

# Digitalna transformacija u kulturnim i kreativnim industrijama: evolucija poslovnih modela potaknuta pandemijom COVID-19

## Digital Transformation in Cultural and Creative Industries: Business Model Evolution Driven by COVID-19

### Sažetak

Pandemija COVID-19 potaknula je digitalnu transformaciju poslovnih modela unutar kulturnih i kreativnih industrija, koje su, zbog svoje ranjivosti uslijed velikog broja samostalnih umjetnika, mikro i malih poduzeća te ovisnosti o mogućnosti fizičkog okupljanja, bile posebno pogođene krizom. Ovaj rad ima za cilj istražiti kako je pandemija djelovala kao katalizator promjena u poslovnim modelima u kulturnim i kreativnim industrijama, identificirati ključne izazove i prilike te procijeniti dugoročne implikacije ovih transformacija. Metoda istraživanja uključuje sustavni pregled literature koji se fokusira na posljednjih pet godina, uz analizu ključnih radova koji istražuju prilagodbu poslovnih modela u kulturnim i kreativnim industrijama uzrokovanu pandemijom. Analizirana literatura pokazuje da, iako je pandemija značajno ubrzala digitalnu transformaciju poslovnih modela, često je bila rezultat nužnosti. Većina inovacija u poslovnim modelima bila je usmjerena na prilagodbu postojećih modela za nove kontekste ili online okruženja, a ne na stvaranje potpuno novih modela. Također, proces prilagodbe poslovnih modela još uvijek predstavlja izazov, posebno za mikro, mala i srednja poduzeća, pri čemu odgovor različitih podsektora unutar kulturnih i kreativnih industrija nije bio ujednačen. Rezultati ovog rada pružaju vrijedne smjernice za donositelje politika, posebno u kontekstu razvoja prilagođenih politika potpore, koje mogu doprinijeti povećanju otpornosti kulturnih i kreativnih sektora u post-pandemjskom razdoblju.

**Ključne riječi:** kulturne i kreativne industrije, poslovni modeli, digitalna transformacija, Covid-19

**JEL klasifikacija:** L26, O33, Z1, M21

### Abstract

The COVID-19 pandemic stimulated the digital transformation of business models within the cultural and creative industries, particularly affected due to their vulnerability stemming from the high proportion of independent artists, micro and small enterprises, and reliance on physical gatherings. This paper's aim is to explore how COVID-19 impacted changes in business models within cultural and creative industries, identify key challenges and opportunities, and assess the long-term implications of these transformations. A methodological approach included a systematic literature review focusing on the past five years, alongside an analysis of critical studies examining the change of business models in cultural and creative industries prompted by the pandemic. The analysis reveals that while the pandemic significantly accelerated digitalization, it was often a necessity rather than a strategic choice. Most business model innovations focused on adapting existing models to new contexts or online environments rather than creating entirely new models. Moreover, adapting business models remains challenging, particularly for micro, small, and medium-sized enterprises, with varying responses across

**dr. sc. Tajana Barbić**  
Ekonomski institut, Zagreb  
E-mail: [tbarbic@eizg.hr](mailto:tbarbic@eizg.hr)

**Tajana Barbić, PhD**  
Ekonomski institut, Zagreb  
E-mail: [tbarbic@eizg.hr](mailto:tbarbic@eizg.hr)

different cultural and creative industry subsectors. The results of this study provide valuable guidelines for policymakers, particularly in developing tailored support policies that can improve the cultural and creative sector's resilience in the post-pandemic period.

**Key words:** cultural and creative industries, business models, digital transformation, COVID-19

**Jel classification:** L26, O33, Z1, M21

## 1. Uvod

Pandemija COVID-19 donijela je velike izazove za kulturne i kreativne industrije, prisilivši ih na brzu prilagodbu digitalnim platformama i inovaciju poslovnih modela. Krizom potaknuta digitalna transformacija, nije bila samo nužna za opstanak, već je otvorila nove prilike i izazove. Prijelaz na digitalne kanale poput prijenosa uživo, virtualnih izložbi i e-trgovine značajno je promijenio način na koji ova poduzeća komuniciraju s publikom i unovčavaju svoj sadržaj, naglašavajući važnost inovacija poslovnih modela u kriznim situacijama. Izazov prilagodbe digitalnim poslovnim modelima u trenutcima krize bio je dodatno naglašen činjenicom da su većina poduzeća koja posluju u kulturnim i kreativnim industrijama mikro i mala po veličini, te se suočavaju s visokim rizikom neuspjeha zbog specifičnih izazova, poput nedostatka menadžerskih vještina i složenosti u upravljanju odnosima unutar vrijednosnog lanca (Landoni i suradnici, 2020). Istraživanje OECD iz 2022. godine ističe važnost smanjenja razlika u pristupu digitalnim alatima, infrastrukturi i vještinama, kako bi se u budućnosti iskoristio puni potencijal digitalne transformacije u ovom sektoru.

