

# DIFERITELE MODELE DE AFACERI ȘI STRUCTURI ORGANIZAȚIONALE PENTRU PATRIMONIUL CULTURAL ȘI TURISM



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



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

Code n. M4 Unit3 SU3.3

# Summary

## Prezentare generală

Obiective de învățare  
Definiții

## Secțiunea 1

Modele de afaceri, financiare  
și organizaționale: tipuri și  
diferențe

## Secțiunea 2

Modele de afaceri și  
financiare inovatoare

## Secțiunea 3

Studii de  
caz

## Secțiunea finală

Principalele concluzii  
Pentru a continua învățarea  
Lista de referințe

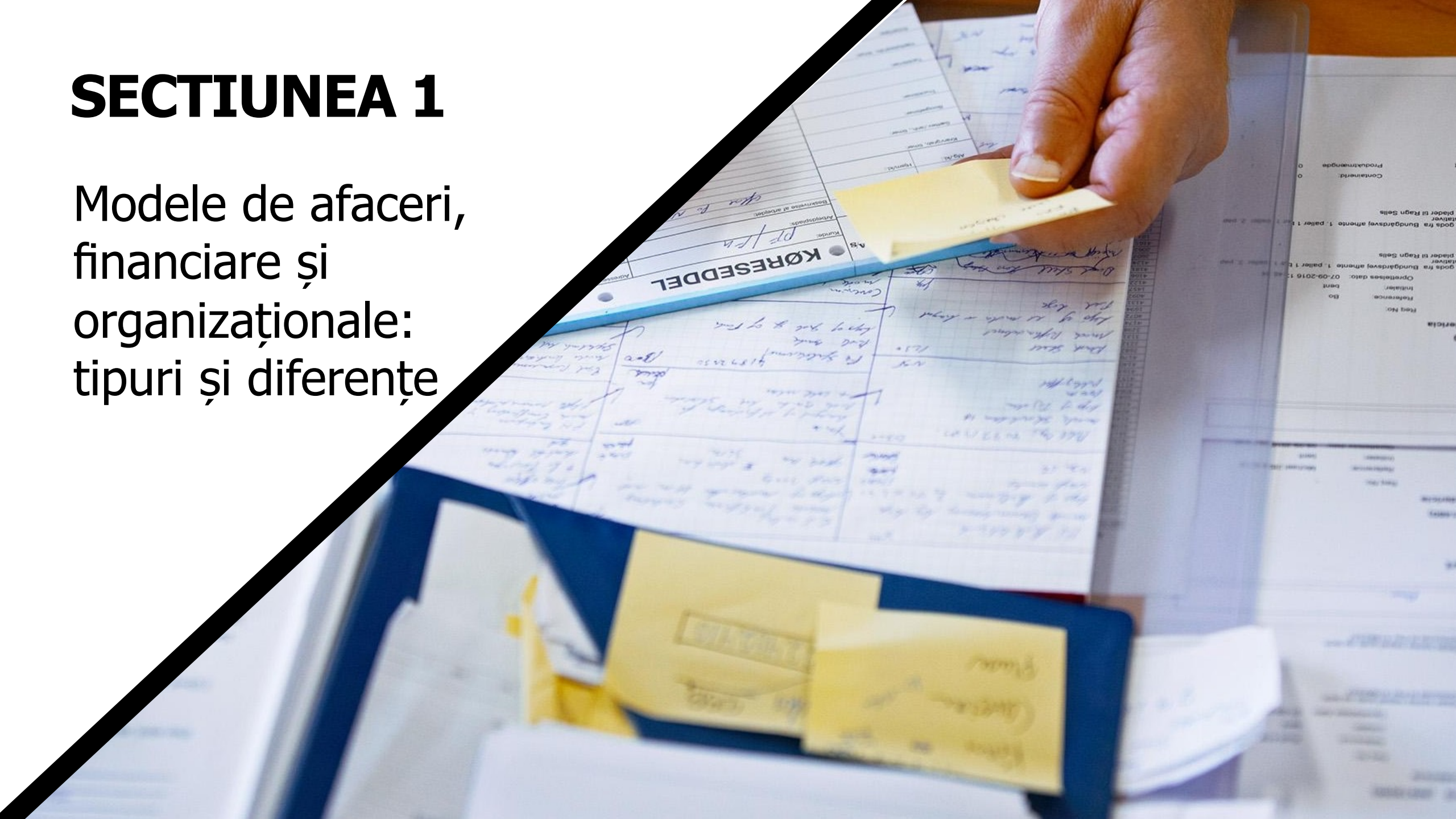
## Context și obiective de învățare

Modelele de afaceri și cele financiare sunt uneori folosite în mod eronat, ca fiind sinonime, deși în realitate nu sunt: de aceea, aceste slide-uri sunt dedicate explicării diferențelor și asemănarilor dintre cele două. De asemenea, turismul și patrimoniul cultural includ o serie de modele de afaceri și financiare pe care vom încerca să le clarificăm în cuprinsul acestei prezentări. La finalul acesteia (sau a secțiunilor), veți:

- Fi capabili să faceți diferența între modelele de afaceri și cele financiare
- Înțelegeți diferitele tipuri de modele de afaceri și financiare
- Veți dezvolta un simț critic al competențelor antreprenoriale cheie care sunt puse în aplicare în elaborarea unui plan financiar
- Afla despre studii de caz din sectorul patrimoniului cultural și al turismului, ce ilustrează diferitele tipuri de modele financiare și structuri organizatorice ce pot fi întâlnite în acest sector.

# SECTIUNEA 1

Modele de afaceri,  
financiare și  
organizaționale:  
tipuri și diferențe



## Diferența dintre modelul de afaceri și modelul financiar

### Model de afaceri

Un cadru holistic pentru a descrie, înțelege și analiza modul în care companiile furnizează și mențin valoarea.



