



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



# Poslovni modeli i upravljanje. Upravljanje promenama.

## Tema 2.1



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.



# Sadržaj

1. Poslovni modeli i sistemi kao konkurentska prednost
2. Specifična priroda menadžmenta u kreativnim industrijama
3. Suočavanje sa promenama





# Poslovni modeli i sistemi kao konkurentska prednost

## Poslovni model

= kako preduzetnici  
i/ili preduzeća  
stvaraju i isporučuju  
vrednost i kako  
ostvaruju profit

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

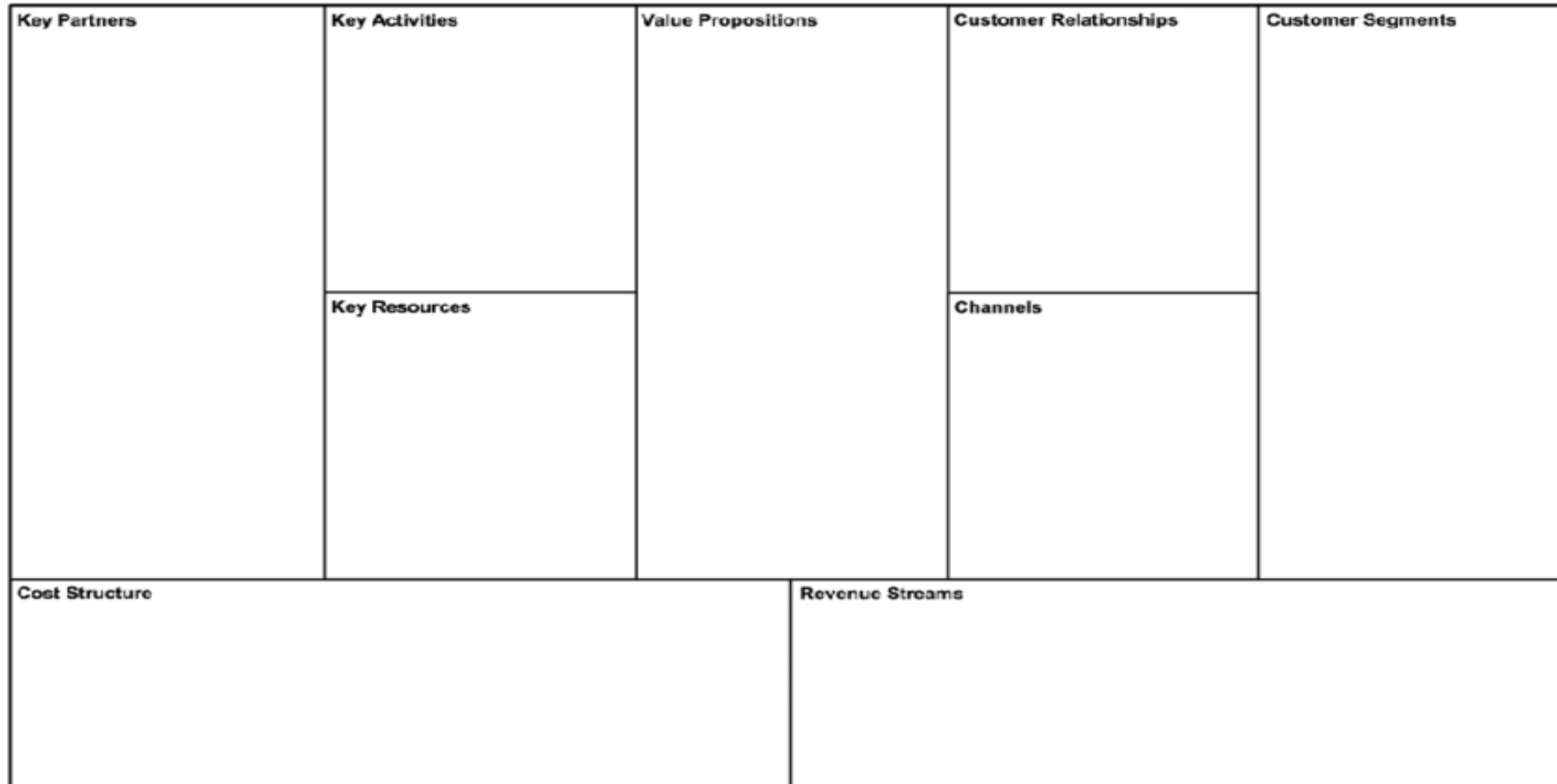
Stoga treba razmotriti koji koncepti i odnosi omogućavaju pojednostavljeni opis i predstavljanje vrednosti koja se pruža kupcima, kako se to radi i sa kojim finansijskim posledicama.“