Osim važnog izvora poduzetništva, kreativne i kulturne industrije doprinose globalnim gospodarstvima s aspekta bruto dodane vrijednosti, zaposlenosti, inovacija i dinamičnosti (Innocenti i Lazerretti, 2019.; EK, 2021.). Na razini Europske unije, kulturne i kreativne industrije sudjeluju s približno 3,95% u BDP-u, pri čemu zapošljavaju 8 milijuna ljudi u približno 1,2 milijuna poduzeća, od kojih su velika većina mikro, mala i srednja poduzeća (Eurostat, 2024.). Osim ekonomskog doprinosa, literatura prepoznaje važnost kulturnih i kreativnih industrija kroz razvoj upravljačkih inovacija i poslovnih praksi (Lampel i Germain, 2016.) koje potiču promjene i poduzetništvo u drugim područjima gospodarstva (Li, 2020.).

U kontekstu ovog rada ključno je precizno definirati pojmove poslovnog modela te kulturnih i kreativnih industrija kako bi se osiguralo jasno razumijevanje njihovog značenja i uloge u istraživanju. Naime, poslovni modeli u literaturi imaju široko značenje i veliki broj definicija. Analizirajući relevantne radove, Massa i suradnici (2017.) istakli su 71 definiciju i konceptualizaciju poslovnog modela kroz tri temeljne interpretacije značenja i funkcije poslovnih modela: (1) poslovni modeli kao obilježja stvarnih poduzeća, (2) poslovni modeli kao kognitivni ili lingvistički okviri te (3) poslovni modeli kao formalne konceptualne reprezentacije načina funkcioniranja poduzeća. Li (2020.) također sustavno analizira definicije poslovnih modela i prihvaća onu prema kojoj se poslovni model definira kao okvir poduzeća za prepoznavanje, stvaranje (Porter i suradnici, 2013.), distribuciju i ostvarivanje (Chesbrough i Rosenbloom, 2002.) vrijednosti. Ovakav pristup poslovnim modelima objašnjava kako poduzeće ostvaruje prihode te kako planira generirati vrijednost i osigurati održivost u budućnosti, pružajući sveobuhvatan okvir za razumijevanje njegovog ekonomskog konteksta (Mitchell i Coles, 2003.). Ovaj pregled literature temelji se na predloženoj definiciji poslovnih modela.

Poimanje i klasifikacija kulturnih i kreativnih industrija također predstavljaju izazov. Jedna od ključnih kritika vezanih uz usporedivost podataka o važnosti kulturnih i kreativnih industrija i njihovom doprinosu gospodarstvima odnosi se na neujednačen metodološki pristup u klasifikaciji i obuhvatu tih industrija u različitim zemljama. OECD (2022.) ističe evoluciju terminologije povezane uz kulturne i kreativne industrije, navodeći da su UNESCO i drugi isprva koristili pojam "kulturne aktivnosti", koji je kasnije evoluirao u "kulturne industrije" kako bi naglasio njihov ekonomski značaj. Početkom 2000-ih uveden je pojam

"kreativne industrije", koji uključuje širi spektar djelatnosti temeljenih na kreativnosti, a odnedavno se nailazi i na termin "kulturni i kreativni ekosustavi", koji ističe važnost kulture i kreativnosti za cijelo gospodarstvo. U ovom radu koristi se izraz "kulturne i kreativne industrije", što je najbliže definiciji Eurostata, ali i pristupu u znanstvenim radovima (Ferrandiz, 2011.) te terminu koji koristi i Europska komisija (EK). Eurostatova klasifikacija obuhvaća kulturne i kreativne sektore podijeljene na temelju NACE klasifikacije. Ova klasifikacija obuhvaća deset kulturnih područja, uključujući muzeje i kulturnu baštinu, arhive, knjižnice, vizualne i izvedbene umjetnosti, audiovizualne medije, arhitekturu, oglašavanje, knjige, izdavaštvo i umjetničke obrte. Također pokriva šest funkcija: stvaranje, proizvodnju i objavljivanje, distribuciju i trgovinu, očuvanje, obrazovanje te upravljanje i regulaciju (Eurostat, 2018.).

