



Раздел 2:
Предприемаческа
практика –
Моделиране на
предприятие в КТИ

Тема 2.1.
Бизнес модели и
управление.
Управление на
промяната.

Автор(-и):

Калоян Костадинов, Неда
Димитрова, Цветалина
Генова, Елена Костадинова

Институция(-и):

Висше училище по
мениджмънт, България



Съфинансиран от програма
„Еразъм+“
на Европейския съюз

Подкрепата на Европейската комисия за изготвянето на настоящата публикация не представлява одобрение на нейното съдържание, което отразява гледните точки само на авторите и не може да се търси отговорност от Комисията за всяка употреба, която може да бъде използвана за информацията, съдържаща се в нея. Номер на проект: 2020-1-BG01-KA203-079193.

Този материал е част от учебното съдържание на програма „Управление и предприемачество в културните и творческите индустрии“ за професионалисти/практици в областта на икономически и бизнес науки, съдържаща общо 5 теми. Той е разработен в рамките на проект „*FENICE: Насърчаване на предприемачеството и иновациите в културните и творческите индустрии чрез интердисциплинарно обучение*“, който е подкрепен от програма „Еразъм +“ по ключова дейност „Стратегически партньорства във висшето образование“.

Учебното съдържание накратко:

Програма ФЕНИС

Раздел 1: Разбиране на предприемачеството в КТИ

Тема 1.1. Политики и междусекторно сътрудничество в КТИ.

Тема 1.2. Креативност, иновации и културно съдържание. Етично поведение и права върху интелектуалната собственост.

Тема 1.3. Нови медии, творчески технологии и дигитална среда. Дигитален маркетинг.

Раздел 2: Предприемаческа практика – Моделиране на предприятие в КТИ

Тема 2.1: Бизнес модели и управление. Управление на промените

Тема 2.2: Финансиране. Възможности и рискове

Повече информация можете да намерите на уеб страница: <http://www.fenice-project.eu>

Декларация за авторско право:



Тази разработка е лицензирана под международния лиценз Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License. Вие сте свободни да:

- споделяте - копирате и разпространявате материала на всякакъв носител или формат
- адаптирате - смесвате, трансформирате и надграждате материала

при следните условия:

- Признание - трябва да дадете подходящо признание на приноса, да предоставите връзка към лиценза и да посочите дали са направени промени. Можете да направите това по всякакъв разумен начин, но не и по такъв, който да предполага, че лицензодателят одобрява вас или вашата употреба.
- Некомерсиалност - Не можете да използвате материала с комерсиална цел.
- Сходно Споделяне - Ако добавяте, трансформирате или надграждате материала, трябва да го разпространявате при същите лицензи като оригинала.

1 Общ преглед на темата

Бизнес модели и системи в КТИ са специфични и зависят от конкретния начин на създаване на стойност. Все пак темата ще започне първо с обяснение на основните характеристики на бизнес моделирането като общ път за създаване и предоставяне на стойност и на бизнес системите като очертания на различните аспекти на бизнес дейността. След като бъдат обсъдени традиционните бизнес модели и системи, ще бъдат представени и разгледани тези, които се отнасят до КТИ. Ще бъде разгледано определението за управление, както и конкретни подходи за изграждане и управление на ефективни екипи. Особено внимание ще бъде обърнато на спецификата на управлението на екипи в КТИ и прилагането на управление на промените във времена на глобална цифровизация и мултикултурализъм.

2 Съдържание на темата

I. Бизнес модели и системи като конкурентно предимство

В съвременния свят отношенията между компаниите се характеризират с конкурентен характер на пазара, стремеж към конкурентно предимство в бизнеса и търсене на сътрудничество между компаниите, които представляват сложни мрежи, осигуряващи удовлетворяване на клиентите по отношение на търсенето и услугите, предоставяни като краен продукт. Това е валидно и за културните и творческите сектори (КТС), дори когато дружествата и организациите в тях са ориентирани към печалба или съчетават дейности със стопанска и нестопанска цел (например театрални дружества, галерии, филмови продукции) или функционират изцяло на нестопанска основа (например музеи и библиотеки). Партньорствата и работата в мрежа между дружествата и организациите са от жизненоважно значение за жизнеспособността им и представляват неразделен елемент от процеса на създаване на стойност.

