

# ΤΑ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ & ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΚΛΗΡΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ



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



**Sara Simeone, Sophie Martel & Raffaele Vitulli**  
Materahub

Code n. M4 Unit3 SU3.3

# Περίληψη

## Επισκόπηση

Ορισμοί  
μαθησιακών  
στόχων

## Ενότητα 1

Επιχειρηματικά,  
χρηματοοικονομικά  
και οργανωτικά  
μοντέλα: τύποι και  
διαφορές

## Ενότητα 2

Καινοτόμα  
επιχειρηματικά και  
χρηματοοικονομικά  
μοντέλα

## Ενότητα 3

Περιπτωσιολογικές  
μελέτες

## Ενότητα κλεισίματος

Για να συνεχίσετε την  
μελέτη σας  
Κατάλογος παραπομπών

## Υπόβαθρο και μαθησιακοί στόχοι

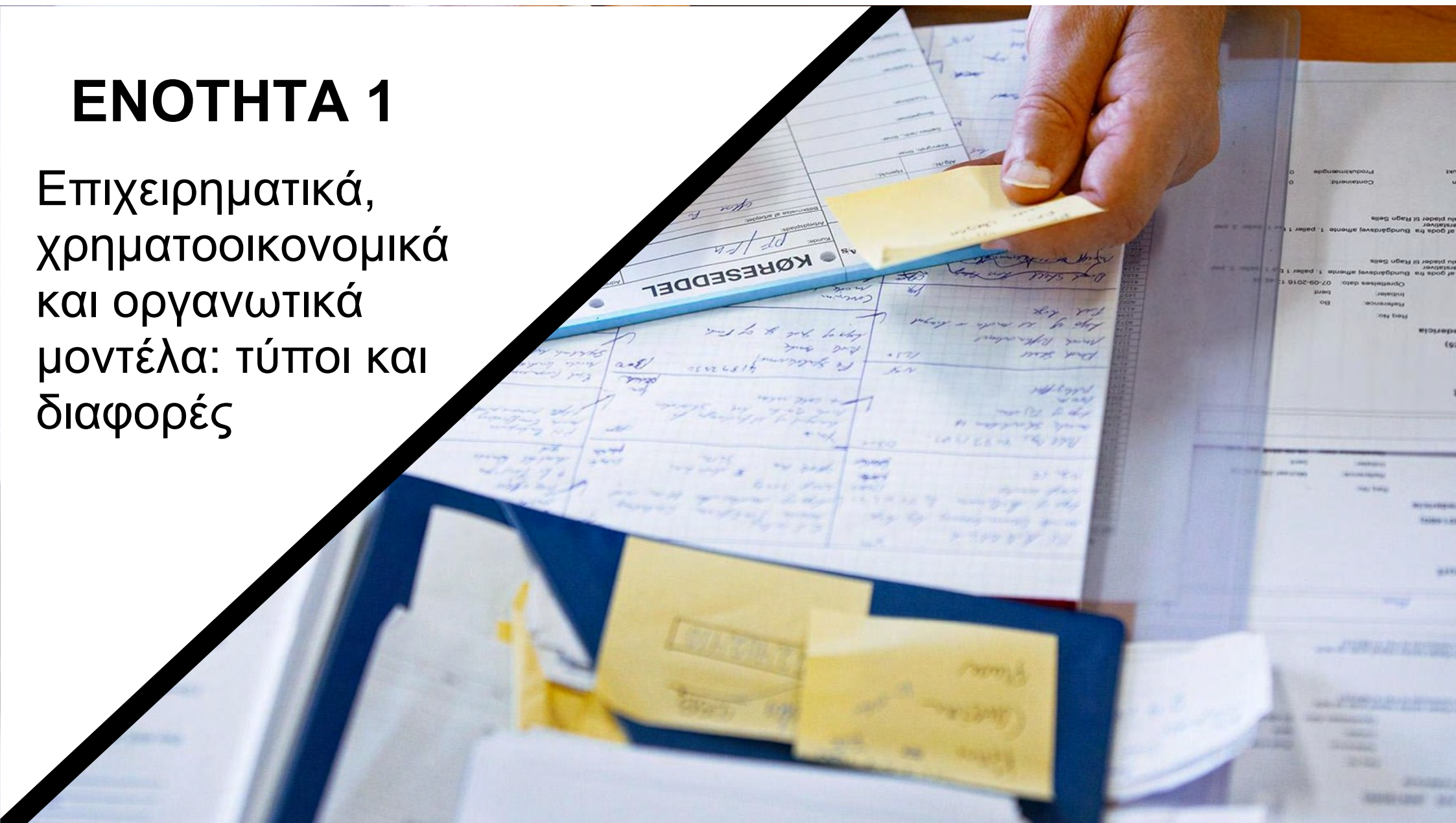
Τα επιχειρηματικά και τα χρηματοοικονομικά μοντέλα χρησιμοποιούνται μερικές φορές λανθασμένα ως συνώνυμα, αν και δεν είναι: γι' αυτό το λόγο οι διαφάνειες αυτές είναι αφιερωμένες στην εξήγηση των διαφορών και των ομοιοτήτων μεταξύ των δύο. Επίσης, ο τουρισμός και η πολιτιστική κληρονομιά περιλαμβάνουν μια σειρά από επιχειρηματικά και χρηματοοικονομικά μοντέλα τα οποία θα προσπαθήσουμε να διευκρινίσουμε.

Στο τέλος αυτής της παρουσίασης (ή της ενότητας), θα μπορείτε:

- Να είστε σε θέση να διακρίνετε τη διαφορά μεταξύ επιχειρηματικών και χρηματοοικονομικών μοντέλων.
- Να κατανοήσετε τους διάφορους τύπους επιχειρηματικών και χρηματοοικονομικών μοντέλων.
- Να αναπτύξετε μια κριτική αίσθηση των βασικών επιχειρηματικών ικανοτήτων που εφαρμόζονται κατά την κατάρτιση ενός χρηματοοικονομικού σχεδίου
- Να γνωρίσετε μελέτες περιπτώσεων στον τομέα της πολιτιστικής κληρονομιάς και του τουρισμού που απεικονίζουν τα διάφορα είδη χρηματοοικονομικών μοντέλων και οργανωτικών δομών που μπορούν να βρεθούν στον τομέα.

# ΕΝΟΤΗΤΑ 1

Επιχειρηματικά,  
χρηματοοικονομικά  
και οργανωτικά  
μοντέλα: τύποι και  
διαφορές



## Διαφορά μεταξύ επιχειρηματικού και χρηματοοικονομικού μοντέλου

### Επιχειρηματικό μοντέλο

Ένα ολιστικό πλαίσιο για την περιγραφή, κατανόηση και ανάλυση του τρόπου με τον οποίο οι εταιρείες παρέχουν και δεσμεύουν αξία.



### Χρηματοοικονομικό μοντέλο

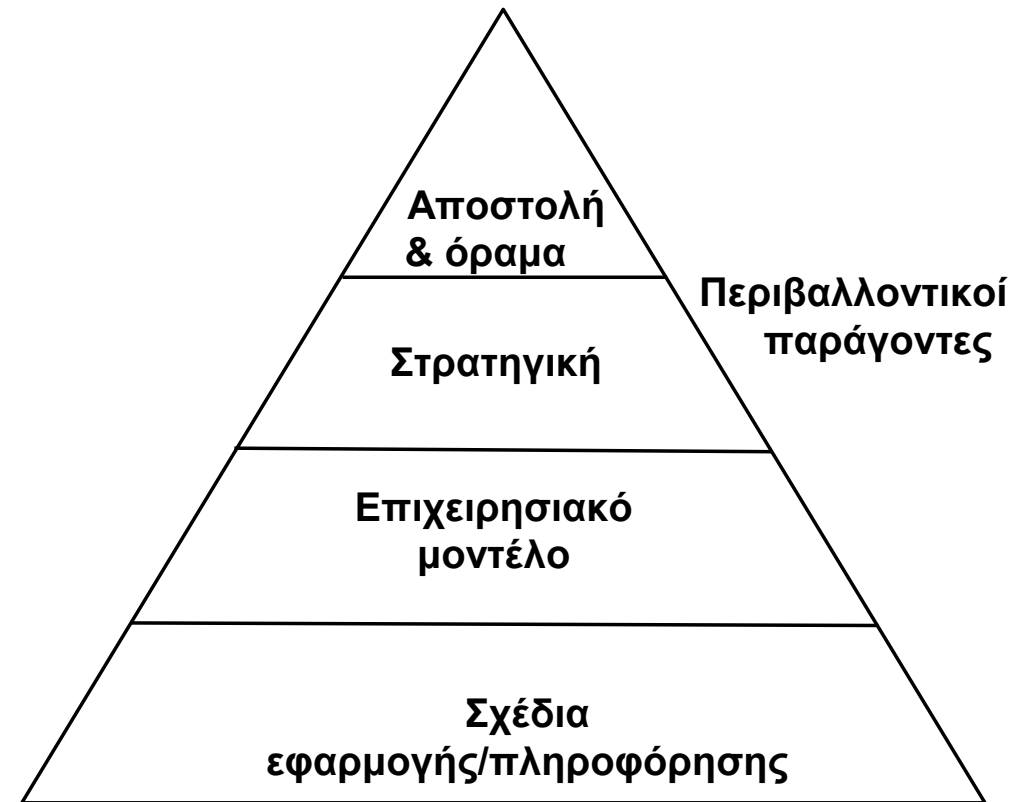
Πώς οι εταιρείες παράγουν κέρδη, μετρητά και είναι οικονομικά βιώσιμες. Αποτελεί μέρος του συνολικού βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου και ένα από τα βασικά συστατικά του



## Σχεδιασμός επιχειρηματικού μοντέλου

Ο σχεδιασμός επιχειρηματικών μοντέλων δεν είναι μια αυτόνομη διαδικασία. Εντάσσεται σε μια ευρύτερη στρατηγική που ξεκινά με την αποστολή και το όραμα ενός οργανισμού. Μαζί με τους επικρατούντες εξωτερικούς παράγοντες (όπως η αύξηση του ψηφιακού αλφαριθμητισμού στην κοινωνία), χρησιμεύει ως κατευθυντήρια αρχή για τη στρατηγική.