Li (2020.) ističe da su kulturne i kreativne industrije izvrstan poligon za izučavanje digitalne transformacije poslovnih modela zbog izuzetno širokog spektra poduzeća koje uključuju – od mikro poduzeća koja dominiraju do velikih multinacionalnih kompanija. Također dodaje da je prednost i obuhvat kulturnih i kreativnih industrija koji uključuje sektore s različitim razinama digitalne prilagodbe. Pandemija COVID-19 značajno je ubrzala digitalnu transformaciju kulturnih i kreativnih industrija, otvarajući prostor za razvoj novih poslovnih modela (OECD, 2020.). Mnoge organizacije prilagodile su svoje tradicionalne poslovne modele i preusmjerile aktivnosti na digitalne platforme kako bi odgovorile na izazove krize (Ernst & Young, 2021.). Prema UNESCO-u (2020.), digitalni napredak kulturnih i kreativnih industrija tijekom pandemije postignut je u razdoblju od tri mjeseca, što odgovara razvoju koji bi uobičajeno trajao pet godina. Khlystova i Kalyuzhnova (2023.) analiziraju izvješća relevantnih međunarodnih institucija koje prate razvoj u području kulturnih i kreativnih industrija te zaključuju da poduzeća sve intenzivnije koriste društvene mreže, digitalne platforme, 3D tehnologije i softverske alate (UNCTAD, 2022.; UNESCO, 2021.), pri čemu ovi trendovi smanjuju granice između kreativnih industrija i digitalne ekonomije, uvodeći koncept "Kreativne industrije 4.0" (UNCTAD, 2022.).

Iako postoji veliki broj stručnih izvještaja relevantnih međunarodnih institucija na ovu temu, broj znanstvenih istraživanja je još uvijek ograničen. U tom smislu je temeljni cilj ovog rada predstaviti sustavni pregled znanstvenih radova koja istražuju utjecaj digitalne transformacije potaknute pandemijom COVID-19 na poslovne modele u kulturnim i kreativnim industrijama, izučavajući načine na koje su kreativna poduzeća restrukturirala svoje poslovne modele kako bi se prilagodila digitalnim platformama te prilike, izazove i dugoročne implikacije za kulturna i kreativna poduzeća. U tu svrhu primijenjen je sustavni pregled literature koji se ograničava na petogodišnje razdoblje kako bi se istakli istraživački naponi koji nastoje ispitati utjecaj pandemije na prilagodbu poslovnih modela poduzeća u kulturnim i kreativnim industrijama. Ovaj rad doprinosi literaturi koja proučava utjecaj digitalne transformacije na poslovne modele u kulturnim i kreativnim industrijama fokusirajući se na ograničeno razdoblje od nastupanja pandemije. S obzirom na relativno mali broj dostupnih istraživanja, sustavni pregled olakšava razumijevanje trenutne razine spoznaja te postavlja temelje za buduća istraživanja, kako kvalitativna tako i kvantitativna, koja će nastaviti ispitivati povezanost digitalne transformacije, poslovnih modela te kulturnih i kreativnih industrija u post-pandemjskom razdoblju. Rezultati prikazanih istraživanja u ovom radu ukazuju na to da tijekom pandemije COVID-19 digitalna transformacija u velikom broju slučajeva nije bila strateški izbor, već nužna alternativa za poduzeća u kulturnim i kreativnim industrijama. Stoga je značajan doprinos ovog rada pružiti sustavan pregled postojećih istraživanja, neovisno o primijenjenoj metodologiji i opsegu, kako bi donositelji politika mogli učinkovito adresirati izazove s kojima se poduzeća u kulturnim i kreativnim industrijama suočavaju te oblikovati prilagođene mjere podrške.

Struktura rada organizirana je na sljedeći način. U drugom poglavlju prikazani su podaci i korišteni metodološki okvir. Treće poglavlje uključuje analizu i pregled ključnih nalaza iz istraživanja provedenih u posljednjih pet godina. Četvrti dio zaključuje rad, ističe ograničenja istraživanja i predlaže smjernice za buduća istraživanja.

**Barbić, T.**

Digitalna transformacija u kulturnim i kreativnim industrijama: evolucija poslovnih modela potaknuta pandemijom COVID-19

Barbić, T.

Digitalna transformacija u kulturnim i kreativnim industrijama: evolucija poslovnih modela potaknuta pandemijom COVID-19

## 2. Podaci i metodološki okvir - sustavni pregled literature

Literatura koja se u najširem smislu bavi utjecajem digitalne transformacije na prilagodbu poslovnih modela može se podijeliti u nekoliko smjerova. Veliki dio istraživanja usmjeren je na utjecaj digitalne transformacije na poslovne modele u poduzećima (Massa i Tucci, 2012.; Remane i suradnici, 2017.; Sebastian i suradnici, 2017.; Warner i Wäger, 2019.), pa i u onima koja posluju u kulturnim i kreativnim industrijama (Landoni i suradnici, 2020.) prije nastupanja pandemije COVID-19. Fokus ovog sustavnog pregleda literature usmjeren je na znanstvene radove koji istražuju kako je pandemija COVID-19 utjecala na smjer, brzinu i kvalitetu digitalne transformacije poslovnih modela u kulturnim i kreativnim industrijama. Budući da je riječ o relativno kratkom vremenskom razdoblju, broj takvih studija je ograničen. Nadalje, zbog ograničenog broja istraživanja specifično usmjerenih na kulturne i kreativne industrije, korisno je ukazati i na ključne nalaze literature koja proučava utjecaj pandemije COVID-19 na mikro, malim i srednjim poduzećima, pa i u kontekstu digitalne transformacije poslovnih modela (Bartik i suradnici, 2020.; Fletcher i Griffiths, 2020.; Seetharaman, 2020.; Stalmachova i suradnici, 2022.; Amankwah-Amoah i suradnici, 2021.; Belitski i suradnici, 2022.). Konačno, postoji velik broj istraživanja koja ispituju utjecaj pandemije COVID-19 na pojedine sektore unutar kulturnih i kreativnih industrija, s različitim geografskim obuhvatima i metodološkim pristupima, no ta istraživanja nisu primarno usmjerena na digitalizaciju poslovnih modela (Serafini i Novosel, 2020.; Banks i O'Connor, 2020.; Dümcke, 2021.; Meyrick i Barnett, 2021.; Gregurec i suradnici, 2021.) Ovaj rad naglasak stavlja na sustavni pregled ograničenog broja relevantnih znanstvenih radova koji istražuju procese digitalne transformacije poslovnih modela u kreativnim i kulturnim industrijama pod utjecajem COVID-19 pandemije.