(Ostervalder, Pigneur, & Tucci, 2010)











# Poslovni modeli i sistemi kao konkurentska prednost



## Specifičnosti KKI i generisanje vrednosti

-  zasnivaju se na osnovu kulturnih vrednosti ili umetničkih i drugih individualnih ili kolektivnih stvaralačkih izraza
-  Roba i usluge stvaraju se kroz individualnu kreativnost, veštinu i talenat => oslanjanje na **nematerijalnu imovinu**
-  **Jedinstvenost proizvoda** => zavisi od individualne percepcije
-  **Generacija vrednosti** može biti **kolektivni proces**, a partnerstva igraju vitalnu ulogu u tom procesu
-  Prihod se generiše **eksploatacijom intelektualne svojine**
-  Potrošnja je aktivna => **učešće**





# Poslovni modeli u KKS i KKI

- Bioskop
- Muzički sektor
- Muzeji/  
Sektor kulturnog nasleđa
- Bioskop

Crowdfunding



- Muzika
- Dizajn/Moda
- Video igrice/Softveri  
Razvoj
- Arhitektura

Inovacione laboratorije,  
kreativni habovi,  
zajednički  
prostori za rad



- Muzika (Opera,  
Koncert klasične muzike,  
sektor popularne muzike)

Striming



- Sektor izdavaštva
- Muzički sektor
- Likovna umetnost

Samo-izdavaštvo,  
Štampanje na zahtev



- Štampani mediji/izdavaštvo
- Likovna umetnost
- Muzeji/  
sektor kulturnog nasleđa
- Izvođačke umetnosti
- Muzika

Gejmifikacija



- Štampani mediji/izdavaštvo
- Kulturni sektor sa  
obrazovnim  
entitetima/zadacima  
(muzeji, biblioteke)

P2P





## Glavne karakteristike poslovnih modela u KKSS/KKIS (2)

### Start-up faza

- Mnogi novi poslovni modeli u KKS počinju projektnim pristupom. Tipično, sledeći projekat počinje po završetku tekućeg projekta.

### Vrste proizvoda

- Specifični tipovi proizvoda u KKS su prototipovi, male serije, jednokratni, nematerijalni proizvodi itd.

### Finansiranje

- Realnost novih poslovnih modela u KKS karakteriše hibridizacija finansija i mešanje izvora prihoda.



## Glavne karakteristike poslovnih modela u KKSS/KKIS (2)

### Metode rada

- Raznovrsni
- Veće kooperativne metode rada, koje uključuju hijerarhije niskog profila i veću autonomiju, kao što je grupni i timski rad

### Kulturni posrednici

- Značaj kulturnih posrednika je veći nego kod tradicionalnih poslovnih modela.

### Autorska prava

- Licenciranje autorskih prava deo je poslovnih modela u mnogim KKS, posebno u medijskoj, muzičkoj i filmskoj industriji





## Specifičnosti KKI i generisanje vrednosti



- Poslovni modeli u KKI odnose se na proces stvaranja i prodaje *značenja*, a ne na efikasnu proizvodnju dobra ili usluge koja može da reši određeni problem.
- Preduzeća u KKI nisu pretežno vođena kapitalom, niti znanjem, već simbolima.