Η πορεία που χαράσσεται στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής (όπως προσέγγιση νέων ομάδων-στόχων) αποτελεί το θεμέλιο για ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο. Το επιχειρηματικό μοντέλο πρέπει στη συνέχεια να επαναπροσδιοριστεί με τα επιχειρηματικά και πληροφοριακά σχέδια που απαιτούνται για την υλοποίησή του.



## 5 στοιχεία που πρέπει να γνωρίζετε στα πλαίσια του business model και τα πρότυπα χρήσης του

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένα πλαίσιο για την εύρεση ενός συστηματικού τρόπου ξεκλειδώματος της μακροπρόθεσμης αξίας για έναν οργανισμό, παρέχοντας ταυτόχρονα αξία στους πελάτες και αποσπώντας αξία μέσω στρατηγικών δημιουργίας εσόδων. Ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένα ολιστικό πλαίσιο για την κατανόηση, το σχεδιασμό και τη δοκιμή των υποθέσεων της επιχείρησής σας στην αγορά. Ακολουθεί μια λεπτομερής λίστα που παρέχεται από το [Four Week MBA](#)

### 1. Το πρότυπο επιχειρηματικού μοντέλου VTDF

Ένα τεχνολογικό επιχειρηματικό μοντέλο αποτελείται από τέσσερα κύρια στοιχεία: μοντέλο αξίας (αποστολή προτάσεων αξίας, όραμα), τεχνολογικό μοντέλο (διαχείριση E&A), μοντέλο διανομής (οργανωτική δομή μάρκετινγκ πωλήσεων) και χρηματοοικονομικό μοντέλο (μοντελοποίηση εσόδων, δομή κόστους και κερδοφορία και μετρητά παραγωγή/διαχείριση). Αυτά τα στοιχεία που συνδυάζονται μπορούν να χρησιμεύσουν ως βάση για τη δημιουργία ενός σταθερού τεχνολογικού επιχειρηματικού μοντέλου. Πηγή: [fourweekmba.com/business-model-template](https://fourweekmba.com/business-model-template)

### 2. Ο καμβάς του επιχειρηματικού μοντέλου (Business Model)

Ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου είναι ένα πλαίσιο που προτείνεται από τους Alexander Osterwalder και Yves Pigneur στο Business Model Generation που επιτρέπει το σχεδιασμό επιχειρηματικών μοντέλων μέσω εννέα δομικών στοιχείων που περιλαμβάνουν: βασικούς συνεργάτες, βασικές δραστηριότητες, προτάσεις αξίας, σχέσεις με τους πελάτες, τμήματα πελατών, κρίσιμους πόρους, κανάλια, διάρθρωση του κόστους και ροές εσόδων. Πηγή: [fourweekmba.com/business-model-canvas](https://fourweekmba.com/business-model-canvas)

## 5 πλαίσια που πρέπει να γνωρίζετε

### 3. Lean Canvas (για νεοφυείς επιχειρήσεις)

Ο καμβάς της λιτής startup είναι μια προσαρμογή από τον Ash Maurya του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου του Alexander Osterwalder, ο οποίος προσθέτει ένα επίπεδο που εστιάζει σε προβλήματα, λύσεις, βασικές μετρήσεις, αθέμιτα πλεονεκτήματα και μια μοναδική πρόταση αξίας. Έτσι, ξεκινάμε από τον έλεγχο του προβλήματος και όχι από τη λύση. Πηγή: : [fourweekmba.com/lean-startup-canvas](https://fourweekmba.com/lean-startup-canvas)

### 4. Καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου (Business model innovation)

Η καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου αφορά την αύξηση της επιτυχίας ενός οργανισμού με υπάρχοντα προϊόντα και τεχνολογίες με τη δημιουργία μιας συναρπαστικής πρότασης αξίας ικανή να προωθήσει ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο για να κλιμακώσει τους πελάτες και να δημιουργήσει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Και όλα ξεκινούν με τον έλεγχο των βασικών πελατών. Πηγή: [fourweekmba.com/business-model-innovation](https://fourweekmba.com/business-model-innovation)

### 5. Ανάλυση Επιχειρηματικού Μοντέλου 3C

Το Επιχειρηματικό Μοντέλο Ανάλυσης 3C αναπτύχθηκε από τον Ιάπωνα επιχειρηματία στρατηγικό, Kenichi Ohmae. Ένα μοντέλο 3C είναι ένα εργαλείο μάρκετινγκ που εστιάζει στους πελάτες, τους ανταγωνιστές και την εταιρεία. Στη διασταύρωση αυτών των τριών μεταβλητών βρίσκεται μια αποτελεσματική στρατηγική μάρκετινγκ για την απόκτηση ενός πιθανού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη δημιουργία μιας διαρκούς εταιρείας. Πηγή: [fourweekmba.com/3c-model](https://fourweekmba.com/3c-model)



## Τύποι οργανισμών

### Κερδοσκοπικός

Ένας οργανισμός υπέρ του κέρδους υπάρχει κυρίως για να παράγει κέρδος, δηλαδή για να εισπράττει περισσότερα χρήματα από όσα ξοδεύει. Οι ιδιοκτήτες μπορούν να αποφασίσουν να κρατήσουν όλο το κέρδος οι ίδιοι, ή μπορούν να το ξοδέψουν μερικώς ή ολικώς για την ίδια την επιχείρηση.



### Μη κερδοσκοπικός

Ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός υπάρχει για να παρέχει μια συγκεκριμένη υπηρεσία στην κοινότητα. Η λέξη "μη κερδοσκοπική" αναφέρεται σε ένα είδος επιχείρησης - μια επιχείρηση η οποία είναι οργανωμένη βάσει κανόνων που απαγορεύουν τη διανομή κέρδους στους ιδιοκτήτες.



### Προς όφελος

Η επιχείρηση "προς όφελος" λειτουργεί κατά βάση όπως μια παραδοσιακή επιχείρηση, αλλά ιδρύεται κυρίως για να παρέχει κοινωνικά οφέλη και όχι για να μεγιστοποιεί τις οικονομικές αποδόσεις. Με άλλα λόγια, μια επιχείρηση προς όφελος είναι μια επιχείρηση κερδοσκοπικού χαρακτήρα, που αντιμετωπίζει κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα.



## Τύποι οργανισμών

### Δημόσια (ή κυβερνητικά) ιδρύματα

Τα ιδρύματα πολιτιστικής κληρονομιάς αποτελούν σε μεγάλο βαθμό μέρος του δημόσιου τομέα και, ως εκ τούτου, είναι μη κερδοσκοπικά.

Η μεγιστοποίηση του κέρδους δεν αποτελεί ζήτημα και δεν χρησιμεύει ως αφετηρία για την καινοτομία του επιχειρηματικού μοντέλου. Οι κυβερνήσεις επενδύουν στον πολιτιστικό τομέα προκειμένου να διασφαλίσουν τα δημόσια συμφέροντα. Ως εκ τούτου, τα ιδρύματα πολιτιστικής κληρονομιάς που εξαρτώνται εξ ολοκλήρου ή σε μεγάλο βαθμό από την κρατική χρηματοδότηση πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους στόχους πολιτικής στους τομείς του πολιτισμού και των μέσων ενημέρωσης.

Ένας όρος που τίθεται από τις κυβερνήσεις στα ιδρύματα πολιτιστικής κληρονομιάς είναι να εκτελούν τις δραστηριότητές τους με ευσυνειδησία και αποτελεσματικότητα ως προς το κόστος. Άλλωστε, τα ΙΠΚ δεν χρησιμοποιούνται μόνο για να επιτρέψουν νέες υπηρεσίες αλλά και για να επιτευχθεί μεγαλύτερη αποδοτικότητα και ακόμη και εξοικονόμηση κόστους. Επίσης, η Δημόσια Διοίκηση είναι υποχρεωμένη να επιτύχει τη διατήρηση του φυσικού και πολιτιστικού περιεχομένου και την αξιοποίηση του δημόσιου αγαθού.