### Model financiar

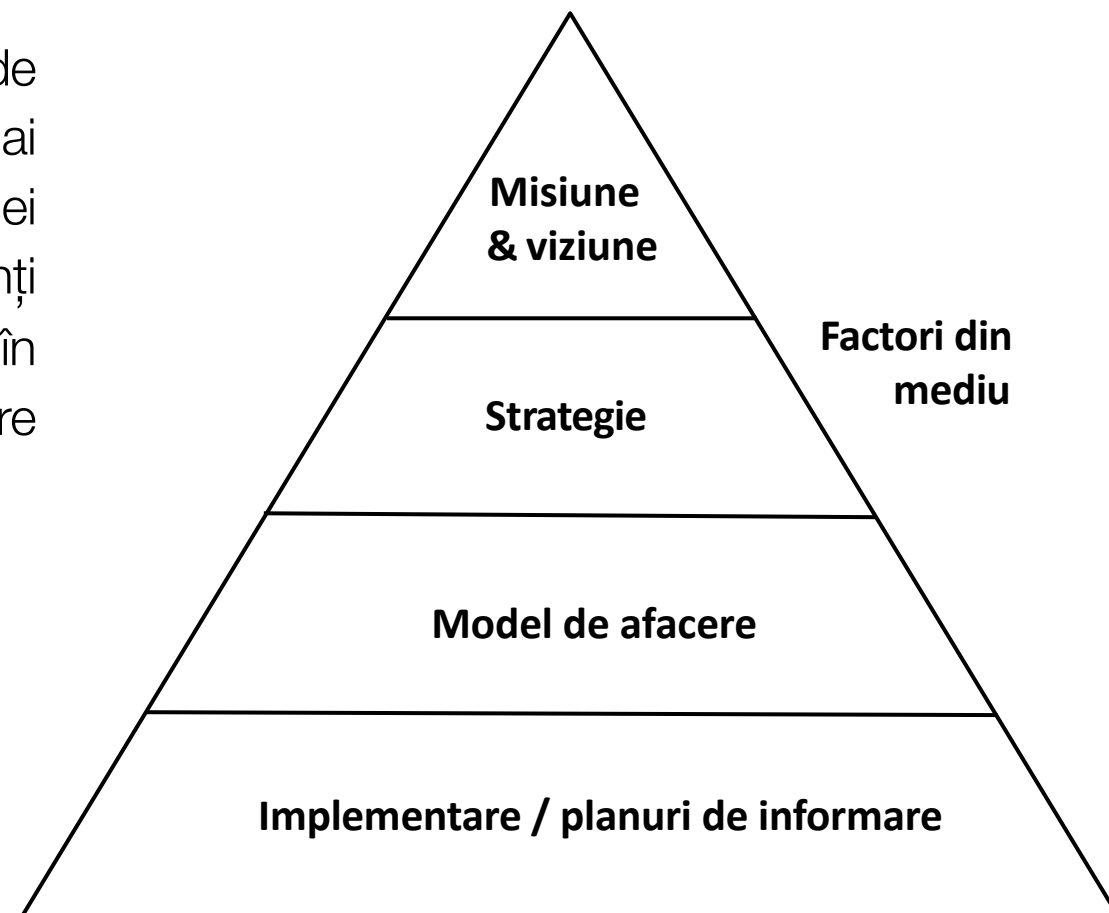
Modul în care companiile generează profituri, numerar și sunt financiar sustenabile. Este parte a modelului general de afaceri sustenabil și una dintre componentele sale de bază.



## Designing a business model

Proiectarea modelelor de afaceri nu este un proces de sine stătător. Ea este integrată într-o strategie mai amplă care începe cu misiunea și viziunea unei organizații. Împreună cu factorii externi predominanți (cum ar fi creșterea nivelului de alfabetizare digitală în societate), aceasta servește drept principiu de orientare pentru strategie.

Direcția trasată în cadrul acestei strategii (cum ar fi atingerea unor noi grupuri țintă) servește drept bază pentru un model de afaceri de succes. Modelul de afaceri trebuie să fie apoi detaliat cu planurile de afaceri și de informare necesare, pentru a putea fi pus în aplicare



# 5 cadre și modele de modele de afaceri pe care trebuie să le cunoașteți neapărat

Un **model de afaceri** este un **cadru** de identificare a unei modalități sistematice pentru a „debloca” o **valoare** pe termen lung pentru o organizație, oferind în același timp **valoare** pentru clienți și captând valoare prin strategii de monetizare. Un model de afaceri este un cadru holistic pentru a înțelege, proiecta și testa ipotezele de afaceri pe piață. Următoarea este o listă completă de astfel de modele oferită de [Four Week MBA](#)

## 1. Tiparul modelului de afaceri VTDF

Un model de afaceri tehnologic este alcătuit din patru componente principale: modelul de valoare (propuneri de valoare, misiune, viziune), modelul tehnologic (managementul cercetării și dezvoltării), modelul de distribuție (vânzări și structura organizatorică de marketing) și modelul financiar (modelarea veniturilor, structura costurilor, profitabilitatea și generarea/gestionarea numerarului). Aceste elemente reunite pot servi ca bază pentru a construi un model solid de afaceri în domeniul tehnologiei.

Sursa: [fourweekmba.com/business-model-template](https://fourweekmba.com/business-model-template)

## 2. Modelul de afaceri Canvas

Modelul de afaceri Canvas este un cadru propus de Alexander Osterwalder și Yves Pigneur în Business Model Generation, care permite conceperea de modele de afaceri prin intermediul a nouă blocuri de construcție care cuprind: parteneri cheie, activități cheie, propuneri de valoare, clienți relații cu clienții, segmente de clienți, resurse critice, canale, structură de costuri și venituri. fluxuri de venituri.

Sursa: [fourweekmba.com/business-model-canvas](https://fourweekmba.com/business-model-canvas)

## 5 must-know business model frameworks

### 3. Lean Canvas (pentru startup-uri)

Lean Startup Canvas este o adaptare de către Ash Maurya a modelului de afaceri Canvas al lui Alexander Osterwalder, adăugând un nivel at care se concentrează pe probleme, soluții, indicatori cheie, avantaje nelociale și o propunere unică de valoare. Astfel, se pornește de la stăpânirea problemei și nu a soluției.

Sursa: [fourweekmba.com/lean-startup-canvas](https://fourweekmba.com/lean-startup-canvas)

### 4. Inovarea modelului de afaceri

Inovarea modelului de afaceri se referă la creșterea succesului unei organizații cu produsele și tehnologiile existente, prin elaborarea unei propuneri de valoare convingătoare, capabilă să propulseze un nou model de afaceri, pentru a crește numărul de clienți și pentru a crea un avantaj competitiv de durată. Totul începe prin stăpânirea clienților cheie.

Sursa: [fourweekmba.com/business-model-innovation](https://fourweekmba.com/business-model-innovation)

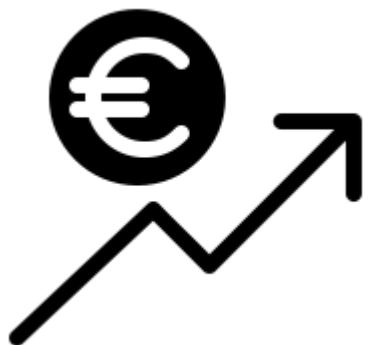
### 5. Analiza modelului de afaceri 3C

Analiza modelului de afaceri 3C a fost dezvoltată de strategul de afaceri japonez Kenichi Ohmae. Un model 3C este un instrument de marketing care se concentrează pe clienți, concurenți și pe companie. La intersecția dintre aceste trei variabile se află o strategie de marketing eficientă pentru a obține un potențial avantaj competitiv și pentru a construi o companie durabilă.

Sursa: [fourweekmba.com/3c-model](https://fourweekmba.com/3c-model)



## Tipuri organizaționale



### **Profit**

O organizație pentru profit există în primul rând pentru a genera un profit, adică pentru a încasa mai mulți bani decât cheltuiește. Proprietarii pot decide să păstreze ei înșiși tot profitul, pot cheltui o parte sau chiar tot profitul pentru afacerea în sine.



### **Non profit**

O organizație nonprofit există pentru a furniza un anumit serviciu comunității. Cuvântul "nonprofit" se referă la un tip de afacere - organizată conform unor reguli ce interzic distribuirea profiturilor către proprietari.



### **Pentru beneficiu (for-benefit)**

Întreprinderea „pentru beneficiu” funcționează ca o afacere tradițională în multe privințe, dar este fondată în primul rând pentru a oferi beneficii sociale, mai degrabă decât pentru a maximiza profiturile financiare. Cu alte cuvinte, o întreprindere „pentru beneficiu” este o întreprindere „pentru profit” care abordează probleme sociale și de mediu.

## Tipuri de organizații

### **Instituții publice (sau guvernamentale)**

Instituțiile de patrimoniu cultural fac parte, în mare parte, din sectorul public și, prin urmare, sunt non-profit.