Бизнес моделите определят как отделните предприемачи и/или предприятия създават и предоставят стойност и как в крайна сметка генерират печалба. Бизнес моделите са свързани с организационните структури на предприятията и определят стоките и услугите, които те предлагат, заедно с ключовите партньори, дейностите и ресурсите, предложенията за стойност, отношенията с клиентите и сегментите, каналите за дистрибуция, структурата на разходите и потоците от приходи (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010). Бизнес моделът стои зад логиката на предприятието и обосновава неговото съществуване, докато в перспектива бизнес стратегията очертава процеса на комбиниране на отличителни дейности за създаване на стока или услуга, която задоволява социална или клиентска потребност в конкретна среда и в конкретен момент (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011). Съответно, бизнес моделите и стратегиите са толкова разнообразни, колкото и компаниите, които

оперират на пазара, и се изменят постоянно с променящата се структура на икономиката.

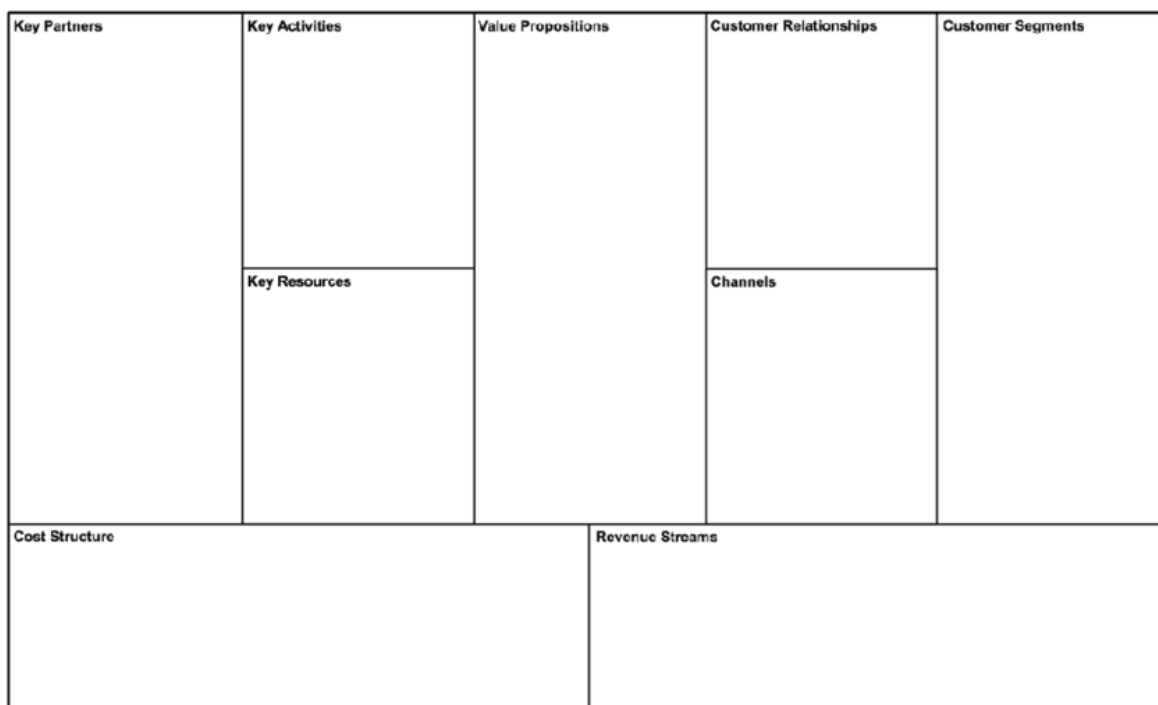
В научната и изследователската литература има различни определения за бизнес модели, но тук ще очертаем тези, които се отнасят до съвременното развитие на бизнеса и могат да се отнесат по-специално към културния и творческия сектор и културните и творческите индустрии (КТИ):

“Бизнес моделът е концептуален инструмент, съдържащ набор от обекти, понятия и техните връзки, с цел да изрази бизнес логиката на конкретна фирма. Следователно трябва да се прецени кои понятия и връзки позволяват опростено описание и представяне на това каква стойност се предоставя на клиентите, как се прави това и с какви финансови последици.” (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, 2010)

“Бизнес моделът изобразява дизайна на съдържанието, структурата и управлението на транзакциите, така че да се създаде стойност чрез използване на бизнес възможностите. Ние предлагаме бизнес моделът на фирмата да бъде важен източник на иновации и решаващ източник на създаване на стойност за фирмата и нейните доставчици, партньори и клиенти.” (Amit & Zott, 2001)