### Ιδιωτικά (ή μη κυβερνητικά) ιδρύματα

Δεδομένης της έλλειψης δημόσιων πόρων για τον τομέα, είναι πλέον αδύνατο να προωθηθούν πρωτοβουλίες για την απόκτηση και αξιοποίηση μέρους της πολιτιστικής κληρονομιάς χωρίς τη συμμετοχή ιδιωτικών φορέων. Η πιο συνηθισμένη μορφή ιδιωτικής διαχείρισης των πολιτιστικών αγαθών είναι από τους ιδιοκτήτες των αγαθών αυτών. Οι ιδιοκτήτες αυτοί μπορεί να είναι ιδιώτες, καταπιστεύματα, ενώσεις και ιδρύματα και άλλες ΜΚΟ. Σήμερα, οι πιο σημαντικές από αυτές τις ΜΚΟ όσον αφορά τα ιστορικά πολιτιστικά αγαθά είναι οι καθιερωμένες εκκλησίες. Επιπλέον, οι ιδιωτικές οργανωτικές μορφές είναι πιο συνηθισμένες στον τουρισμό από ό,τι στην πολιτιστική κληρονομιά.

## Τύποι οργανισμών

Η οργανωτική μορφή τόσο των δημόσιων όσο και των ιδιωτικών ιδρυμάτων μπορεί επίσης να διαφέρει ως προς τον συγκεντρωτισμό, την αποκέντρωση και την κατανομή (βλ. το παρακάτω σχήμα).

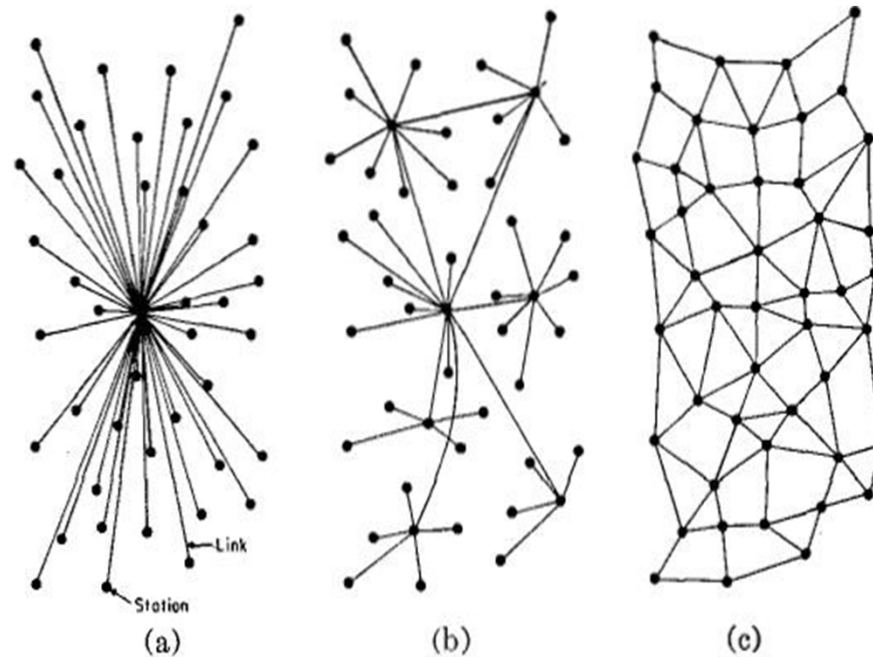


Fig. 1—(a) Centralized. (b) Decentralized. (c) Distributed networks.

Πηγή: [medium.com/@VitalikButerin](https://medium.com/@VitalikButerin)



## Τύποι οργανισμών

### PPP, γνωστές και ως P3 or 3P

Η Ευρωπαϊκή Ένωση ενθαρρύνει τη διαμόρφωση δημόσιων και ιδιωτικών συμπράξεων, κυρίως στους τομείς των υποδομών και των υπηρεσιών. Στις συμπράξεις αυτές, οι ιδιώτες αναλαμβάνουν μέρος της χρηματοδότησης και των κινδύνων του δημόσιου τομέα, π.χ. στον τομέα της υγείας.

Συνοπτικά, οι PPP, όπως εφαρμόζονται σήμερα, παρουσιάζουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Πρόκειται για μακροπρόθεσμες συμφωνίες που βασίζονται σε σημαντικά επίπεδα επενδύσεων των εταίρων και σε μια μακροπρόθεσμη αλλά αξιόπιστη ροή χρηματοδότησης (είτε από το κράτος είτε από τους χρήστες) για την παροχή χρηματοοικονομικών αποδόσεων των εταίρων.
- Οι PPP μπορούν να προσαρμοστούν σε ένα πολύ ευρύ φάσμα περιουσιακών στοιχείων, υπηρεσιών και συνθηκών.
- Οι PPP δεν αποτελούν μια μορφή αλλά μια εναλλακτική λύση στην ιδιωτικοποίηση. Η δημόσια ιδιοκτησία μπορεί να διατηρηθεί καθ' όλη τη διάρκεια και αποτελεί πολιτική απόφαση εάν οι βασικές υπηρεσίες (διδασκαλία, υγειονομική περίθαλψη, επιμελητεία κ.λπ.) διατηρούνται ή ανατίθενται στο πλαίσιο της PPP.
- Ως τεχνική προμηθειών, η μεθοδολογία PPP επιτρέπει ταχύτερες και αποτελεσματικότερες επενδύσεις και καλύτερη οικονομική μόχλευση για τη δημόσια συνεισφορά.

## Τύποι οργανισμών

### PPP, γνωστές και ως P3 or 3P

Οι PPP δεν συνεπάγονται ιδιωτικοποίηση αλλά ρεαλιστικό καταμερισμό του κινδύνου και της ευθύνης μεταξύ οργανισμών του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Οι τελευταίοι συμβάλλουν στο μάρκετινγκ, τη διαχείριση, την (ανα)κατασκευή/ανακαίνιση, τις επιχειρησιακές δεξιότητες και, κυρίως, τη χρηματοδότηση. Ο δημόσιος τομέας μπορεί να διατηρήσει τους βασικούς ρόλους του επιμελητή και του αρχαιοφύλακα και να καθορίσει τον χαρακτήρα της εμπορικής προσφοράς. Όπου απαιτείται δημόσια επιχορήγηση, αυτή πρέπει να διασφαλίζεται μακροπρόθεσμα, αλλά μπορεί να είναι περιορισμένη και προβλέψιμη. Με τη στρατηγική συνεργασία μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών εταίρων, τα έσοδα του χώρου μπορούν να αυξηθούν και η τοπική οικονομία να ενισχυθεί από μια ανώτερη τουριστική προσφορά.

Η λογική των PPP είναι ότι ο ιδιωτικός τομέας είναι σχεδόν πάντα καλύτερος στη διαχείριση των επενδυτικών και λειτουργικών κινδύνων από ό,τι ο δημόσιος τομέας. Κατά συνέπεια, μπορούν να επιτευχθούν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα και ανώτερα επίπεδα υπηρεσιών από τις δημόσιες αρχές που συνάπτουν συμβάσεις με ιδιώτες προμηθευτές για το σχεδιασμό, την κατασκευή και τη συντήρηση των υποδομών ή των περιουσιακών στοιχείων που είναι απαραίτητα για τις δημόσιες υπηρεσίες ή τη διοίκηση. Ο προμηθευτής έχει τη μακροχρόνια ευθύνη για τη λειτουργία του συνόλου ή, συχνότερα, των γενικών λειτουργιών του(των) προμηθευόμενου(-ων) περιουσιακού(-ών) στοιχείου(-ών) (βλ. παρακάτω).

Με λίγα λόγια, οι PPP έχουν ιδιωτική διαχείριση και δημόσιο έλεγχο.