(Lavrence & Phillips, 2002)



## Ekonomija „iskustva“

*KKI su povezane sa sve većom potrebom ljudi za kulturnim identitetom i društvenim osnaživanjem, izraženim u simboličkom obliku putem tehnologije sa ciljem sticanja ekonomske koristi od intelektualne svojine, npr. umetnost i zanat, moda i dizajn, oglašavanje, arhitektura, filmska industrija, grafički i softverski dizajn, muzika i scenske umetnosti, izdavaštvo, ili tradicionalni mediji.*

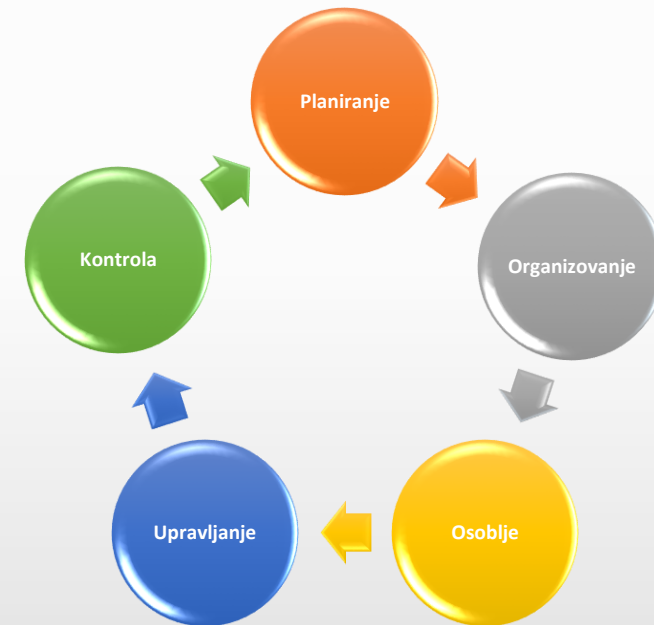
(Cerneviciute & Strazdas, 2018)



# Specifična priroda menadžmenta u kreativnim industrijama

*„Menadžment je umetnost obavljanja stvari posredstvom ljudi.“ Mary Parker Follet*

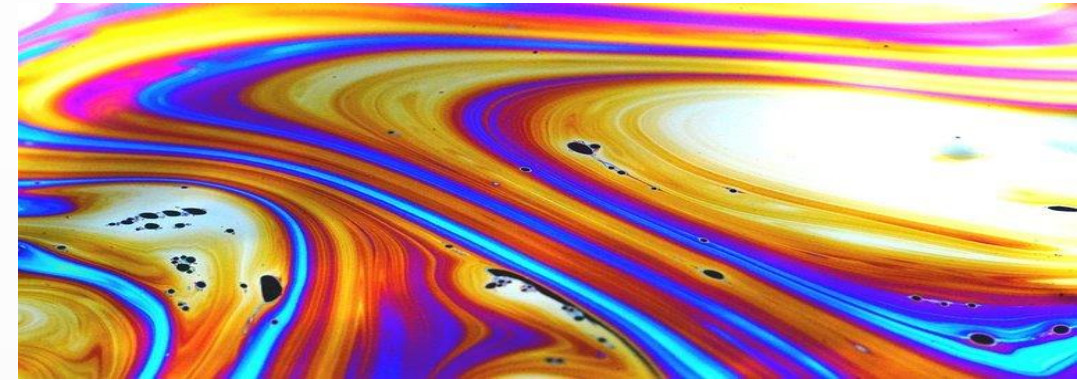
- Menadžerske uloge - *integriranje tri ključne uloge - odlučnost, informativna i međuljudska uloga*
- Šta rade menadžeri?
  - *Odlučuju o rasporedu aktivnosti za izvršavanje određenih zadataka*
  - *Biraju prioritete i efikasno koordiniraju aktivnostima organizacije prema postojećem planu*
  - *Prepoznaju i biraju prave ljude za prava radna mesta*
  - *Kontrolišu protok informacija*
  - *Obezbeđuju povratne informacije i mere učinak*





# Upravljanje kreativnim timovima

- Potreba za novim i jedinstvenim proizvodima
- Nepredvidiva potražnja
- Umetnička priroda proizvoda
- Samozaposleni (Berzins, 2012), tj članovi tima sebe vide kao preduzetnike i pružaoce intelektualnog rada, i odgovorni su za postizanje organizacionih ciljeva.
- Implementacija paralelnih funkcija vezanih za kreiranje jasnog akcionog plana pre delegiranja zadatka i balansiranje među širokim spektrom elemenata sistema, uzimajući u isto vreme u obzir značaj motivacije i kontrole.