Бизнес моделът е основно конкурентно предимство на предприятието. Цифровизацията и глобализацията на бизнеса доведоха до нови бизнес модели във всички сектори на икономиката. Създаването, разпространението и потреблението на цифрово съдържание се превърнаха в черта на културните и творческите индустрии и са силно свързани с възвръщаемия растеж на КТС между 2008 и 2020 г. и с устойчивостта на ИТ-базираните компании на макроикономическите сътресения, причинени от пандемията COVID-19. Някои от най-разпознаваемите примери се отнасят до заместването на хартиени книги с електронните, което доведе до реорганизация на издателския бизнес; онлайн концертите и представленията заместват класическите събития във времена на социално отдалечаване; виртуалната и добавената реалност се интегрират в музейната, театралната, филмовата и телевизионната продукция - примерите са многобройни.

Популярен структурен аналитичен инструмент за представяне на бизнес моделите е платното (canvas) на бизнес модела, което визуализира всички гореспоменати съображения:



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

В КТС и КТИ работата в мрежа и партньорството могат да бъдат посочени като ключови ресурси и част от предложението за стойност. Причината за това е в същността на продуктите и/или услугите, които произлизат от личното творчество и от съчетаването на произведения от различни индустрии - например графичен дизайн, видео и музика във видеоигрите или съчетаването на технологични и материални сценични занаяти в сценографията за театрално, балетно или музикално представление.

Бизнес модели в КТИ

Бизнес моделите на КТИ се различават от тези на другите предприятия и начинът, по който те генерират стойност, предполага спецификата на предприятията на КТС и КТИ. Основните отличителни характеристики се отнасят до следното:

- Културните и творческите сектори се отнасят до всички сектори, чиито дейности се основават на културни ценности или художествени и други индивидуални или колективни творчески прояви. (European Commission, 2018). Те включват, наред с другото, архитектура, архиви, библиотеки и музеи, художествени занаяти, аудиовизия (включително филми, телевизия, видеоигри и мултимедия), материално и нематериално културно наследство, дизайн (включително моден дизайн), фестивали, музика, литература, сценични изкуства, книги и издателска дейност, радио и визуални изкуства. (European Commission, 2018);
- Дейностите включват разработването, създаването, производството, разпространението и съхраняването на стоки и услуги, които въплъщават културно, художествено или друго творческо изразяване, както и свързаните с тях функции като образование или управление. (European Commission, 2018)

- - Те се основават на знания и таланти, т.е. създават стоки и услуги чрез индивидуална креативност, умения и талант и всъщност разчитат по-скоро на нематериални, отколкото на материални активи и ресурси.
- - Културните продукти се ценят по-скоро заради значението им, отколкото заради полезността им. (Lawrence & Phillips, 2002) и това ги прави уникални, тъй като възприемането на даден продукт може да е различно за всеки потребител.
- - Създаването на стойност може да бъде колективен процес, а партньорствата играят жизненоважна роля в КТИ - типични черти са съвместното създаване и съвместното производство.
- Приходите се генерират чрез използването на интелектуална собственост
- В КТИ доминират малките и микропредприятията, които си сътрудничат на целева и проектна основа
- Цифровизацията на бизнеса променя бързо моделите, по които се създават, управляват, разпространяват, достъпват, потребяват и монетизират културни ценности. (European Commission, 2018)
- Създаването на стойност в КТИ се състои от (а) създаване, (б) производство (публикуване), (в) разпространение (търговия), (г) излагане (приемане, предаване) и (д) потребление (участие). Създаването на преживявания за потребителите на КТС/КТИ е неразделен елемент от бизнес модела. (United Nations Educational Scientific and Cultural Organisation, 2009)
- Потреблението на продуктите на КТИ не е пасивно - по-скоро потребителите участват активно в процеса на създаване на стойност чрез възприемане и тълкуване и в крайна сметка потребителят може да се превърне в техен съавтор.

Бизнес моделите в КТИ се отнасят по-скоро до процеса на създаване и продажба на *смиъл*, отколкото до ефективното производство на стока или услуга, която може да реши даден проблем. Съответно предприятията в КТИ не са капиталоемки или интензивни на знания, а предимно интензивни на символи/ значения. За тях е характерна необходимостта от управление процеса на създаване на символи и на непрекъснатите иновации, свързани с културното производство (Lawrence & Phillips, 2002).