Sustavni pregledi literature (Paul i Criado, 2020.) provode se na različite načine, uključujući

pristupe temeljene na teoriji, temama, okvirima ili kombiniranim metodologijama (Khlystova i suradnici, 2022.). Prednost ove metode je mogućnost obuhvata svih postojećih studija na određenu temu, uključujući kvantitativne, kvalitativne i mješovite metode istraživanja, te utvrđivanja trenutačne razine spoznaje o nekom području (Belitski i suradnici, 2022.). U ovom radu cilj sustavnog pregleda literature je proučiti i predstaviti provedena istraživanja utjecaja digitalne transformacije na poslovne modele u kulturnim i kreativnim industrijama, s posebnim naglaskom na ubrzavanje tih procesa tijekom pandemije COVID-19. Kao glavni alat za pretraživanje korištena je RIT Wallace knjižnica, koja omogućuje pristup više od 230 elektroničkih baza podataka, preko 98.000 elektroničkih časopisa, više od 550.000 elektroničkih knjiga te preko 300 tiskanih časopisa (RIT Wallace Library, 2023). Pretraživanje je prošireno i na radove izvan ove knjižnice kako bi se obuhvatio što širi spektar relevantnih publikacija. Ključni pojmovi korišteni u pretraživanju bili su "kreativne industrije"<sup>1</sup>, "poslovni modeli", "digitalna transformacija" i "COVID-19"; što je rezultiralo inicijalnim brojem od 66.805 dokumenata. Kako bi se suzio fokus na najrelevantnije publikacije, primijenjeni su strogi kriteriji pretraživanja. Pretraga je bila ograničena na znanstvene radove s punim tekstom objavljene u recenziranim časopisima, zbornicima konferencija i kao poglavlja u knjigama, čime se pretraga suzila na 7.829 dokumenata. Odabrani su radovi na engleskom jeziku (7.752), u posljednjih pet godina (7.696). Osim toga, ključni pojmovi morali su biti prisutni u sažecima publikacija. Pretraga nije bila ograničena na određene discipline, s obzirom na to da su kulturne i kreativne industrije interdisciplinarno područje istraživanja. Nakon primjene filtera, broj rezultata smanjen je na 31 publikaciju, među kojima su neke istraživale teme koje nisu u opsegu ovog rada. Ručnim pregledom naslova i sažetaka izdvojeno je 20 znanstvenih radova koji se bave poslovnim modelima poduzeća u kulturnim i kreativnim industrijama, uz naglasak na utjecaj pandemije COVID-19 i proces digitalne transformacije.

1 Zbog neujednačene terminologije koja se primjenjuje u različitim zemljama, što je detaljno pojašnjeno u uvodnom dijelu rada, korišten je najširi pojam.

### 3. Rezultati i rasprava

Ovo poglavlje pruža pregled 20 najvažnijih znanstvenih radova koji se bave utjecajem pandemije COVID-19 na digitalnu transformaciju poslovnih modela unutar kulturnih i kreativnih industrija. Analiza ovih radova donosi vrijedne uvide u trenutno stanje istraživanja u ovom području. Podaci pokazuju značajan porast interesa za istraživanje posljedica COVID-19 pandemije u kontekstu kulturnih i kreativnih industrija, što je potkrijepljeno velikim brojem publikacija u posljednjih pet godina. Međutim, kada se fokus preusmjeri na istraživanja koja ispituju prilagodbu poslovnih modela tijekom pandemije COVID-19, opseg relevantne literature znatno se smanjuje, te je, nakon ručne analize i filtriranja, identificirano 20 radova relevantnih za dublju analizu.