Maximizarea profiturilor nu reprezintă o problemă și nu servește drept punct de plecare pentru inovarea modelului de afaceri. Guvernele investesc în sectorul cultural pentru a proteja interesele publice. Prin urmare, instituțiile de patrimoniu cultural care depind în întregime sau în mare măsură de finanțarea guvernamentală trebuie să țină cont de obiectivele politice în domeniile culturii și mass-media.

O condiție impusă de guverne instituțiilor de patrimoniu cultural este ca acestea să își desfășoare activitățile în mod eficient și eficace din punct de vedere al costurilor. La urma urmei, TIC nu sunt utilizate doar pentru a permite noi servicii, ci și pentru a obține mai multă eficiență și chiar economii de costuri. De asemenea, administrația publică este obligată să prezeve conținutul fizic și cultural și să valorifice bunul public.

### **Organizații private (sau neguvernamentale)**

Având în vedere lipsa de resurse publice pentru acest sector, în prezent este imposibil să se avanseze cu inițiative de achiziție și valorificare a unei părți a patrimoniului cultural fără implicarea operatorilor privați. Cea mai obișnuită formă de gestionare privată a bunurilor culturale este cea a proprietarilor bunurilor respective. Acești proprietari pot fi persoane private, trusturi, asociații și fundații și alte ONG-uri. În prezent, cele mai semnificative dintre aceste ONG-uri din perspectiva bunurilor culturale istorice sunt bisericile(culte) recunoscute. Formele de organizare private sunt mai frecvente în turism decât în patrimoniul cultural.

## Tipuri de organizații

Forma organizatorică atât a instituțiilor publice, cât și a celor private poate varia, de asemenea, în ceea ce privește centralizarea, descentralizarea și distribuția (a se vedea figura de mai jos)

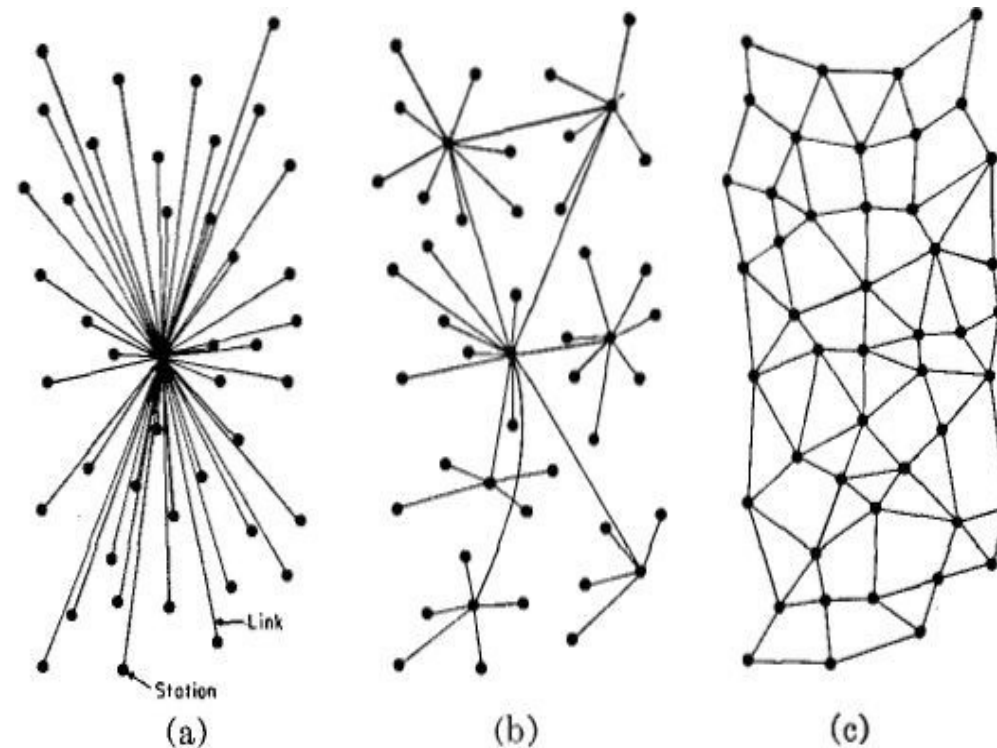


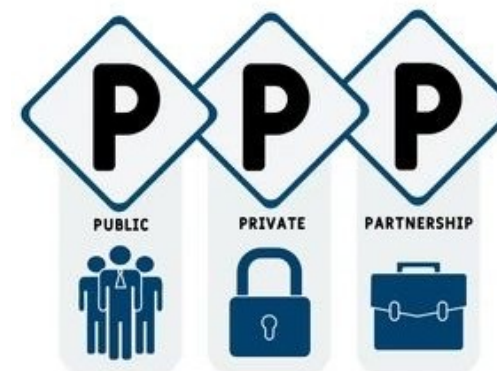
Fig. 1—(a) Centralized. (b) Decentralized. (c) Distributed networks.

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

## Tipuri de organizații

### PPP, cunoscute și sub numele de P3 sau 3P

Uniunea Europeană încurajează formularea de parteneriate între sectorul public și cel privat, în principal în domeniile infrastructurii și serviciilor. În cadrul acestor parteneriate, părțile private își asumă o parte din finanțarea și riscurile sectorului public, de exemplu, în sectorul sănătății.



Pe scurt, PPP-urile, așa cum sunt aplicate în prezent, prezintă următoarele caracteristici: sunt acorduri pe termen lung care se bazează pe niveluri semnificative de investiții ale partenerilor și pe un flux de finanțare pe termen lung, dar fiabil (fie de la guvern sau de la utilizatori) pentru a asigura randamentul financiar al partenerilor.

PPP-urile pot fi adaptate la o gamă foarte largă de active, servicii și circumstanțe.

PPP-urile nu sunt o formă de privatizare, ci o alternativă la aceasta. Proprietatea publică poate fi menținută pe durata lor și este o decizie politică dacă serviciile de bază (învățământ, asistență medicală, curatelă etc.) sunt menținute sau contractate în cadrul PPP-ului.

Ca tehnică de achiziție, metodologia PPP permite investiții mai timpurii și mai eficiente și reprezintă o pârghie economică mai bună pentru contribuția publică.

## Tipuri de organizații

### **PPP, cunoscute și sub numele de P3 sau 3P**

PPP-urile nu implică privatizarea, ci o împărțire realistă a riscurilor și responsabilităților între organizațiile din sectorul public și cele din sectorul privat. Acestea din urmă contribuie cu marketing, management, (re)construcție/reabilitare, competențe operaționale și, în mod critic, finanțare. Sectorul public își poate păstra rolurile principale de curator și de anticar și poate stipula caracterul ofertei comerciale. În cazul în care este necesară o subvenție publică, aceasta trebuie să fie asigurată pe termen lung, dar poate fi plafonată și previzibilă. Printr-o colaborare strategică între partenerii publici și privați, veniturile sitului pot fi crescute, iar economia locală poate fi stimulată printr-o ofertă turistică superioară.

Justificarea PPP-urilor constă în faptul că sectorul privat este aproape întotdeauna mai bun decât sectorul public în gestionarea riscurilor de investiții și operaționale. În consecință, se pot obține rezultate economice mai bune și niveluri de servicii superioare prin încheierea de contracte între autoritățile publice și furnizorii privați pentru proiectarea, construirea și finanțarea infrastructurii sau a activelor necesare pentru serviciile sau administrația publică. Furnizorul are apoi responsabilitatea pe termen lung de a exploata integral sau, mai frecvent, funcțiile generice ale activelor furnizate (a se vedea mai jos).