Основните промени в съвременната икономика, които доведоха до появата на специфични модели в ТПП, са следните: (i) преходът от аналогова към цифрова икономика, който породил бизнес модели, основани на ИКТ; (ii) промяната в поведението на потребителите, които започнаха да произвеждат и генерират съдържание, а не просто да го консумират, и (iii) пропуските във финансирането на нови и иновативни идеи, тъй като основните финансови институции не са склонни да инвестират в предприятия, които разчитат основно на нематериални активи, какъвто е случаят с ТПП (Dümcke, 2015).

Европейската експертна мрежа за култура (The European Expert Network on Culture (EENC)) определя основните бизнес модели в КТС така:

Бизнес модел	Основни характеристики	Сектори в КТС, при които бизнес модела е широко приет:
Групово финансиране (Crowdfunding)	Груповото финансиране се базира на познатия модел на микро-спонсорство или масовото финансиране на проект, услуга, съдържание, платформа, продукция, работа и т.н. Накратко, всичко, което може да бъде финансирано от няколко спонсора, които доброволно решават да участват в създаването или изпълнението на идея може да се превърне в проект за групово финансиране. Освен всичко друго, груповото финансиране е много мощен маркетингов инструмент и осигурява чувство за собственост на донора („дарителя“). Този инструмент реорганизира системата на дарителството по начин, който осигурява масово участие и достъпно, пряко участие.	Кино Музикален сектор Музей/ Сектор на културно наследство
Иновационни лаборатории, творчески хъбове, споделено работно пространство	Иновационните и творческите лаборатории са места – най-вече в големите градове – за експериментиране, тестване и изпълнение на идеи и творчество. Лабораториите създават места за творчески практики, които подкрепят иновативните процеси. Иновационните и творческите лаборатории осигуряват места за интердисциплинарна обмяна на информация, знания и идеи между заинтересованите лица. Те предлагат възможността за изпробване и усвояване на широк спектър от разностранни творчески методи и иновативни решения на едно място.	Музика Дизайн/Мода Игри/ Създаване на софтуер Архитектура
Стрийминг (Излъчване)	На база на технологичния процес с висока дефиниция на аудио и видео съдържание, опери, театри и оркестри могат да записват	Музика (опера, класически

	своите изпълнения, които след това да разпространяват чрез платформи, които използват новите технологии за излъчване на тези продукти при оптимални условия за заинтересованата международна публика. Бизнес модела включва различни модели за плащане (заплащане за търсене, заплащане за използване, и т.н.).	концерти, популярна музика) Сценични изкуства Кино
Само-издаване, принтиране при поискване	С все по-широкото присъствие на електронните книги, хартиените копия се принтират само след поискване за изпълнение на съществуващи заявки.	Печатни медии/ Книгоиздаване Музикален сектор Изобразително изкуство
Игровизация (геймификация)	Игровизацията се отнася до добавянето на игрови елементи към контекст, които няма нищо общо с гейминг индустрията. Идеята е да се стимулират и мотивират потребители, действия, идеи, интереси и взаимодействия. С други думи, да оформи поведението по забавен начин във всеки вид среда – дали културна (музеи, театри, книги) корпоративна, развлекателна, бизнес и т.н.	Книгоиздаване Изобразително изкуство Музеи / Сектор на културно наследство Сценични изкуства Музика
Модели от типа P2P Peer to Peer	Моделът се корени в технологичните и P2P мрежи, при които компютрите са директно свързани помежду си и не е необходим сървър. Еволюцията на този модел стои в това, което е известно като „партньорска проверка“ “peer review“ – преглед от един или повече хора от изследователската област, в която автора иска да публикува.	Печатни медии/ Книгоиздаване Културен сектор с образователни предприятия/ задачи (музеи, библиотеки)

(Източник: (Dümcke, 2015)

В допълнение, Европейската експертна мрежа за култура (EENC) прави следното сравнение между бизнес моделите, типични за КТИ и традиционните бизнес модели:

Микро критерии	Основни характеристики	Разлики с традиционните БМ
Основане / начална фаза	Много нови БМ в КТС започват с проектния подход. Обикновено, следващия проект започва след приключване на текущия.	<p>Основателите на нови БМ в КТС:</p> <ul style="list-style-type: none"> • са млади и добре образовани; • са способни да разработят визия за тяхната собствена творческа фирма; • имат предпочитания за градската среда; • имат основно едногодишен опит в техния културен или творчески бизнес; • са добре информирани чрез интернет и лични и социални мрежи; • използват в незначителна степен предлагането на жилищни банки и други доставчици; • често започват като почасова заетост заедно с основната си такава, и следователно имат нужда от по-малко финансиране в началната си фаза;
Продуктови видове	Специфични продуктови видове в КТС са прототипите, малките серии, единствени бройки, нематериалните продукти и др.	<ul style="list-style-type: none"> • Кратки иновационни фази. • Няма ясна прогноза за потребителското търсене и продуктовото качество; • След 'пионерната' фаза настъпва фазата на диференциация, при която се извършва комбиниране с различни продукти в контекста на фазата на съзряване;
Финансиране/ Бюджетиране	Достъпът до финанси и умения за справяне с финансовата част от новите БМ в КТС са основно дивизкательство.	<ul style="list-style-type: none"> • Бизнес моделите се фокусират основно на компонентите на предложението за стойност, връзките с посетителите и клиентите, и съвсем малко на

	<p>Реалността на новите БМ в КТС се характеризират с хибридность на финансите и смесване на източниците на приходи.</p>	<p>разходната структура и приходите/ печалбите, което е напълно различно от стандартната бизнес логика;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Процесът, по отношение на финансите, се характеризира с малка до голяма финансова помощ; • Културният и творчески предприемаче е отговорен за неговия или нейния бизнес модел и финансовите източници: банкови заеми, гарантирани заеми от правителствени или неправителствени агенции, групово финансиране, грантове и субсидии. Каналите за достъп до тези фибридни финансови ресурси са различни и отстъпват на традиционното бизнес мислене.
<p>Методи на работа</p>	<p>Различни методи на работа и модели се използват в КТС;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Високо кооперативните методи на работа, включващи нископрофилни йерархии и висока автономност като групова и екипна работа; • Конкретно в „новаторската (пионерската)“ фаза се разширяват колективните и кооперативните форми на работа, които не са ориентирани към печалбата, но допринасят към развитието на хората и културата; • Работата в мрежа е почти „втора природа“ в КТС. За много творци работата в мрежа започва по време на тяхното обучение и се оформя като по-

		<p>професионална структура на работното им място;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Нов термин е „коопериране“ („co-operation“), който описва новите работни ангажменти в КТС, и произлиза от английския термин за съвместно опериране (co-operation) и конкуренция (competition). • Работата в мрежа е колективен метод за работа конкретно в арт средите; • Като цяло, работата в екип е качество, което е силно свързано с повечето предприятия в КТС;
Културни посредници	Културните посредници, определени като журналисти, блогъри, радио DJ / продуценти, имат важна роля.	<ul style="list-style-type: none"> • Значението на културните посредници е по-голямо от това при традиционните БМ; • Навлизането на пазара е често по-високо чрез установен посредник; • Културните посредници оперират като фасилитатори на успех или неуспех в КТС..
Авторски права	Лицензирането на авторски права е част от БМ на много КТС, особено в областта на медиите, музиката и филмовата индустрия.	<ul style="list-style-type: none"> • Транзакционните разходи, свързани с лицензирането на авторски права е огромен проблем за много БМ в КТС, особено в областта на медиите, музиката и филмовата индустрия; • Транзакционните разходи за лицензиране на авторски права са по-високи или поне по-трудно решими отколкото при останалите сектори;

Източник: (Dümcke, 2015)

II. Специфичното естество на управлението в творческите индустрии

Добре известното определение на Мери Паркър Фолет (Mary Parker Follett) за мениджмънта като "изкуството да се правят неща чрез други хора" поставя акцент върху първостепенното значение на мениджмънта и неговите основни задачи да планира, организира, ръководи и контролира усилията на други хора по систематичен начин.

Управленски роли

За да осигури правилното функциониране на организационната единица, мениджърът трябва да интегрира трите ключови роли - решаваща, информационна и междуличностна, за да свърже хората и информацията на различни нива в организацията по уникален начин, който може да се асоциира метафорично с автомобилен двигател.

Обща характеристика на културните и творческите индустрии, която трябва да се отбележи, е липсата на официално назначен мениджър. Вместо това се прилага подход на самоуправление или ръководството се осъществява от член на екипа, чиято задача ще бъде да включи другите в процеса на интелектуална работа. Всеки участник ще следва да поема отговорност за собствените си решения и ще изпълнява задълженията си самостоятелно в отговор на променящата се бизнес среда. Тези характеристики предполагат, че творческите организации се отличават със специфична форма на организация, в която членовете на екипа ще се възприемат като предприемачи и доставчици на интелектуален труд, които носят основната отговорност за постигането на организационните цели.