Najviše radova o ovoj temi objavljeno je u časopisima *Journal of Cultural Economics* i *Sustainability*, dok su ostali članci raspršeni među različitim interdisciplinarnim časopisima. Ključno istraživačko pitanje jest razumjeti kako su kulturne i kreativne industrije restrukturirale svoje poslovne modele kako bi se prilagodile digitalnim platformama i izazovima pandemijskog razdoblja. Najveći izazov u istraživanju ostaje objektivna procjena i mjerenje uspjeha digitalne transformacije poslovnih modela, budući da se većina radova oslanja na kvalitativna istraživanja, pri čemu se koriste neujednačeni metodološki pristupi. To otežava generalizaciju rezultata i donošenje konkretnih zaključaka, čak i unutar pojedinih podsektora kulturnih i kreativnih industrija. Nadalje, prema Khlystovoj i suradnicima (2022.), postoji potreba za razvojem novog okvira za procjenu uspjeha digitalne transformacije, koji bi uključivao kako materijalne, tako i nematerijalne aspekte poslovanja u kulturnim i kreativnim industrijama.

Analizirana literatura pokazuje da iako je pandemija značajno ubrzala digitalizaciju poslovanja, proces prilagodbe poslovnih modela još uvijek predstavlja izazov, posebno za mikro, mala i srednja poduzeća, pri čemu odgovor različitih podsektora unutar kulturnih i kreativnih industrija nije bio ujednačen. Za jasnije grupiranje i bolji prikaz povezanosti radova, pregled literature može se okvirno podijeliti u tri ključne tematske cjeline: temeljne teorijske postavke digitalne transformacije poslovnih

modela pod utjecajem pandemije COVID-19, primjena i prilagodba potaknuta pandemijom na razini različitih podsektora te specifične prilagodbe i izazovi unutar kulturnih i kreativnih industrija.

Temeljne doprinose teorijskom razumijevanju povezanosti digitalne transformacije poslovnih modela, utjecaja pandemije i kulturnih i kreativnih industrija pružili su izrazito citirani pregledni radovi Li (2020.) i Khlystova i suradnici (2022.). Vrijedan doprinos literaturi koja obrađuje poslovne modele općenito i poslovne modele u kulturnim i kreativnim industrijama predstavlja rad Li (2020.) koji istražuje kako digitalne tehnologije omogućuju inovacije poslovnih modela u tim industrijama. Naime, digitalne promjene u komponentama poslovnih modela mogu se podijeliti u tri kategorije: automatizaciju, proširenje i transformaciju (Massa i Tucci, 2012.; Li, 2020.). Li (2020.) pojašnjava da se automatizacija odnosi na primjenu digitalnih tehnologija za automatizaciju ili unapređenje postojećih aktivnosti i procesa, poput prikaza informacija ili podrške komunikacijama. Proširenje označava korištenje digitalnih tehnologija za podršku novim poslovnim aktivnostima koje nadopunjuju postojeće, ali ih ne zamjenjuju. Transformacija se događa kada digitalne tehnologije omogućuju potpuno nove načine poslovanja koji zamjenjuju tradicionalne prakse (Li, 2020.). Sustavnom analizom literature razvijen je holistički okvir poslovnog modela, koji otkriva da digitalne tehnologije potiču šire promjene u poslovnim modelima, uključujući sve veću primjenu višestrukih modela unutar jednog poduzeća. Ovaj portfeljski pristup omogućuje poduzećima da ciljanjem različitih tržišnih segmenata, prodajom različitih proizvoda ili upravljanjem višestranim tržištima povećaju svoju fleksibilnost i održivost. Na temelju analize 30 mini slučajeva i 50 temeljnih slučajeva, rezultati istraživanja su pokazali da je većina inovacija u poslovnim modelima usmjerena na prilagodbu postojećih za nove kontekste ili online okruženja, a ne nužno na stvaranje potpuno novih modela.

Nešto drugačiji teorijski pogled predstavljen je u istraživanju Khlystove i suradnika (2022.), koje ispituje utjecaj pandemije COVID-19 na kulturne i kreativne industrije te njihovu prilagodbu kroz teoriju otpornosti. Istraživanje je temeljeno na

**Barbić, T.**

Digitalna transformacija u kulturnim i kreativnim industrijama: evolucija poslovnih modela potaknuta pandemijom COVID-19

Barbić, T.

Digitalna transformacija u kulturnim i kreativnim industrijama: evolucija poslovnih modela potaknuta pandemijom COVID-19

sustavnom pregledu literature, koji je obuhvatio šest ključnih tematskih područja: kulturno poduzetništvo i ekonomiju, muzeje i knjižnice, IT i softver, društvene mreže, glazbenu industriju te festivale. Khlystova i suradnici (2022.) naglašavaju važnost otpornosti u preživljavanju tijekom krize, ističući da su poduzeća s razvijenim digitalnim infrastrukturama imala veću sposobnost prilagodbe. Spoznaje iz istraživanja Khlystova i suradnici (2022.) važne su u kontekstu ovog rada jer ističu prilike koje proizlaze iz strategija otpornosti u kulturnim i kreativnim industrijama, uključujući korištenje digitalnih alata za angažman s korisnicima. U tom smislu, fokus na otpornost i digitalnu transformaciju pruža relevantan okvir za analizu evolucije poslovnih modela u kulturnim i kreativnim industrijama tijekom pandemije COVID-19.