În câteva cuvinte, PPP-urile au management privat și control public.



## Diferite tipuri de investiții publice sau private

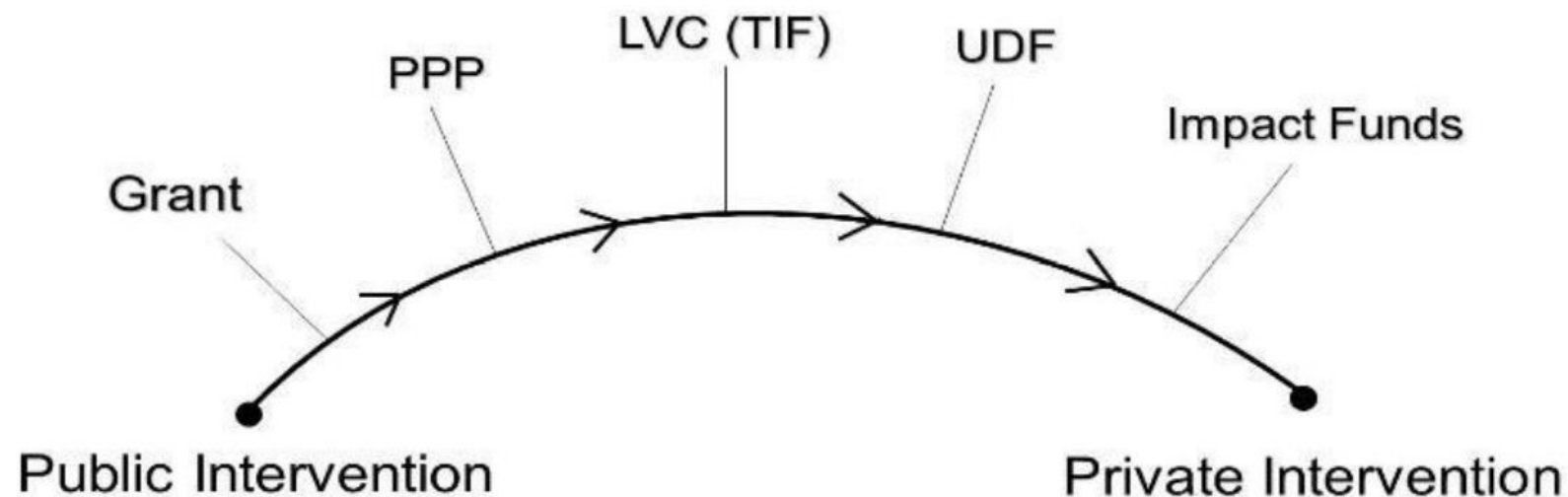
**LVC** (Location Value Capture) este procesul de „capturare” a creșterii valorii terenurilor generate de îmbunătățirea accesibilității. O mai bună accesibilitate adaugă valoare unei zone, care se reflectă în valoarea terenurilor și a proprietăților.

**TIF** (Tax Increment Financing) este o metodă de finanțare publică care este utilizată ca subvenție pentru proiecte de reamenajare, de infrastructură și alte proiecte de optimizare a comunității. Prin utilizarea TIF, municipalitățile redirectionează, de obicei, creșterile viitoare ale veniturilor din impozitul pe proprietate dintr-o zonă sau un district anume către un proiect de dezvoltare economică sau un proiect de optimizare publică în comunitate. Subvențiile TIF nu sunt alocate direct din bugetul unui oraș, dar orașul suportă pierderi prin renunțarea la veniturile fiscale.

**UDF** (Urban Development Funds/Fonduri de dezvoltare urbană) investesc în parteneriate public-privat și în alte proiecte incluse într-un plan integrat de dezvoltare urbană durabilă. Un FDU poate fi o entitate juridică separată sau poate fi înființată ca „bloc de finanțare distinct” în cadrul unei instituții financiare existente.

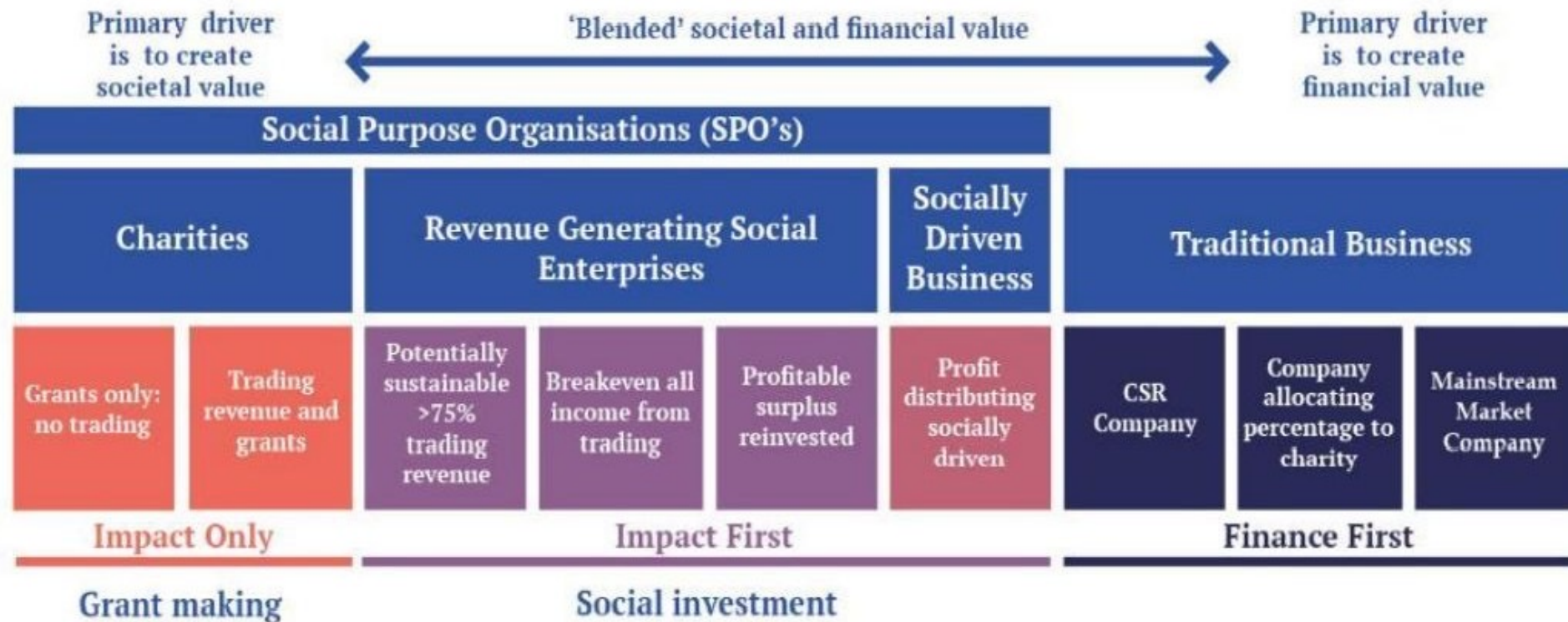
## Diferite tipuri de investiții publice sau private

Figura de mai jos prezintă un spectru financiar de la investiții publice pure la intervenții private.