# Koje veštine su potrebne za obavljanje menadžerskih funkcija?

## Tehničke veštine

*Obuka i nadzor osoblja*

*Digitalne kompetencije*

## Komunikacione veštine

*Razumevanje potreba ljudi*

*Efikasna komunikacija*

## Konceptualne veštine

*Obraćanje pažnje prema detaljima*

*Donošenje odluka*



# Važne menadžerske veštine u kulturnim i kreativnim preduzećima

- Veštine komunikacije i moć ubeđivanja, motivisanja i liderstva kreativnih ljudi, koji su neretko osetljiviji, emotivniji i nezavisniji
- Sposobnost balansiranja umetničkog karaktera autora i njihovih proizvoda i komercijalnih aspekata kreativnog procesa
- Sposobnost upravljanja različitim timovima ljudi iz različitih sredina, preduzeća i kultura
- Sposobnost vođenja nekoliko projekata u isto vreme
- Sposobnost donošenja brzih odluka i prihvatanja kritike u konkurentnom poslovnom okruženju







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



# Suočavanje sa promenama



## Glavne pretnje:

- Globalna ekonomska konkurencija
- Deregulacija
- Brze tehnološke promene
- Pandemija Covid-19
- Stalna napetost oko potražnje proizvoda
- Poslovni neuspeh
- Konstantan rizik sa kojim se suočavaju organizacije KKI





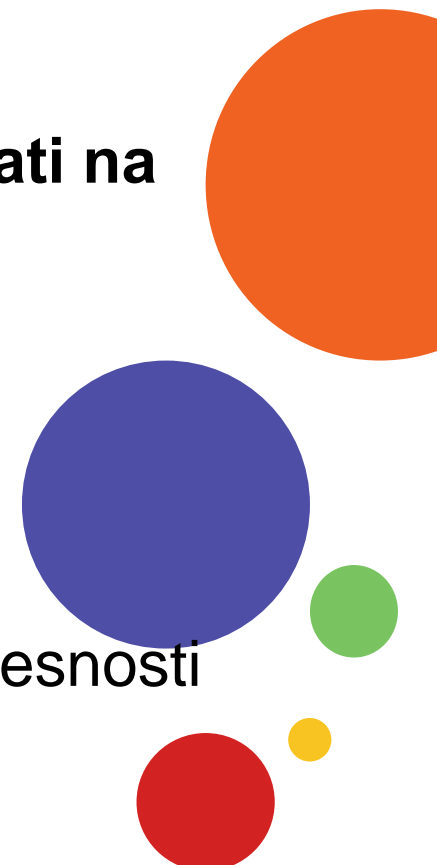
Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## Strah od nepoznatog i otpor promenama

**Menadžeri tima treba da imaju u vidu niz razloga koji mogu uticati na individualni otpor promenama:**

- Zadovoljstvo poslom
- Percepcija o zajedničkim ciljevima i rezultatima
- Percepcija o potencijalnim rizicima
- Percepcija o uticaju na privatni život
- Kulturološke razlike u ličnim stavovima prema promenama i neizvesnosti
- Strah od gubitka posla, prihoda ili lične sigurnosti
- Lične stavovi i predrasude







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



**FENICE: Podsticanje preduzetništva i inovacija u kulturnim i kreativnim industrijama  
kroz interdisciplinarno obrazovanje  
je podržan od strane Erasmus+ programa Evropske unije.**

**Projekat predstavlja inicijativu 5 akademskih i istraživačkih institucija:**



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

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.