## Διαφορετικοί τύποι δημόσιων και ιδιωτικών επενδύσεων

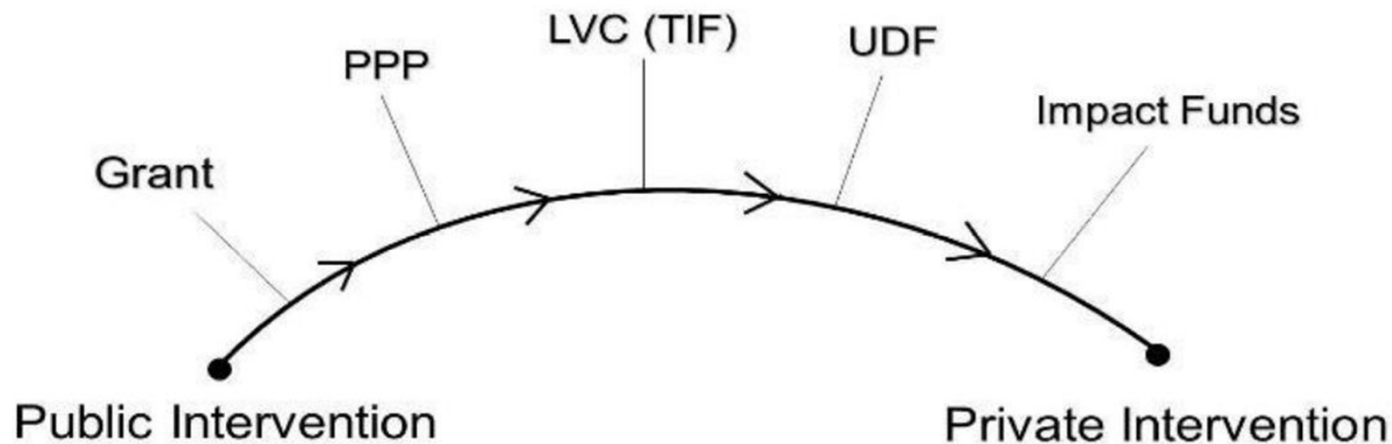
**LVC** (Location Value Capture/Σύλληψη αξίας της τοποθεσίας) είναι η διαδικασία "σύλληψης" της αύξησης της αξίας της γης που δημιουργείται από τη βελτίωση της προσβασιμότητας. Η καλύτερη πρόσβαση προσθέτει αξία σε μια περιοχή, η οποία αντανακλάται στις αξίες γης και ακινήτων.

**TIF** (Tax Increment Financing/Χρηματοδότηση με αύξηση φόρων) είναι μια μέθοδος **δημόσιας χρηματοδότησης** που χρησιμοποιείται ως **επιδότηση** για έργα **ανάπλασης**, υποδομής και άλλα έργα βελτίωσης της κοινότητας. Μέσω της χρήσης της TIF, οι δήμοι συνήθως εκτρέπουν τις μελλοντικές αυξήσεις των φόρων ακίνητης περιουσίας από μια αποχαρακτηρισμένη περιοχή ή συνοικία προς ένα έργο οικονομικής ανάπτυξης ή ένα έργο δημόσιας βελτίωσης στην κοινότητα. Οι επιχορηγήσεις TIF δεν διατίθενται απευθείας από τον προϋπολογισμό μιας πόλης, αλλά η πόλη υφίσταται ζημία μέσω διαφυγόντων φορολογικών εσόδων.

**UDF** (Urban Development Funds/Κεφάλαια αστικής ανάπτυξης) να επενδύσει σε συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και σε άλλα έργα που περιλαμβάνονται σε ένα ολοκληρωμένο σχέδιο για τη βιώσιμη αστική ανάπτυξη. Ένα UDF μπορεί να είναι ξεχωριστή νομική οντότητα ή να συσταθεί ως "ξεχωριστή μονάδα χρηματοδότησης" στο πλαίσιο ενός υφιστάμενου χρηματοπιστωτικού ιδρύματος.

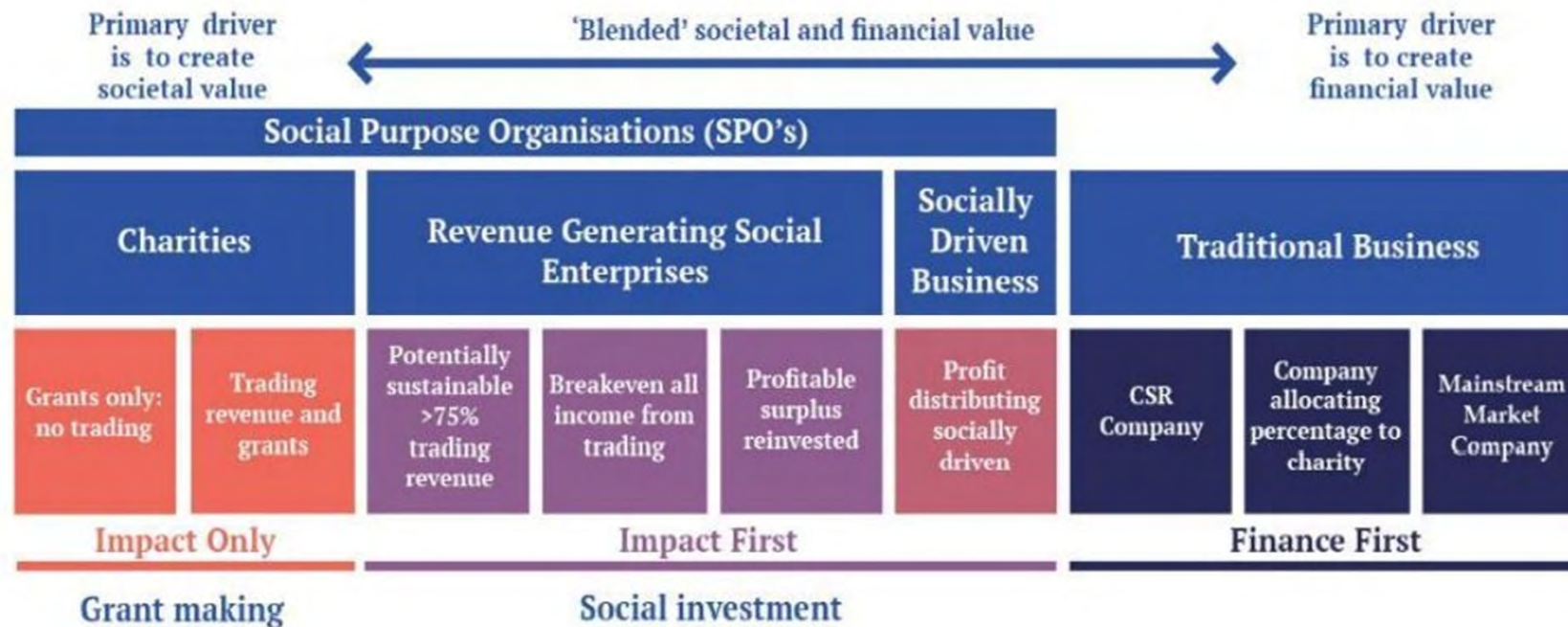
## Διαφορετικοί τύποι δημόσιων και ιδιωτικών επενδύσεων

Το παρακάτω γράφημα δείχνει ένα χρηματοδοτικό φάσμα από την καθαρή δημόσια επένδυση στην ιδιωτική παρέμβαση.



## Διαφορετικοί τύποι δημόσιων και ιδιωτικών επενδύσεων

Η EVPA (European Venture Philanthropy Association) προτείνει αυτό το φάσμα για την κατηγοριοποίηση των επενδύσεων :



Πηγή: EVPA in [Mapping-circular-financing-models-for-cultural-and-natural-heritage-regeneration](#)



# ΕΝΟΤΗΤΑ 2

Καινοτόμα  
επιχειρηματικά και  
χρηματοοικονομικά  
μοντέλα



## Συνέπειες του Covid-19

Η πανδημία επιτάχυνε την ανάγκη για τους τομείς της πολιτιστικής κληρονομιάς και του τουρισμού να γίνουν πιο ανθεκτικοί, βιώσιμοι και επιχειρηματικοί, π.χ. να θεσπίσουν στρατηγικές PPP, υβριδικά χρηματοοικονομικά σχέδια, πρακτικές αξιολόγησης και διαχείρισης κινδύνων.

Σε πολλές περιπτώσεις, τα καινοτόμα επιχειρηματικά και χρηματοοικονομικά μοντέλα μπορούν να βοηθήσουν σε αυτούς τους όρους.