## Diferite tipuri de investiții publice sau private

EVPA (European Venture Philanthropy Association) propune acest spectru pentru clasificarea investițiilor:



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



# SECTIUNEA 2

Modele de  
afaceri și  
financiare  
inovatoare

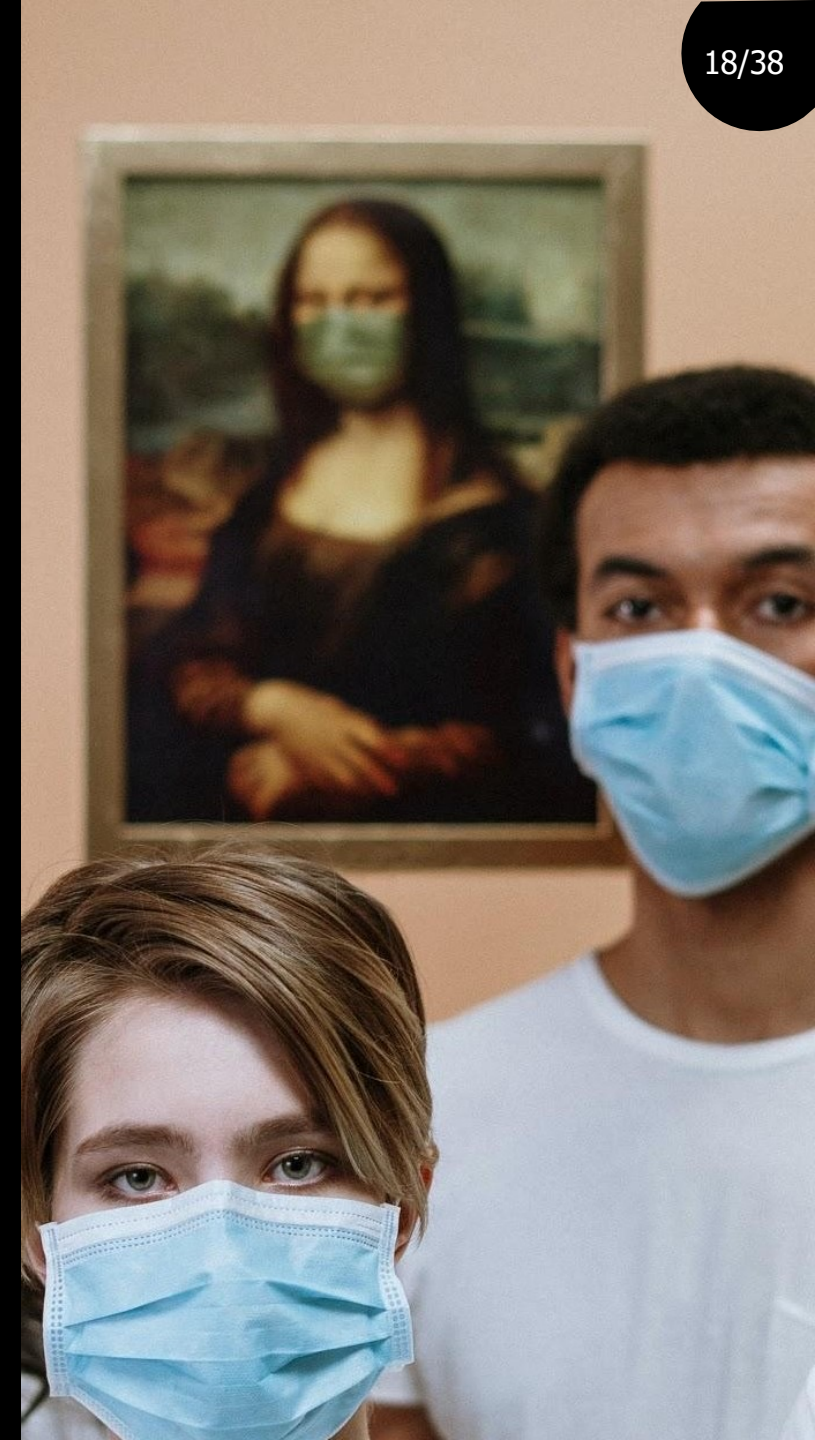


## Consecințele Covid-19

Pandemia a intensificat nevoia ca sectoarele patrimoniului cultural și turismului să devină mai reziliente, mai sustenabile și mai antreprenoriale, de exemplu, prin adoptarea de strategii PPP, planuri financiare hibride, practici de evaluare și gestionare a riscurilor.

În multe cazuri, modelele de afaceri și financiare inovatoare pot ajuta în astfel de situații.

Diminuarea finanțării publice, provocările globalizării, oportunitățile oferite de digitalizare sau responsabilizarea tot mai mare a publicului au împins deja sectoarele culturale și creative să testeze noi abordări și să exploreze noi modele de afaceri.



## Modele de afaceri și financiare inovatoare

În prezent, în special în contextul european, există o nevoie continuă de inovații pentru punerea în valoare a patrimoniului cultural, în special în ceea ce privește inovarea modelelor de afaceri, în vederea construirii unei rezerve solide și transparente de proiecte de investiții sustenabile din punct de vedere economic și social, pentru a demonstra atractivitatea sectorului pentru investitorii privați.

Aceste abordări inovatoare pot fi motoare puternice pentru consolidarea diversității culturale și pentru dezvoltarea spiritului antreprenorial, precum și pentru creșterea economică, crearea de locuri de muncă sau incluziunea socială: acesta este motivul pentru care această secțiune reunește o serie de modele de afaceri și financiare inovatoare pentru patrimoniul cultural și turism.





## Modele de afaceri inovatoare

### Puterea digitalizării

În ultimul deceniu, muzeele, arhivele și alte instituții de patrimoniu cultural au început să digitizeze colecții importante de patrimoniu cultural și să dezvolte servicii digitale bazate pe noile modele de afaceri.

Exploatarea oportunităților oferite de digitalizare poate fi utilă sub mai multe aspecte:

- reducerea costurilor
- identificarea resurselor financiare
- colectarea de date pentru a sprijini procesul decizional
- disponibilitatea pe scară largă a bunurilor culturale
- creșterea nivelului de alfabetizare digitală și o consolidare a cunoștințelor
- crearea de noi locuri de muncă (cum ar fi manager de comunitate, expert în social media/comunicare etc.)



## Modele inovatoare de afaceri

### Puterea digitalizării

Aceste inele reprezintă patru modalități de accesare a colecțiilor de patrimoniu cultural.

**Analog la fața locului** Lucrarea este expusă fizic sau este accesibilă fizic într-o arhivă, expoziție sau sală de lectură.

**Digital la fața locului** Lucrarea este descrisă în format digital și poate fi digitalizată. Este pusă la dispoziție în interiorul instituției prin intermediul unei rețele închise (sau prin intermediul unor suporturi de date digitale), cum ar fi un computer sau un terminal în cadrul instituției pe care vizitatorii îl pot utiliza pentru a căuta în baza de date a colecției.

**Online** Toată sau o parte din colecția digitală a instituției este oferită online prin intermediul site-ului web al instituției, dar fără drepturi explicite de utilizare sau reutilizare.

**Online în rețea** Întreaga colecție digitală a instituției sau o parte a acesteia este oferită online. Drepturile de utilizare sunt acordate terților (public, alte instituții) pentru utilizare sau reutilizare.