Istraživanje Khlystova i suradnici (2022.) doprinosi i drugom smjeru literature koja izučava prilagodbu poslovnih modela u kontekstu pandemije COVID-19 na razini različitih podsektora. Naime, rezultati provedene sustavne analize literature su utvrdili da su različiti kreativni podsektori iskusili i pozitivne i negativne posljedice pandemije, pri čemu su neki bili otporniji od drugih, odnosno da odgovor svih sektora nije bio ujednačen. Iako su bili među najpogođenima (Seetharaman, 2020.), muzeji i glazbena industrija su uspješno iskoristili digitalne alate poput online izložbi i streaminga kako bi nastavili poslovanje (Agostino i suradnici, 2020.; Mehta i Wang, 2020.). Agostino i suradnici (2020.) analiziraju odgovor talijanskih državnih muzeja na zatvaranje fizičkih prostora tijekom pandemije COVID-19, fokusirajući se na njihovu aktivnost na društvenim mrežama. Korištenjem uzorka od 100 najvećih talijanskih državnih muzeja, istraživanje je ispitalo količinu i vrstu sadržaja objavljenog na društvenim mrežama te razinu online angažmana koji je njihova aktivnost generirala. Rezultati pokazuju da, unatoč zatvaranju, muzeji nisu prekinuli svoje kulturne aktivnosti već su udvostručili online aktivnosti, što ukazuje na potencijal digitalnih pristupa u budućem uživanju i distribuciji kulture. Za segmente ovih industrija koji se oslanjaju na emocije koje pruža iskustvo uživo, prilagodba je bila izazovna (Seetharaman, 2020.). Iako nisu izravno proučavali poslovne modele, Ghaffari i suradnici (2024.) donijeli su vrijedne

zaključke koji se mogu primijeniti na dizajniranje i prilagodbu poslovnih modela u industrijama glazbe, filmova i igara. Istraživanje je provedeno na uzorku od 37.328 korisnika platforme Last.fm iz 45 zemalja, analizirajući njihovo online glazbeno ponašanje i društvene interakcije prije i nakon prve faze ograničenja uzrokovanih pandemijom COVID-19. Rezultati su pokazali smanjenje količine, raznolikosti i noviteta u konzumaciji glazbe te pomak prema mainstream izvođačima, dok su pojedinci s više online društvenih veza i komunikacija pokazali suprotan trend. Sektori poput izdavaštva i vizualnih umjetnosti suočili su se sa značajnim poteškoćama (Davis, 2020.), dok su IT i softverske kompanije doživjele rast, potaknute povećanom potražnjom za digitalnim rješenjima (Gabryelczyk, 2020.; Sheng i suradnici, 2020.). Pandemija COVID-19 dovela je do rasta potražnje za streaming uslugama poput Netflix i Amazon Primea (Seetharaman, 2020.) te porastom online igranja videoigara (Boldi i suradnici, 2022.).

Zadnja skupina istraživanja fokusira se na digitalne prilagodbe poslovnih modela poduzeća u kulturnim i kreativnim industrijama te na izazove koji su nastali pod utjecajem pandemije COVID-19. Ova istraživanja, uglavnom temeljena na kvalitativnim analizama, često su usmjerena na ograničena geografska područja, čime se dodatno naglašava potreba za širim i općenitijim uvidima. Primjeri takvih istraživanja uključuju radove Priyono i suradnika (2020.), koji istražuju digitalnu transformaciju poslovnih modela malih i srednjih poduzeća pod utjecajem pandemije u Indoneziji, te Silva De Almeida i suradnika (2021.), koji s istim ciljem analiziraju kulturna i kreativna poduzeća u Brazilu. Ograničeni geografski fokus imaju i studije Peñarroye i Mirallesa (2022.), Lina (2023.) i Cacciatora (2024.). Rezultati spomenutih istraživanja detaljnije su predstavljani u nastavku, pružajući dublji uvid u prilagodbe poslovnih modela i specifične izazove poduzeća u kulturnim i kreativnim industrijama. Iako transformacija poslovnih modela često nosi rizik neuspjeha u uobičajenim okolnostima (Sund i suradnici, 2016.), tijekom pandemije COVID-19 poduzeća su se primarno usredotočila na sprječavanje negativnih poslovnih ishoda, a manje na razvijanje konkurentске prednosti (Priyono i suradnici, 2020.). Prilagodba poslovnih modela pandemijskim