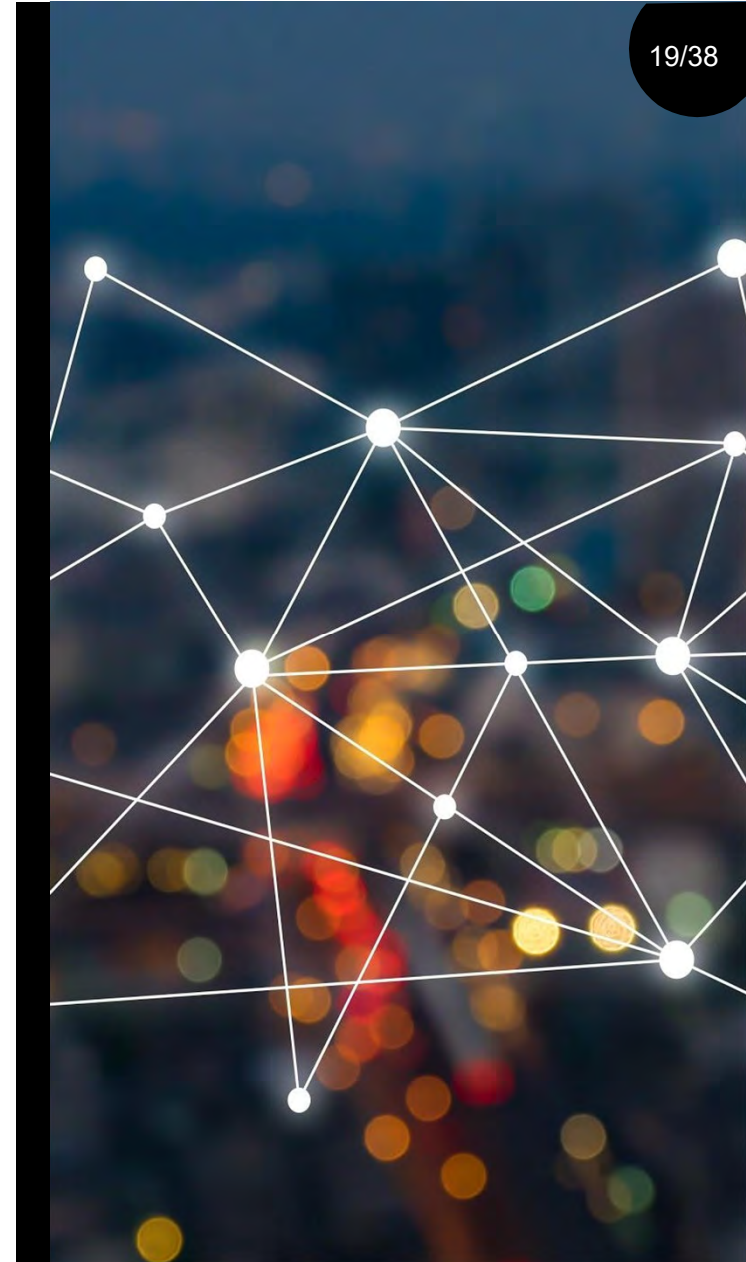
Η μείωση της δημόσιας χρηματοδότησης, οι προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης, οι ευκαιρίες της ψηφιοποίησης ή η αυξανόμενη ενδυνάμωση του κοινού έχουν ήδη ωθήσει τους πολιτιστικούς και δημιουργικούς τομείς να δοκιμάσουν νέες προσεγγίσεις και να διερευνήσουν νέα επιχειρηματικά μοντέλα.



## Καινοτόμα επιχειρηματικά και χρηματοοικονομικά μοντέλα

Σήμερα, ιδίως στο ευρωπαϊκό πλαίσιο, υπάρχει συνεχής ανάγκη για καινοτομίες για την αξιοποίηση της πολιτιστικής κληρονομιάς, ιδίως όσον αφορά την καινοτομία των επιχειρηματικών μοντέλων, για τη δημιουργία ενός σταθερού και διαφανούς αγωγού οικονομικά και κοινωνικά βιώσιμων σχετικών επενδυτικών σχεδίων, προκειμένου να καταδειχθεί η ελκυστικότητα του τομέα αυτού στους ιδιώτες επενδυτές.

Αυτές οι καινοτόμες προσεγγίσεις μπορούν να αποτελέσουν ισχυρούς κινητήριους μοχλούς για την ενίσχυση της πολιτιστικής ποικιλομορφίας και την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, καθώς και για την ανάπτυξη, την απασχόληση ή την κοινωνική ένταξη: γι' αυτό το λόγο η παρούσα ενότητα συγκεντρώνει μια σειρά καινοτόμων επιχειρηματικών και χρηματοδοτικών μοντέλων για την πολιτιστική κληρονομιά και τον τουρισμό.



## Καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα

### Η δύναμη της ψηφιοποίησης

Κατά την τελευταία δεκαετία, τα μουσεία, τα αρχεία και άλλα ιδρύματα πολιτιστικής κληρονομιάς έχουν κάνει μια καλή αρχή στην ψηφιοποίηση σημαντικών συλλογών πολιτιστικής κληρονομιάς και στην ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών που βασίζονται σε νέες BMs.

Η αξιοποίηση των ευκαιριών που παρέχει η ψηφιοποίηση μπορεί να βοηθήσει σε διάφορες πτυχές:

- μείωση του κόστους
- εύρεση οικονομικών πόρων
- συλλογή δεδομένων για τη λήψη αποφάσεων
- ευρεία διαθεσιμότητα των αντικειμένων πολιτιστικής κληρονομιάς
- αύξηση του ψηφιακού αλφαριθμητισμού και ενίσχυση της γνώσης
- δημιουργία νέων θέσεων εργασίας (όπως διαχειριστής κοινότητας, ειδικός στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης/επικοινωνίας, κ.λπ.)

## Καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα

### Η δύναμη της ψηφιοποίησης

Οι δακτύλιοι αυτοί αντιπροσωπεύουν τέσσερις τρόπους πρόσβασης στις συλλογές πολιτιστικής κληρονομιάς.

1. Αναλογικά στο σπίτι. Το έργο εκτίθεται φυσικά ή καθίσταται φυσικά προσβάσιμο σε αρχείο, έκθεση ή αναγνωστήριο.

2. Ψηφιακά στο σπίτι. Το έργο περιγράφεται ψηφιακά και μπορεί να ψηφιοποιηθεί. Καθίσταται διαθέσιμο εντός των τειχών του ιδρύματος μέσω κλειστού δικτύου (ή μέσω φορέων ψηφιακών δεδομένων), όπως ένας υπολογιστής ή ένα τερματικό στο ίδρυμα, το οποίο οι επισκέπτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να αναζητήσουν στη βάση δεδομένων της συλλογής.

3. Σε απευθείας σύνδεση. Το σύνολο ή μέρος της ψηφιακής συλλογής του ιδρύματος προσφέρεται διαδικτυακά μέσω του δικτυακού τόπου του ιδρύματος, αλλά χωρίς ρητά δικαιώματα χρήσης ή επαναχρησιμοποίησης.

4. Διαδικτυακά στο δίκτυο. Το σύνολο ή μέρος της ψηφιακής συλλογής του ιδρύματος προσφέρεται διαδικτυακά. Παραχωρούνται δικαιώματα χρήσης σε τρίτους (κοινό, άλλα ιδρύματα) για χρήση ή επαναχρησιμοποίηση.

# Καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα

## Η δύναμη της ψηφιοποίησης: πρακτικά παραδείγματα

### Ψηφιακό αρχείο κατά παραγγελία

Οι χρήστες μπορούν να αναζητήσουν, να καλέσουν και/ή να παραγγείλουν πηγές πολιτιστικής κληρονομιάς χρησιμοποιώντας διάφορες λειτουργίες αναζήτησης. Αυτό είναι το μόνο σύμπλεγμα πρωτοβουλιών στο οποίο ένα μοντέλο εσόδων είναι ένα σταθερό στοιχείο της έννοιας της υπηρεσίας.

### Διαδικτυακή μουσειακή εμπειρία

Εναλλακτική λύση ή επέκταση του μουσείου χρησιμοποιώντας εργαλεία και πλατφόρμες web 2.0. Η ομάδα στόχος προσεγγίζεται ενεργά με την προσφορά γραφικών στοιχείων, τη δημιουργία ομάδων συζήτησης στα κοινωνικά δίκτυα κ.λπ.

### Ομαδοσυνεργατική αφήγηση

Οι χρήστες λένε τις δικές τους προσωπικές ιστορίες στις πλατφόρμες. Τα ιδρύματα πολιτιστικής κληρονομιάς παρέχουν συχνά συγκεκριμένο αρχειακό υλικό το οποίο οι χρήστες μπορούν στη συνέχεια να ενσωματώσουν στην αφήγησή τους.

### Διανεμημένη διαδικτυακή έρευνα

Τεχνικές πλατφόρμες, εργαλεία και κοινωνικά δίκτυα όπου οι χρήστες μπορούν από κοινού να διεξάγουν και να παρουσιάζουν έρευνα. Αυτό εγγυάται έναν ορισμένο βαθμό αξιοπιστίας όσον αφορά τις πληροφορίες, τη σχέση μεταξύ των πηγών και των μελών της κοινότητας. Ένα παράδειγμα αυτού είναι το wikipedia.org.

### Κοινωνική σήμανση

Οι χρήστες έχουν τη δυνατότητα να επισημαίνουν ψηφιοποιημένες πηγές πολιτιστικής κληρονομιάς. Οι ετικέτες μπορούν να περιέχουν μια περιγραφή ή μπορούν να εκφράσουν κάποια εκτίμηση και διευκολύνουν την αναζήτηση της συλλογής.

### Βελτίωση της εμπειρίας του μουσείου στο διαδίκτυο

Οι χρήστες μπορούν να επωφεληθούν από τα νέα μέσα, είτε πριν είτε κατά τη διάρκεια των επισκέψεών τους στο μουσείο. Η χρήση εφαρμογών ειδικά σε smartphone μπορεί να κάνει την επίσκεψη στο μουσείο πιο διαδραστική και προσωπική.