# Modele de afaceri inovatoare

## Puterea digitalizării: exemple practice

### Arhiva digitală la cerere

Utilizatorii pot să caute, să apeleze și/sau să comande surse de patrimoniu cultural folosind diverse funcții de căutare. Acesta este singurul grup de inițiative în care un model de venituri este un element fixat al conceptului de serviciu.

### Experiență muzeală online

Alternativă sau extindere a muzeului folosind instrumente și platforme web 2.0. Grupul țintă este abordat în mod activ prin oferirea de widget-uri, înființarea de grupuri de discuții pe rețelele de socializare ș.a.m.d.

### Storrytelling colaborativ

Utilizatorii își spun poveștile personale pe platforme. Instituțiile de patrimoniu furnizează adesea materiale de arhivă specifice pe care utilizatorii le pot integra apoi în narațiunea lor.

### Cercetare online distribuită

Platforme tehnice, instrumente și rețele sociale în care utilizatorii pot efectua și prezenta în comun cercetări. Acest lucru garantează un anumit grad de fiabilitate în ceea ce privește informațiile, relația dintre surse și membrii comunității. Un exemplu în acest sens este wikipedia.org.

### Etichetarea socială

Utilizatorii au posibilitatea de a marca sursele de patrimoniu cultural digitalizate. Etichetele pot conține o descriere sau pot exprima o anumită apreciere și facilitează căutarea în colecții.

### Îmbunătățirea experienței de muzeu offline

Utilizatorii pot profita de noile mijloace de comunicare, fie înainte, fie în timpul vizitelor la muzeu. Utilizarea aplicațiilor de pe smartphone-uri, în special, pot face ca vizita la muzeu să fie mai interactivă și mai personală

### Piața online

Aceasta le oferă utilizatorilor posibilitatea de a licita online pentru obiecte de patrimoniu cultural și opere de artă

## Modele de afaceri inovatoare

### Metode de lucru inovatoare

Noile modele de afaceri din cadrul CCI sunt caracterizate de diferite tipuri și modele de lucru. Metode de lucru mai cooperante, care implică ierarhii cu profil scăzut și o autonomie mai mare, cum ar fi munca în grup și în echipă. În special în faza de "pionierat", extinderea formelor colective și cooperative de muncă, care nu sunt orientate spre profit, dar care contribuie la dezvoltarea umană și culturală. Crearea de rețele este aproape o "a doua natură" în cadrul CCI. Pentru mulți oameni creativi, crearea de rețele începe în timpul formării lor și capătă o structură mai profesională la locul de muncă. Un termen nou este „coopetiție” ca descriere a noilor modalități de lucru în cadrul CCI, care provine din termenii englezi de cooperare și competiție. Munca în rețea este o metodă de lucru colectivă, în special în lumea artei. În general, munca în echipă este o calitate care este puternic legată de majoritatea întreprinderilor și sectoarelor din CCI.



# Modele de afaceri inovative

## Gamificația

Gamificația se referă la adăugarea de caracteristici asemănătoare jocurilor în contexte care nu au nicio legătură cu industria jocurilor. Modelul de afaceri este relativ nou și pare a fi într-o etapă experimentală. Ideea este de a stimula și de a motiva acțiunile, ideile, interesele și interacțiunile utilizatorilor. Cu alte cuvinte, de a condiționa comportamentul în mod distractiv în orice context, fie el cultural (muzee, teatre, cărți), corporativ, de agrement, comercial etc.





## Modele de afaceri inovatoare

### Cooperare internațională și trans-sectorială pentru schimbul de cunoștințe

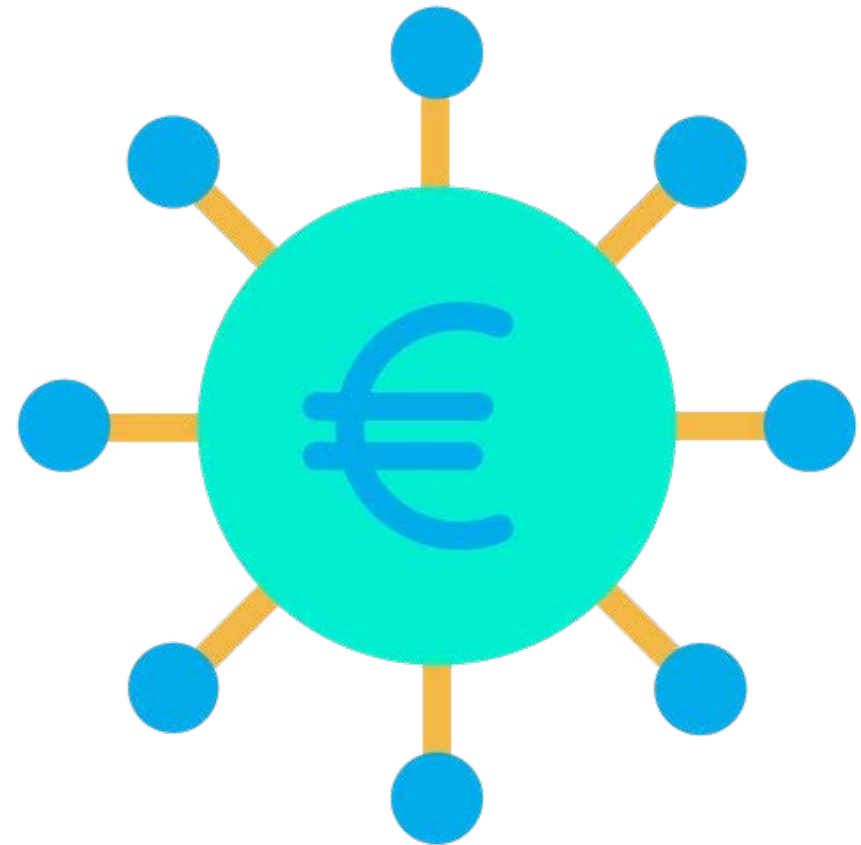
După cum se specifică în Regulamentul de instituire a Programului Europa Creativă 2014-20, pentru a promova cooperarea transnațională în materie de politici, componenta trans-sectorială sprijină „schimbul transnațional de experiențe și de know-how în legătură cu noile modele de afaceri și de management, activitățile de învățare reciprocă și crearea de rețele între organizațiile culturale și creative și factorii de decizie politică în legătură cu dezvoltarea sectoarelor culturale și creative, promovând rețelele digitale, după caz”.

De exemplu, arbitrajul cultural este o colaborare transfrontalieră între o instituție culturală, o parte privată sau o asociație și un investitor privat sau suveran străin, care implică proprietatea și/sau gestionarea sau controlul unui bun de patrimoniu, care se fundamentează pe raționamentul privind capacitatea bunurilor de patrimoniu de a genera beneficii socio-economice și randament financiar.

## Modele financiare inovatoare

### Crowdfunding / crowdsourcing

Practica de a finanța un proiect sau o organizație prin strângerea de contribuții monetare de la un număr mare de persoane. Crowdfunding-ul se bazează pe ceea ce se numește micro-sponsorizare sau finanțarea în masă a unui proiect, serviciu, conținut, platformă, producție, lucrare etc. Pe scurt, tot ceea ce este susceptibil de a fi finanțat de mai mulți sponsori care decid în mod voluntar să participe la crearea sau implementarea unei idei poate deveni un proiect de crowdfunding. Crowdfunding-ul este, de asemenea, un instrument de marketing foarte puternic și oferă un sentiment de apartenență pentru donator („donator”). Acest instrument a remodelat sistemul de donatori, în sensul că a permis participarea în masă și implicarea lui directă, în mod accesibil.