Управление на креативността

За разлика от традиционните организации, при управлението на творческите индустрии е необходимо да се отчитат едновременно множество фактори, влияещи върху процеса на управление, включително уникалното естество на продуктите и непредсказуемото търсене, което усложнява процеса на вземане на стратегически решения. Осъществяването на планиране, организиране, подбор на персонал, ръководство и контрол обикновено включва някои паралелни функции, които идват в резултат на специфичния характер на творческите проекти, свързан с уникалността на техните продукти, ограниченията във времето и финансирането, измеримите им резултати и постоянното взаимодействие на всички управленски функции за успешното завършване на проекта. Следователно мениджърът трябва да създаде ясен план за действие, преди да делегира задачи, и трябва да бъде умел в процеса на координиране и организиране на задачите, като балансира между широкия спектър от елементи на системата и отчита значението на мотивацията и контрола в същото време.

III. Справяне с промяната

Управлението на промяната обикновено се разглежда като прилагане на структуриран процес и използване на лидерски инструменти за мотивиране и ангажиране на хората в процеса на промяна и възприемане на нови работни подходи за постигане на

желаните бизнес резултати. Три основни фактора оказват влияние върху бизнес дейностите във всички региони на света: глобалната икономическа конкуренция, дерегулацията и бързите технологични промени. В резултат на това концентрацията на пазарна сила и икономическата стабилност на организациите намаляват, като в същото време несигурността при вземането на решения се увеличава.

Съпротива срещу промяната

Всяка промяна при вече установени практики може да бъде заплашителна и да има разрушителен ефект върху резултатите от дейността, тъй като промените обикновено пораждаат страх от неизвестното, свързан със съпротива сред всички нива на служителите. Организационната еволюция естествено включва различни процеси на промяна по отношение на стратегията, структурата и работния подход, но някои от най-трудните промени са свързани с хората и техните способности, както и с техните ценности, убеждения и очаквания. Ръководителите на екипи трябва да имат предвид редица причини, които могат да бъдат в основата на индивидуалната съпротива срещу промяната:

- Степен на удовлетвореност от работата
- Възприемане за общи цели и резултати
- Възприемане за потенциални рискове
- Възприемане за отражение върху личния живот
- Културни различия в личното отношение към промяната
- Културни различия във възприемането на несигурното бъдеще
- Страх от загуба на работа, приход или лична сигурност
- Лични пристрастия и предубеждения

Постигане на успешна организационна промяна

Технологиите са пример за двигател, водещ до революционни промени, който принуждава ръководителите и мениджърите да разрушат вече съгласуваната организационна структура, за да създадат нова система, която да отговаря по-добре на следващото предизвикателство. Постоянните промени обаче могат да доведат до разочарование и умора сред членовете на екипа. Преодоляването на съпротивата срещу промяната изисква адекватно планиране и координация, но на първо място е изграждането на доверие и увереност, които ще насърчат активното участие на всички участници в процеса за създаване на атмосфера на сътрудничество и приемливост.

Мениджърите и ръководителите в културните и творческите индустрии трябва да отчетат изключителното значение на баланса между контрола на организационните процеси, от една страна, като планиране, координация и делегиране на задачи, например, и от друга страна, творческата автономия и свободата на вземане на решения като съществен компонент на удовлетвореността на творческите служители. Друг аспект, който следва да се вземе предвид, е наличието на множество култури в рамките на определена организационна структура, свързани с различни художествени

възгледи, възприятия и очаквания на членовете на екипа в процеса на предаване на информация, комуникация на идеи и изпълнение на задачи. По-голямата степен на свобода е от съществено значение за насърчаване на иновативното и оригинално мислене, откритостта, поемането на риск и личната инициатива. Стремехът към определена предвидимост и рутина в поведението на хората може да предполага послушание и липса на творчество, затова трябва да се намери и поддържа правилният баланс между контрола и творческата самостоятелност за преодоляване на проблемите, свързани с промяната, и постигане на по-добри резултати в работата.

IV. Допълнителна литература

- 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 Използвана литература

- 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*. Извлечено от <https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model>
- Culture and Creativity Association. (2022). *Creative Economy*. Извлечено от 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. Извлечено от 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. Извлечено от 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. (June 2010 r.). 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. Извлечено от 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. Изтеглено на 24 October 2021 r. от 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