često izazivaju strah od nepoznatog, koji je povezan sa otporom među svim nivoima zaposlenih. Organizaciona evolucija prirodno podrazumeva različite procese promena u pogledu strategije, strukture i radnog pristupa, iako se neke od najtežih promena odnose se na ljude i njihove sposobnosti, vrednosti, uverenja i očekivanja. Menadžeri tima treba da imaju u vidu niz razloga koji proizilaze iz individualnog otpora promenama:

- Stepem zadovoljstva poslom
- Percepcija zajedničkih ciljeva i rezultata
- Percepcija potencijalnih rizika
- Percepcija uticaja na privatni život
- Kulturne razlike u ličnim stavovima prema promenama
- Kulturne razlike u percepciji neizvesnosti u budućnosti
- Strah od gubitka posla, prihoda ili lične sigurnosti
- Lični stavovi i predrasude

Postizanje uspešne organizacione promene

Tehnologija je dobar primer pokretača koji dovode do revolucionarnih promena, primoravajući vođe i menadžere da unište već usklađenu organizacionu strukturu, kako bi stvorili novi sistem koji će bolje odgovarati sledećem izazovu. Međutim, stalne promene mogu dovesti do frustracije i umora među članovima tima. Prevazilaženje otpora promenama zahteva adekvatno planiranje i koordinaciju, ali pre svega, izgradnju poverenja koje podstiče aktivno uključivanje svih učesnika u proces stvaranja atmosfere saradnje i prihvatljivosti.

Menadžeri i lideri u kulturnim i kreativnim industrijama moraju uzeti u obzir ključnu važnost ravnoteže između kontrole organizacionih procesa s jedne strane (kao što su planiranje, koordinacija i delegacija zadataka, na primer), i kreativne autonomije i slobode donošenja odluka sa druge strane kao suštinske komponente zadovoljstva kreativnih zaposlenih. Drugi aspekt koji treba uzeti u obzir je prisustvo više kultura unutar određene organizacione strukture, i različitih umetničkih stavova među članovima tima, percepcija i očekivanja u procesu prenosa informacija, komunikacije ideja i završetka zadataka. Veći stepen slobode je suštinski značajan za podsticanje inovativnog i originalnog razmišljanja, otvorenosti, preuzimanja rizika i lične inicijative. Traženje određene predvidljivosti i rutine u ponašanju ljudi može sugerirati poslušnost i nedostatak kreativnosti, stoga je neophodno pronaći i održavati pravu ravnotežu između kontrole i kreativnosti tokom prevazilaženja problema povezanih sa promenama i postizanja boljih rezultata.

IV. Predložena literatura:

- 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. i 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 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