## Modele de finanțare inovatoare

**Modelele financiare circulare** oferă un R.O.I. (rentabilitate a investiției) complex:

- Direct (venituri)
- Indirect (costuri evitate)
- Altele: randament din conservarea sau regenerarea capitalului social, de mediu și cultural

Astfel de modele iau pe deplin în considerare impactul lor multidimensional, cum ar fi:

- Numărul de vizitatori pe an (inclusiv biletele vândute și așa mai departe)
- Impactul asupra pieței imobiliare
- Locuri de muncă create (directe, indirecte, induse)
- Calitatea scenariului fizic / peisajului
- Efectele asupra sănătății și bunăstării
- Efecte asupra valorilor imateriale și simbolice / patrimoniului

Cum se măsoară și cum se ține cont de aceste efecte?

Un bun instrument utilizat de întreprinderile care adoptă RSI (responsabilitatea socială a întreprinderilor) este Triple Bottom Line.

## Modele financiare inovatoare

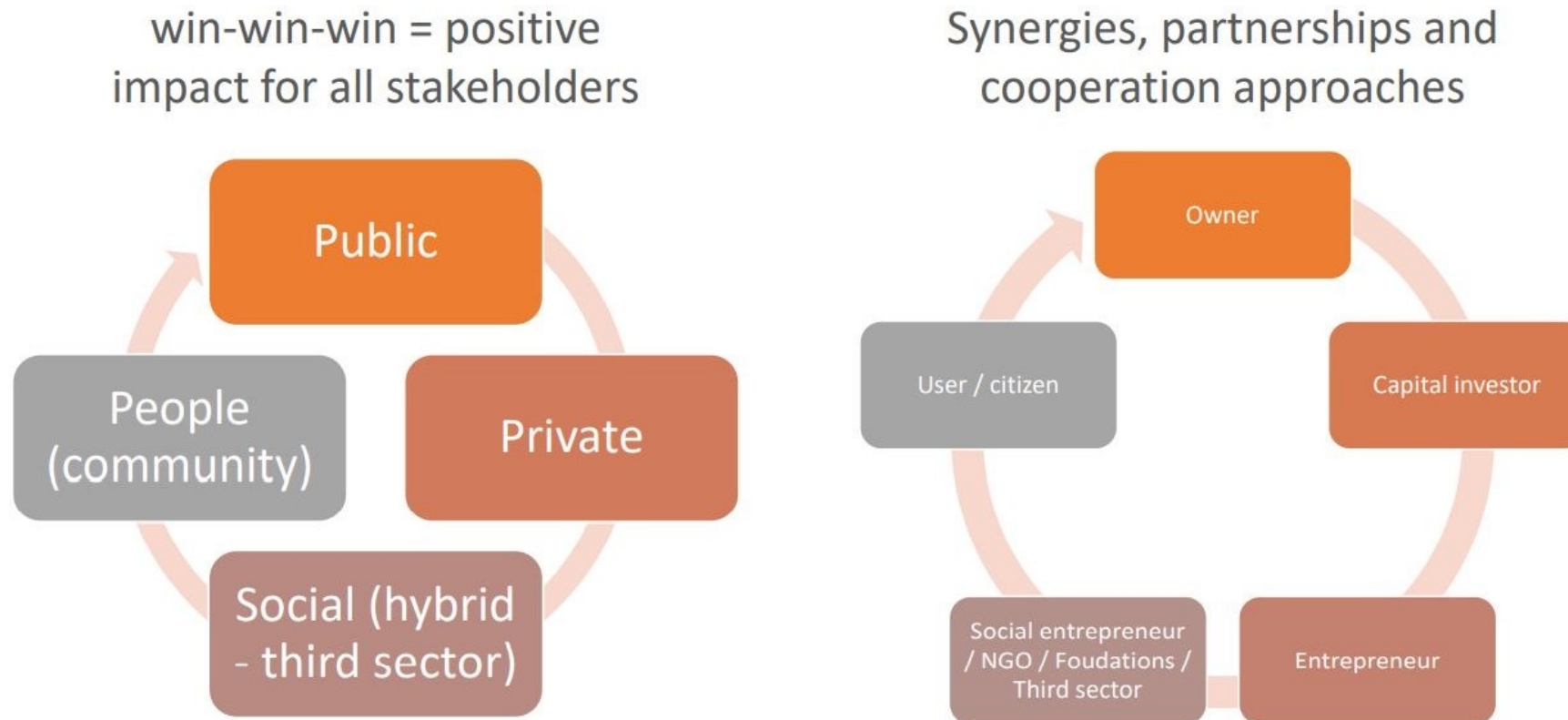
From *linear* to *circular* financing models for cultural heritage / landscape adaptive reuse



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

## Modele financiare inovatoare

**Public-Private-People partnership (4P)** este o modalitate emergentă care pune accentul pe necesitatea de a stimula implicarea actorilor privați și a publicului larg într-un proces comun.



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

# SECTIUNEA 3

Studii de caz



## Un exemplu vechi de PPP

Kultur-Token este o aplicație deținută de guvern, dezvoltată fără a avea ca scop profitul. Scopul principal al KT este de a recompensa cetățenii orașului Viena, Austria, pentru comportamente de mobilitate sustenabilă, care reduc emisiile de gaze cu efect de seră asociate cu automobilele. Gazele cu efect de seră sunt principala cauză a schimbărilor climatice. Principalul gaz cu efect de seră produs de automobile este dioxidul de carbon (CO<sub>2</sub>). KT încurajează opțiunile de mobilitate cu emisii reduse de dioxid de carbon prin jetoane care pot fi schimbate cu acces gratuit la ofertele culturale locale. Astfel, cetățenii au la dispoziție un nou mod de a explora și de a se bucura de instituțiile culturale. Aplicația îi implică pe cetățeni în co-implementarea Planului de mobilitate urbană STEP 2025 al Vienei (MA18, 2015). Planul propune „o nouă cultură a mobilității”. Această perspectivă depășește sfera de acțiune a politicii guvernamentale; prin urmare, necesită implicarea cetățenilor și schimbări de comportament pentru a cultiva preconizata nouă cultură a mobilității.



**Kultur-Token**™

## Un exemplu modern de PPPP

Au existat multe companii private sau care, în moduri diferite, au ales să joace un rol activ în conservarea și promovarea patrimoniului cultural.