### Διαδικτυακή αγορά

Αυτό προσφέρει στους χρήστες την ευκαιρία να υποβάλουν προσφορές online για αντικείμενα πολιτιστικής κληρονομιάς και έργα τέχνης.

## Καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα

### Καινοτόμες μέθοδοι εργασίας

Τα νέα BMs στα CCSs χαρακτηρίζονται από διαφορετικούς τύπους εργασίας και μοντέλα. Υψηλότερες συνεργατικές μέθοδοι εργασίας, που περιλαμβάνουν χαμηλές ιεραρχίες και μεγαλύτερη αυτονομία, όπως η ομαδική και ομαδοσυνεργατική εργασία. Ιδιαίτερα στη φάση της "πρωτοπορίας", την επέκταση των συλλογικών και συνεργατικών μορφών εργασίας, οι οποίες δεν είναι προσανατολισμένες στο κέρδος, αλλά συμβάλλουν στην ανθρώπινη και πολιτιστική ανάπτυξη. Η δικτύωση αποτελεί σχεδόν "δεύτερη φύση" στα CCSs. Για πολλούς δημιουργικούς ανθρώπους η δικτύωση αρχίζει κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσής τους και αποκτά μια πιο επαγγελματική δομή στο χώρο εργασίας. Ένας νέος όρος είναι ο "συν-ανταγωνισμός" ως περιγραφή των νέων εργασιακών ρυθμίσεων στα CCS, ο οποίος προέρχεται από τους αγγλικούς όρους της συνεργασίας και του ανταγωνισμού. Η εργασία σε δίκτυα είναι μια συλλογική μέθοδος εργασίας ιδιαίτερα στον κόσμο της τέχνης. Γενικά, η ομαδική εργασία είναι μια ιδιότητα που συνδέεται στενά με τις περισσότερες επιχειρήσεις και τομείς στις CCSs.



## Καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα

### Gamification/παιχνιδοποίηση

Το Gamification αναφέρεται στην προσθήκη χαρακτηριστικών που μοιάζουν με παιχνίδια σε περιβάλλοντα που δεν έχουν καμία σχέση με τη βιομηχανία παιχνιδιών. Η ΒΜ είναι σχετικά νέα και φαίνεται να βρίσκεται σε πειραματικό στάδιο. Η ιδέα είναι να διεγείρει και να παρακινήσει τις ενέργειες, τις ιδέες, τα ενδιαφέροντα και τις αλληλεπιδράσεις των χρηστών. Με άλλα λόγια, να εξαρτά τη συμπεριφορά με ψυχαγωγικό τρόπο σε οποιοδήποτε περιβάλλον, είτε πρόκειται για πολιτιστικό (μουσεία, θέατρα, βιβλία), εταιρικό, ψυχαγωγικό, εμπορικό κ.λπ.





## Καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα

### Διεθνής και διατομεακή συνεργασία για την ανταλλαγή γνώσεων

Όπως ορίζεται στον κανονισμό για τη θέσπιση του προγράμματος "Δημιουργική Ευρώπη 2014-20", προκειμένου να προωθηθεί η διακρατική συνεργασία σε θέματα πολιτικής, το διατομεακό σκέλος υποστηρίζει "τη διακρατική ανταλλαγή εμπειριών και τεχνογνωσίας σε σχέση με νέα επιχειρηματικά και διαχειριστικά μοντέλα, δραστηριότητες μάθησης από ομοτίμους και δικτύωσης μεταξύ πολιτιστικών και δημιουργικών οργανισμών και φορέων χάραξης πολιτικής που σχετίζονται με την ανάπτυξη των πολιτιστικών και δημιουργικών τομέων, προωθώντας την ψηφιακή δικτύωση, κατά περίπτωση".

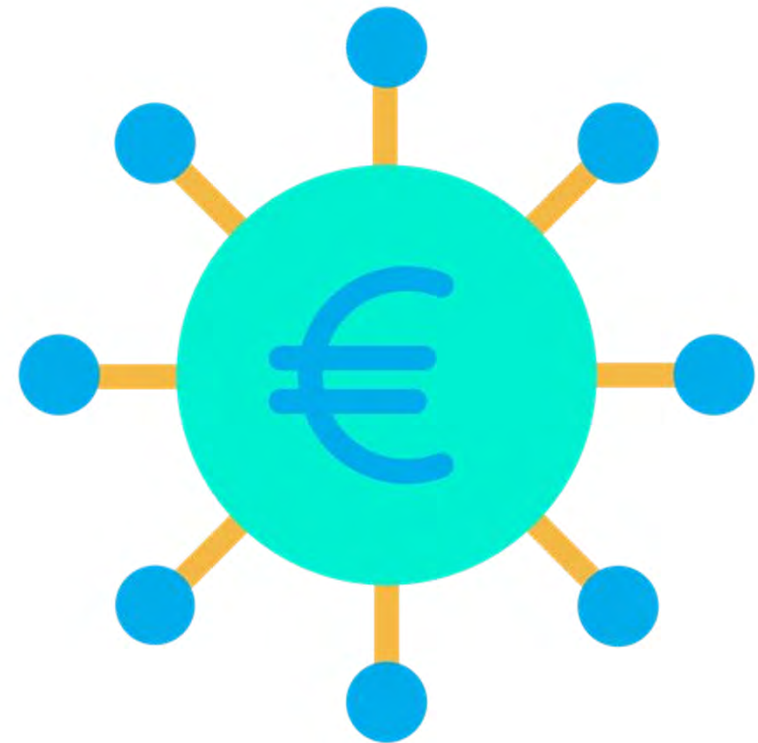
Π.χ. το πολιτιστικό arbitrage είναι μια διασυνοριακή συνεργασία μεταξύ ενός πολιτιστικού ιδρύματος, ενός ιδιώτη ή μιας ένωσης και ενός ξένου ιδιώτη ή κρατικού επενδυτή που περιλαμβάνει την ιδιοκτησία και/ή τη διαχείριση ή τον έλεγχο ενός περιουσιακού στοιχείου πολιτιστικής κληρονομιάς, με βάση τη λογική της ικανότητας των περιουσιακών στοιχείων πολιτιστικής κληρονομιάς να παράγουν κοινωνικοοικονομικά οφέλη και οικονομικές αποδόσεις.

Πηγή: Bortolotti and Segre, 2017 ([available here](#))

## Καινοτόμα χρηματοοικονομικά μοντέλα

### Crowdfunding / crowdsourcing

Η πρακτική της χρηματοδότησης ενός έργου ή οργανισμού με τη συγκέντρωση χρηματικών εισφορών από μεγάλο αριθμό ατόμων. Το Crowdfunding βασίζεται σε αυτό που είναι γνωστό ως μικρο-χορηγία, ή στη μαζική χρηματοδότηση ενός έργου, μιας υπηρεσίας, ενός περιεχομένου, μιας πλατφόρμας, μιας παραγωγής, ενός έργου κ.λπ. Εν ολίγοις, οτιδήποτε μπορεί να χρηματοδοτηθεί από πολλούς χορηγούς που αποφασίζουν εθελοντικά να συμμετάσχουν στη δημιουργία ή την υλοποίηση μιας ιδέας μπορεί να γίνει έργο crowdfunding. Το Crowdfunding είναι επίσης ένα πολύ ισχυρό εργαλείο μάρκετινγκ και παρέχει μια αίσθηση ιδιοκτησίας στον δωρητή ("δίδων"). Το μέσο αυτό αναδιαμορφώνει το σύστημα του donor ship υπό την έννοια ότι επιτρέπει τη μαζική συμμετοχή και την προσιτή, άμεση εμπλοκή.



## Καινοτόμα χρηματοοικονομικά μοντέλα

Τα κυκλικά χρηματοοικονομικά μοντέλα παρέχουν ένα σύνθετο R.O.I. (return on investment/απόδοση της επένδυσης):

- Άμεσα (έσοδα)
- Έμμεσα (αποφευγόμενο κόστος)
- Άλλο: απόδοση από τη διατήρηση ή αναγέννηση του κοινωνικού, περιβαλλοντικού και πολιτιστικού κεφαλαίου

Τα μοντέλα αυτά λαμβάνουν πλήρως υπόψη τις πολυδιάστατες επιπτώσεις τους, όπως :

- Αριθμός επισκεπτών ανά έτος (συμπεριλαμβανομένων των πωληθέντων εισιτηρίων κ.ο.κ.)
- Επίδραση στην αγορά ακινήτων
- Δημιουργούμενες θέσεις εργασίας (άμεσες, έμμεσες, επαγόμενες)
- Ποιότητα του φυσικού σκηνικού/τοπίου
- Επιπτώσεις στην υγεία και την ευημερία
- Επιπτώσεις στις άυλες και συμβολικές αξίες / κληρονομιά

Πώς να μετρηθούν και να ληφθούν υπόψη οι επιπτώσεις αυτές;

Ένα καλό εργαλείο που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις που ασπάζονται την CSR (corporate social responsibility/εταιρική κοινωνική ευθύνη) είναι η Triple Bottom Line στη βάση των οικονομικών τους στοιχείων.