uvjetima oslanja se i na raniju literaturu koja se bavila izvanrednim situacijama, ukazujući na to da poduzeća u takvim okolnostima mogu smanjiti rizik i iskoristiti prilike (McGrath i MacMillan, 2009.). Priyono i suradnici (2020.) su ispitali kako mala i srednja poduzeća (MSP) u Indoneziji prilagođavaju svoje poslovne modele promjenama uzrokovanim pandemijom COVID-19 uz podršku digitalnih tehnologija. Istraživanje je primijenilo kvalitativnu analizu višestrukih studija slučaja na primjeru sedam poduzeća iz različitih industrija, između kojih je obuhvaćena i kreativna. Rezultati pokazuju da MSP-ovi usvajaju tri različita pristupa digitalnoj transformaciji, ovisno o njihovim kontekstualnim faktorima: ubrzanu digitalizaciju za digitalno zrela poduzeća, fokusiranje na digitalizaciju prodajnih funkcija kod poduzeća s niskom digitalnom zrelosti i ograničenim resursima te partnerstva s vanjskim stručnjacima za poduzeća s niskom digitalnom pismenošću, ali visokim društvenim kapitalom. Rezultati istraživanja identificiraju digitalnu transformaciju kroz dvije metode: rekombinaciju i inovaciju. Rekombinacija uključuje spajanje novih poslovnih modela s postojećima, dok inovacija podrazumijeva stvaranje potpuno novog poslovnog modela.

Peñarroya i Miralles (2022.) su proveli komparativnu analizu deset mikro i malih poduzeća u kulturnim i kreativnim industrijama u Španjolskoj, s ciljem istraživanja prilagodbe poslovnih modela tijekom COVID-19 krize te organizacijskih sposobnosti koje su poduzeća primijenila. Istraživanje prepoznaje inovaciju poslovnog modela koja se odnosi na proces traženja i razvoja novih, ponekad disruptivnih načina stvaranja (Casadesus-Masanell i Zhu, 2013.), pružanja i ostvarivanja vrijednosti, s ciljem poremećaja tržišnih uvjeta, ekosustava ili ulaska na nova međunarodna tržišta. Adaptacija poslovnog modela podrazumijeva prilagodbu poslovnog modela poduzeća promjenama u vanjskom okruženju kako bi se osigurala njegova održivost, a evolucija poslovnog modela predstavlja postupno prilagođavanje elemenata poslovnog modela kako bi se odgovorilo na strateške izazove uzrokovane vanjskim utjecajima. Zaključci istraživanja pokazuju da su prilagodbe poslovnih modela u kulturnim i kreativnim industrijama provedene kroz tri faze: reakciju, planiranu adaptaciju i stabilizaciju, pri čemu je

improvizacija bila ključni faktor za preživljavanje u uvjetima krize poput pandemije COVID-19. Silva de Almeida i suradnici (2021.) dodatno ukazuju na izazove digitalne transformacije poslovnih modela u kontekstu kreativne ekonomije. Naime, rezultati ovog istraživanja pokazuju da tijekom pandemije COVID-19, digitalna transformacija nije predstavljala strategiju, već nužnu alternativu za poduzeća u kreativnoj ekonomiji, što je često rezultiralo izazovima u monetizaciji.

Istraživanje Lina (2023.) se također fokusira na izazove s kojima se poduzeća u kulturnim i kreativnim industrijama suočavaju u izgradnji održivih poslovnih modela, a koji su dodatno naglašeni pandemijom COVID-19 i promjenama u potrošačkim navikama koje je ona uzrokovala. Temelji se na polustrukturiranim intervjuima provedenim s odabranim poduzećima u kulturnim i kreativnim industrijama na području Tajvana. Rezultati ukazuju na važnost usvajanja prilagođenih, multidisciplinarnih poslovnih modela koji odražavaju jedinstvene potrebe i karakteristike kulturnih i kreativnih industrija.

Na temelju polustrukturiranih intervjua i analize financijskih pokazatelja, Cacciatore (2024.) analizira ključne transformacije u poslovnim modelima 12 talijanskih organizacija izvedbenih umjetnosti. Rezultati su potvrdili transformativni utjecaj pandemije COVID-19 na poslovne modele odabranih organizacija iz kulturnih i kreativnih industrija, potaknuvši prilagodbe poput korištenja alternativnih prostora za izvedbe, jačanja suradničkih mreža i usvajanja novih financijskih modela.

Dok Cacciatore (2024.) analizira prilagodbe u specifičnom kontekstu izvedbenih umjetnosti, Kronblad i Envall Pregmark (2024.) proširuju raspravu na širi spektar sektora. Naime, Kronblad i Envall Pregmark (2024.) analiziraju kako organizacije koriste digitalne poslovne modele za ublažavanje posljedica pandemije COVID-19, s naglaskom na ubrzanje digitalne transformacije. Kvalitativnom analizom provedenom na odabranim maloprodajnim i uslužnim sektorima, unutar kojih su obradili djelomično i neke od kulturnih sektora, identificirane su četiri kategorije organizacija koje se razlikuju po intenzitetu i izazovima digitalne prilagodbe: "akceleratori", "krizni poduzetnici",

**Barbić, T.**

Digitalna transformacija u kulturnim i kreativnim industrijama: evolucija poslovnih modela potaknuta pandemijom COVID-19

Barbić, T.