Dintre acestea, cel mai cunoscut exemplu este Olivetti, care s-a implicat începând cu 1982, cu un rol activ, în marea campanie de restaurare începută în 1977 și încredințată restauratorului Pinin Brambilla Barcilon sub supravegherea Superintendenței pentru Patrimoniul Artistic și Istoric din Milano, a Superintendenței pentru Patrimoniul Ambient și Arhitectural din Milano și a Institutului Central pentru Restaurare din Roma. Pe lângă faptul că a sprijinit financiar lucrările de restaurare (cu un cost de aproximativ 7 miliarde de lire italiene), compania și-a pus la dispoziție expertiza tehnologică pentru proiect, colaborând pentru a găsi cele mai bune soluții posibile la toate problemele tehnice pe care un astfel de demers, în mod inevitabil, le implică







**Secțiune finală**

## Pentru a continua învățarea

Vă sugerăm să continuați aprofundarea individuală a subiectelor discutate în aceste slide-uri, cu sprijinul următoarelor lecturi :

- 54 tipuri de modele de afaceri: [fourweekmba.com/what-is-a-business-model](http://fourweekmba.com/what-is-a-business-model)
- Pentru beneficiul afacerilor: [eticanews.it/wp-content/uploads/2013/05/HBR\\_For\\_Benefit.pdf](http://eticanews.it/wp-content/uploads/2013/05/HBR_For_Benefit.pdf)
- Capturarea valorii de locație: [nodes-toolbox.eu/pdf/?pdf=mnB3bHQzUs8Pzh4KfWh6%3Ag](http://nodes-toolbox.eu/pdf/?pdf=mnB3bHQzUs8Pzh4KfWh6%3Ag)
- Investiții în patrimoniul cultural pentru dezvoltare durabilă: [mapa.valpo.net/sites/default/files/repositorio-documentos/economics\\_of\\_uniqueness-worldbank.pdf](http://mapa.valpo.net/sites/default/files/repositorio-documentos/economics_of_uniqueness-worldbank.pdf)
- Crowdfunding în Europa: [mdpi.com/1911-8074/14/3/101](http://mdpi.com/1911-8074/14/3/101)
- Instrumente și scheme financiare pentru patrimoniul cultural: [interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.2.4-Financial-instruments.pdf](http://interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.2.4-Financial-instruments.pdf)
- Un proiect european pentru reutilizarea patrimoniului: [openheritage.eu](http://openheritage.eu)
- Inovare în investițiile publice și finanțarea pentru artă și cultură: [oecd.org/cfe/leed/venice-2018-conference-culture/documents/C1-DiscussionNote.pdf](http://oecd.org/cfe/leed/venice-2018-conference-culture/documents/C1-DiscussionNote.pdf)
- Oportunități oferite de tehnologiile digitale pentru sectorul patrimoniului cultural [pro.europeana.eu/page/europeana-initiative-position-consultation-on-opportunities-offered-by-digital-technologies](http://pro.europeana.eu/page/europeana-initiative-position-consultation-on-opportunities-offered-by-digital-technologies)

# Bibliografie

Allegro I, Lupu A, 2018. *Models of Public Private Partnership and financial tools for the cultural heritage valorisation*. [zenodo.org/record/3333432#.YKedN3lxdnI](https://zenodo.org/record/3333432#.YKedN3lxdnI)

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)

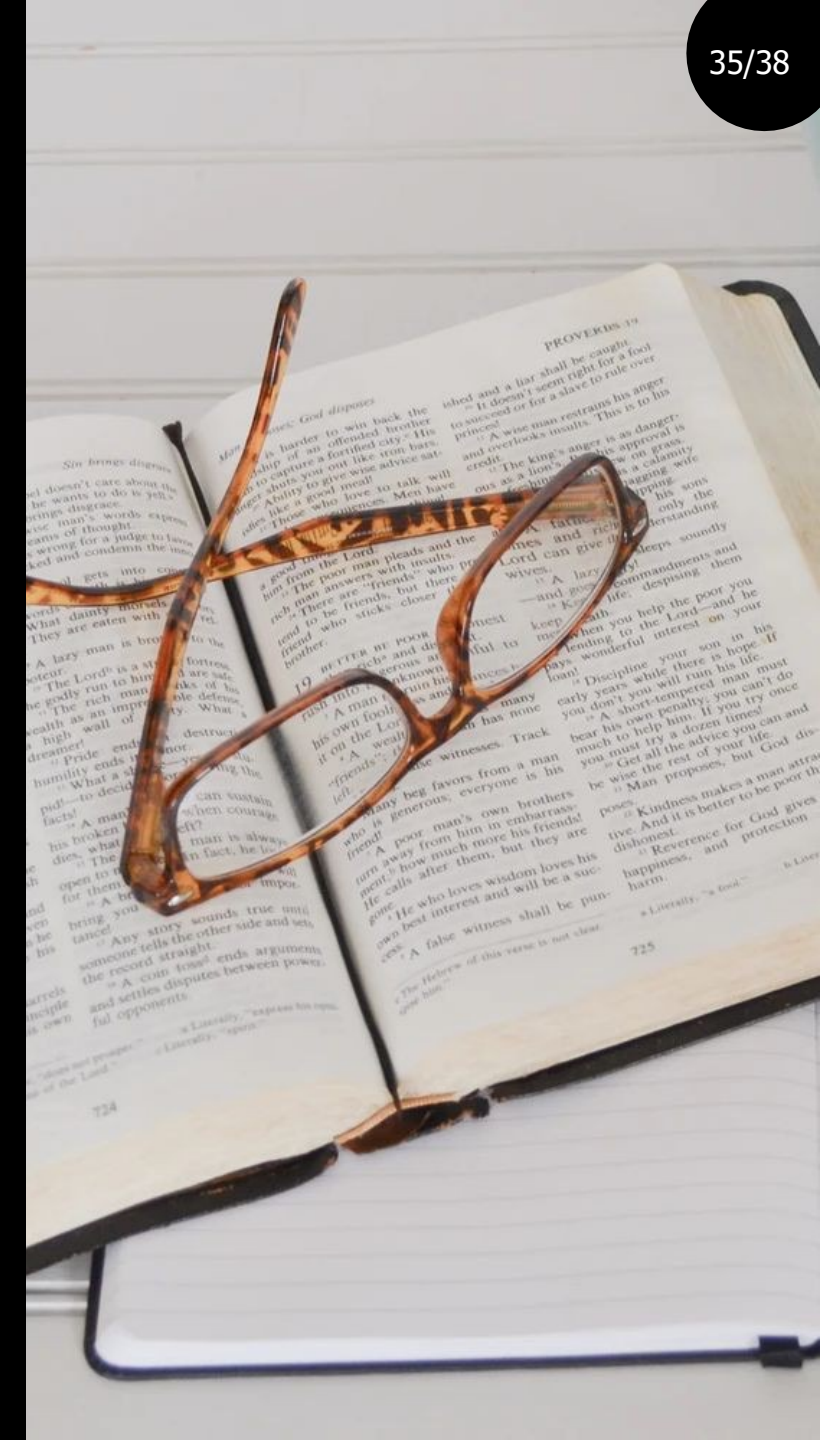
Buterin V, 2017. *The meaning of decentralization*.

[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)



# Bibliografie

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\\_Gillian-Foster.pdf](https://clicproject.eu/wp-content/uploads/2020/10/Kultur-Token-FBMC-WorkingPaper_Gillian-Foster.pdf)



## Autori și credite

### **Sophie Martel**

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

A absolvit Managementul afacerilor internaționale. Este interesată de strategiile antreprenoriale pentru dezvoltarea durabilă a patrimoniului cultural și a turismului.

### **Sara Simeone**

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

Absolventă în *Proiectarea sistemelor de turism durabil*, are 7 ani de experiență în strângerea de fonduri pentru mici inițiative de patrimoniu cultural și turism în Italia.

### **Raffaele Vitulli**

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

Cu ani de experiență în gestionarea proiectelor europene pentru patrimoniul cultural și în sectorul turismului, este co-fondator la Materahub, care se află în prezent în tranziție către metode de management tip Lean.



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)