## Καινοτόμα χρηματοοικονομικά μοντέλα

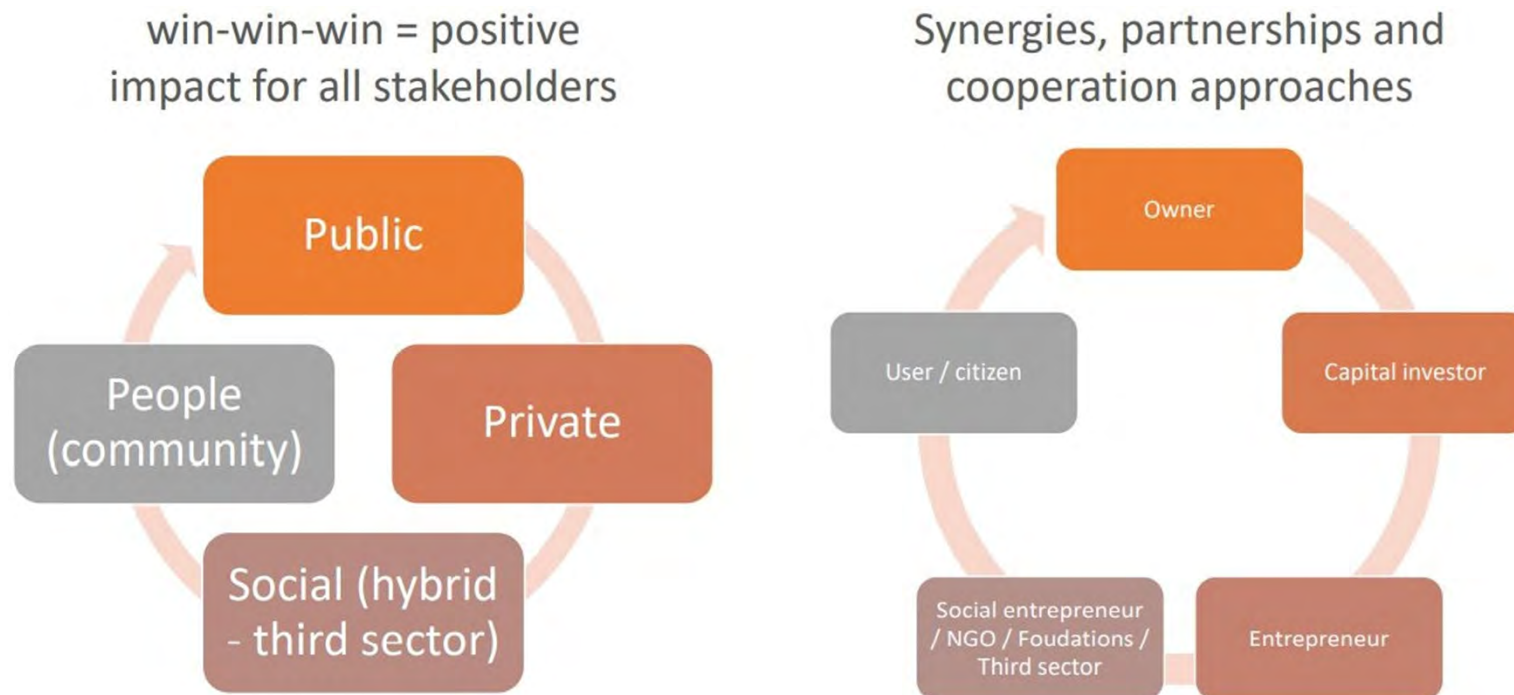
From *linear* to *circular* financing models for cultural heritage / landscape adaptive reuse



Πηγή: [Mapping circular financing models for cultural and natural heritage regeneration \(clicproject.eu\)](https://clicproject.eu)

## Καινοτόμα χρηματοοικονομικά μοντέλα

**Public–Private–People partnership (4P)** είναι ένας αναδυόμενος τρόπος ανάδειξης της ανάγκης για την ανάπτυξη της συμμετοχής των ιδιωτικών φορέων και του ευρύτερου κοινού σε μια κοινή διαδικασία.



Πηγή: [Mapping-circular-financing-models-for-cultural-and-natural-heritage-regeneration](https://www.4p-partnership.com/mapping-circular-financing-models-for-cultural-and-natural-heritage-regeneration)

# ΕΝΟΤΗΤΑ 3

Περιπτωσιολογικές  
μελέτες



## Μια παλιά περίπτωση PPP

Το Kultur-Token είναι μια κρατική εφαρμογή, που αναπτύχθηκε χωρίς προνομιακό κίνητρο. Ο πρωταρχικός στόχος του ΚΤ είναι να ανταμείψει τους πολίτες της πόλης της Βιέννης, στην Αυστρία, για συμπεριφορές βιώσιμης κινητικότητας που μειώνουν τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου που σχετίζονται με τα αυτοκίνητα. Τα αέρια του θερμοκηπίου είναι η κύρια αιτία της κλιματικής αλλαγής. Το κύριο αέριο του θερμοκηπίου που παράγεται από τα αυτοκίνητα είναι το διοξείδιο του άνθρακα (CO<sub>2</sub>). Το ΚΤ ενθαρρύνει τις επιλογές κινητικότητας με χαμηλές εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα με μάρκες που ανταλλάσσονται με δωρεάν πρόσβαση σε τοπικές πολιτιστικές προσφορές. Παρέχει έτσι έναν νέο τρόπο στους πολίτες να εξερευνούν και να απολαμβάνουν τα πολιτιστικά ιδρύματα. Η εφαρμογή εμπλέκει τους πολίτες στη συν-υλοποίηση του σχεδίου αστικής κινητικότητας STEP 2025 της Βιέννης (MA18, 2015). Το σχέδιο απαιτεί "μια νέα κουλτούρα κινητικότητας". Αυτή η προοπτική είναι πέρα από την εμβέλεια της κυβερνητικής πολιτικής από μόνη της- ως εκ τούτου, απαιτεί τη συμμετοχή των πολιτών και αλλαγές στη συμπεριφορά για τη "σπορά" της οραματικής νέας κουλτούρας κινητικότητας.



**Kultur-Token**™

## Μια σύγχρονη περίπτωση PPPP

Υπήρξαν πολλές ιδιωτικές εταιρείες οι οποίες, με διάφορους τρόπους τους, επέλεξαν να διαδραματίσουν ενεργό ρόλο στη διατήρηση και προώθηση της πολιτιστικής κληρονομιάς.

Μεταξύ αυτών, το πιο διάσημο παράδειγμα είναι η *definitely Olivetti*, η οποία συμμετείχε από το 1982 με ενεργό ρόλο στη μεγάλη εκστρατεία αποκατάστασης που ξεκίνησε το 1977 και ανατέθηκε στον αναστηλωτή Pinin Brambilla Barcilon υπό την εποπτεία της Επιθεώρησης για την Καλλιτεχνική και Ιστορική Κληρονομιά του Μιλάνου, της Επιθεώρησης για την Περιβαλλοντική και Αρχιτεκτονική Κληρονομιά του Μιλάνου και του Κεντρικού Ινστιτούτου Αποκατάστασης της Ρώμης. Εκτός από την οικονομική υποστήριξη των εργασιών αποκατάστασης (με κόστος περίπου 7 δισεκατομμυρίων ιταλικών λιρών), η εταιρεία διέθεσε επίσης, την τεχνολογική της εμπειρογνωμοσύνη στο έργο, συνεργαζόμενη για την εξεύρεση των καλύτερων δυνατών λύσεων σε όλα τα τεχνικά προβλήματα που αναπόφευκτα συνεπάγεται ένα τέτοιο έργο.





The image consists of a solid black background. A thick white diagonal line runs from the bottom-left corner towards the top-right corner. The line is positioned such that it divides the space into two main regions. In the lower-right region, the Greek text "Ενότητα κλεισίματος" is written in a white, bold, sans-serif font. The text is arranged in two lines: "Ενότητα" on the top line and "κλεισίματος" on the bottom line. The overall composition is minimalist and high-contrast.

**Ενότητα  
κλεισίματος**

## Για να συνεχίσετε τη μελέτη σας

Σας προτείνουμε να συνεχίσετε την προσωπική εκμάθηση των θεμάτων που συζητούνται σε αυτές τις διαφάνειες, με την υποστήριξη των ακόλουθων προτεινόμενων αναγνωσμάτων :

- 54 types of business models: [fourweekmba.com/what-is-a-business-model](https://fourweekmba.com/what-is-a-business-model)
- For benefit business: [eticanews.it/wp-content/uploads/2013/05/HBR\\_For\\_Benefit.pdf](https://eticanews.it/wp-content/uploads/2013/05/HBR_For_Benefit.pdf)
- Location Value Capture: [nodes-toolbox.eu/pdf/?pdf=mnB3bHQzUs8Pzh4KfWh6%3Ag](https://nodes-toolbox.eu/pdf/?pdf=mnB3bHQzUs8Pzh4KfWh6%3Ag)
- Investing in cultural heritage for sustainable development: [mapa.valpo.net/sites/default/files/repositorio-documentos/economics\\_of\\_uniqueness-worldbank.pdf](https://mapa.valpo.net/sites/default/files/repositorio-documentos/economics_of_uniqueness-worldbank.pdf)
- Crowdfunding in Europe: [mdpi.com/1911-8074/14/3/101](https://mdpi.com/1911-8074/14/3/101)
- Financial instruments and schemes for cultural heritage: [interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.2.4-Financial-instruments.pdf](https://interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.2.4-Financial-instruments.pdf)
- A European project for heritage reuse: [openheritage.eu](https://openheritage.eu)
- Innovation in Public Investment and Financing for Arts and Culture: [oecd.org/cfe/leed/venice-2018-conference-culture/documents/C1-DiscussionNote.pdf](https://oecd.org/cfe/leed/venice-2018-conference-culture/documents/C1-DiscussionNote.pdf)
- Opportunities offered by digital technologies for the cultural heritage sector [pro.europeana.eu/page/europeana-initiative-position-consultation-on-opportunities-offered-by-digital-technologies](https://pro.europeana.eu/page/europeana-initiative-position-consultation-on-opportunities-offered-by-digital-technologies)

## Κατάλογος παραπομπών

Allegro I, Lupu A, 2018. *Models of Public Private Partnership and financial tools for the cultural heritage valorisation.*

[zenodo.org/record/3333432#.YKedN3Ixdnl](https://zenodo.org/record/3333432#.YKedN3Ixdnl)

Bortolotti B, Segre G, 2017. *The cultural arbitrage: new frontiers in heritage and tourism management.*

[iris.unito.it/retrieve/handle/2318/1724025/567287/PAPER\\_SIL-FRC\\_PAPER%281%29.pdf](https://iris.unito.it/retrieve/handle/2318/1724025/567287/PAPER_SIL-FRC_PAPER%281%29.pdf)

Buterin V, 2017. *The meaning of decentralization.*

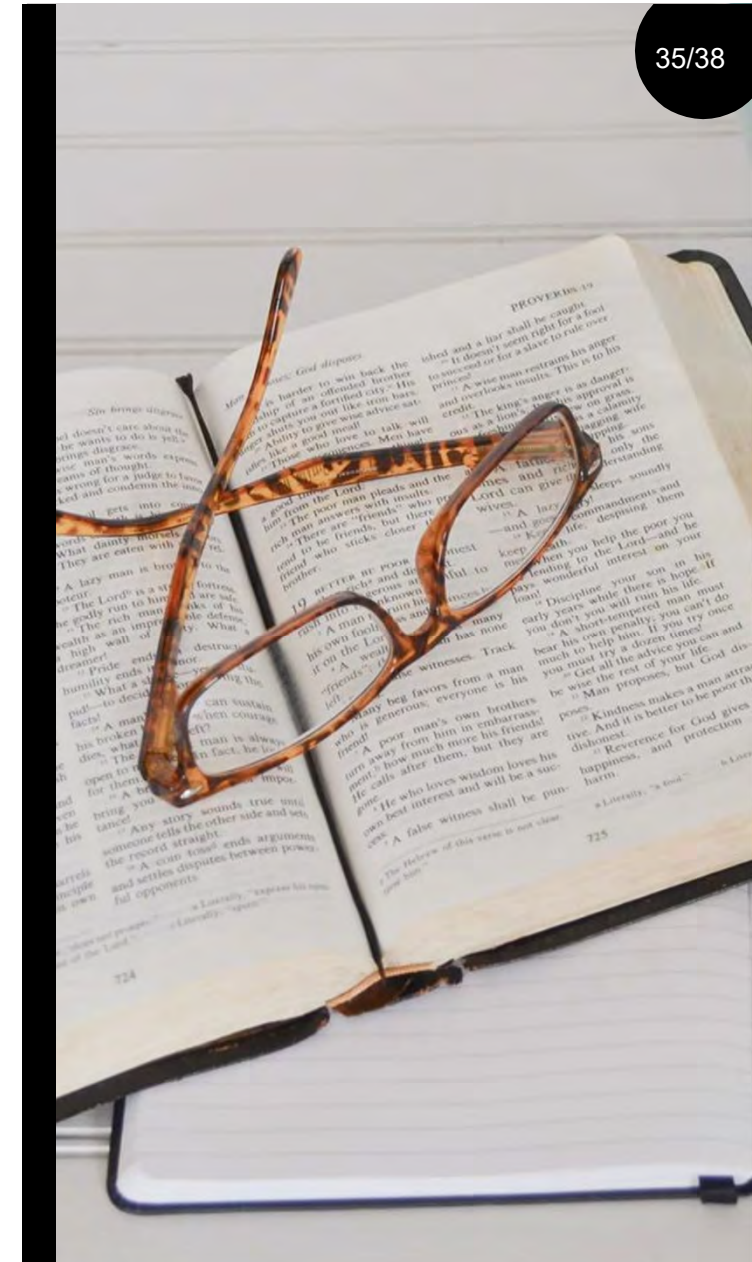
[medium.com/@VitalikButerin/the-meaning-of-decentralization-a0c92b76a274](https://medium.com/@VitalikButerin/the-meaning-of-decentralization-a0c92b76a274)

Committee on Culture, Science and Education, 2005. *The private management of cultural property.*

[assembly.coe.int/nw/xml/xref/x2h-xref-viewhtml.asp?fileid=11062&lang=](https://assembly.coe.int/nw/xml/xref/x2h-xref-viewhtml.asp?fileid=11062&lang=)

European Expert network on Culture, 2015. *New Business Models in the Cultural and Creative Sectors (CCSs).*

[interarts.net/descargas/interarts2540.pdf](https://interarts.net/descargas/interarts2540.pdf)



## Κατάλογος παραπομπών

Gravagnuolo A, Fusco Girard L, Medda F R, 2018. *Mapping circular financing models for cultural and natural heritage regeneration.*

[clicproject.eu/wp-content/uploads/2018/06/Mapping-circular-financing-models-for-cultural-and-natural-heritage-regeneration\\_1.pdf](https://clicproject.eu/wp-content/uploads/2018/06/Mapping-circular-financing-models-for-cultural-and-natural-heritage-regeneration_1.pdf)

Medda F R, Caschili S, Modelewska M, 2012. *Financial mechanisms for Historic City Core Regeneration and Brownfield Redevelopment in The Economics of Uniqueness: Investing in Historic City Cores and Cultural Heritage Assets for Sustainable Development.* Eds. Licciardi, G. & Amirtahmasebi, R. Washington D.C: World Bank.

[ec.europa.eu/environment/integration/research/newsalert/pdf/39si5\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/environment/integration/research/newsalert/pdf/39si5_en.pdf)

Foster G, Lamura M, Hackel J, 2020. "Kultur-Token" Sustainable Business Model: Visualizing, Tokenizing, and Rewarding Mobility Behavior in Vienna, Austria. [clicproject.eu/wp-content/uploads/2020/10/Kultur-Token-FBMC-WorkingPaper\\_Giillian-Foster.pdf](https://clicproject.eu/wp-content/uploads/2020/10/Kultur-Token-FBMC-WorkingPaper_Giillian-Foster.pdf)



## Συγγραφείς & συντελεστές

### **Sophie Martel**

[sophiemartel91@gmail.com](mailto:sophiemartel91@gmail.com)

Πτυχιούχος στη Διοίκηση Διεθνών Επιχειρήσεων. Ενδιαφέρεται για επιχειρηματικές στρατηγικές για τη βιώσιμη ανάπτυξη της πολιτιστικής κληρονομιάς και του τουρισμού.

### **Sara Simeone**

[sara93simeone@gmail.com](mailto:sara93simeone@gmail.com)

Πτυχιούχος στο σχεδιασμό συστημάτων βιώσιμου τουρισμού, έχει 7 χρόνια εμπειρίας στη συγκέντρωση κεφαλαίων για μικρές πρωτοβουλίες πολιτιστικής κληρονομιάς και τουρισμού στην Ιταλία.

### **Raffaele Vitulli**

[raffaelevitulli@materahub.com](mailto:raffaelevitulli@materahub.com)

Με πολυετή εμπειρία στη διαχείριση ευρωπαϊκών έργων για τον τομέα της πολιτιστικής κληρονομιάς και του τουρισμού, είναι συνιδρυτής της Materahub, η οποία βρίσκεται σε φάση μετάβασης σε λιτές/lean μεθόδους.





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

Project Number  
601073-EPP-1-2018-1-IT-EPPKA2-  
SSA

This Project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the autor, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



This work is licensed under a Creative Commons  
Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International  
License (CC BY-NC-SA 4.0)

[www.euheritage.eu](http://www.euheritage.eu)