Digitalna transformacija  
u kulturnim i kreativnim  
industrijama: evolucija poslovnih  
modela potaknuta pandemijom  
COVID-19

"izdržljivi" i "uspješni". Naime, naglašava se važnost analize početne pozicije organizacija u procesu transformacije, budući da različiti poslovni modeli zahtijevaju prilagođene odgovore. Istraživanje ističe da digitalna prilagodba poslovnih modela, posebno kod organizacija koje se ubrajaju u kategorije "krizni poduzetnici" i "akceleratori", može imati ključnu ulogu u ublažavanju trenutnih posljedica pandemije COVID-19 i osiguravanju spremnosti za buduće izazove. Nadalje, ukazuje se na potrebu usklađivanja digitalizacije i tehnoloških inovacija s materijalnim i nematerijalnim elementima postojećih poslovnih modela, kako bi se omogućila učinkovita implementacija i razvoj relevantnih inovacija. Konačno, Kronblad i Envall Pregmark (2024.) upozoravaju na mogućnost da će neki od digitalnih učinaka povezanih s pandemijom COVID-19 postupno nestati nakon što prestane neposredna potreba ili hitnost koja je poticala te promjene.

Adhiatma i suradnici (2023.) istražuju izazove digitalizacije MSP-ova, posebno uspostavu digitalnih ekosustava za MSP-ove u kreativnoj industriji Indonezije. Koristeći anketnu metodologiju, uzorak je uključivao 250 kreativnih MSP-ova odabranih metodom svrhovitog slučajnog uzorka. Rezultati istraživanja ukazuju da su spremnost organizacija na promjene, agilno liderstvo i dinamičke sposobnosti ključni uvjeti za implementaciju digitalnih ekosustava. Klein (2020.) analizira ulogu kulturnih i kreativnih industrija kao pokretača inovacija u regijama i na međunarodnim razinama, s naglaskom na suradnju između kreativnog i tradicionalnog sektora. Kvalitativna i kvantitativna istraživanja, uključujući intervjue i stručne procjene, pokazala su da poduzetnici iz oba sektora nemaju razvijene modele za međusektorsku suradnju i komercijalizaciju inovacija. Zaključeno je da postoji potreba za uspostavljanjem smjernica i platformi za učinkovitu razmjenu znanja i poticanje zajedničkih inovacija.

U tom kontekstu, važno je istaknuti istraživanja koja nemaju nužno fokus na kulturne i kreativne industrije, ali ističu akceleratorijski efekt pandemije COVID-19 na digitalizaciju poslovanja, te upozoravaju da digitalna transformacija potaknuta pandemijom nosi rizike i troškove koji zahtijevaju pažljivo upravljanje (Amankwah-Amoah i suradnici,

2021.; Wade i Shan, 2020.).

## 4. Zaključak

Cilj ovog rada je sintetizirati istraživanja o digitalnoj transformaciji poslovnih modela unutar kulturnih i kreativnih industrija s naglaskom na utjecaj pandemije COVID-19. Kako bi se obuhvatilo navedeno razdoblje, analizirani su isključivo znanstveni radovi koji se bave digitalnim prilagodbama poslovnih modela tijekom pandemije i u post-pandemjskom kontekstu, koristeći sustavni pregled literature. Iako je riječ o kratkom vremenskom razdoblju te je broj relevantnih radova ograničen, dostupna literatura upućuje na nekoliko ključnih zaključaka. Pandemija COVID-19 značajno je ubrzala proces digitalne transformacije poslovnih modela unutar kulturnih i kreativnih industrija. Ovo je ubrzanje istaknulo prilagodljivost i otpornost sektora, ali je istovremeno razotkrilo njegove ranjivosti. Digitalna transformacija u mnogim slučajevima nije bila strateški izbor, već nužnost, pri čemu su neka poduzeća uspješno iskoristila digitalne tehnologije za prilagodbu, dok su druga naišla na poteškoće, posebno u monetizaciji i održivosti svojih aktivnosti. Istodobno, pandemija je otvorila prilike za razvoj novih poslovnih modela, poput portfeljskih strategija, te za uvođenje inovacija koje su oblikovale sektor u kriznim uvjetima. Kroz sustavni pregled literature identificirani su ključni uvjeti i strategije za uspješnu digitalizaciju poslovnih modela u kulturnim i kreativnim industrijama. Među njima su agilno liderstvo, spremnost na promjene i razvoj dinamičkih sposobnosti. Također, istaknuta je važnost suradnje između kreativnog i tradicionalnog sektora kako bi se unaprijedile inovacije i stvorili održivi poslovni ekosustavi. Dugoročne implikacije ovih promjena zahtijevaju pažljivo upravljanje i oblikovanje politika koje će osigurati otpornost, održivost i rast sektora. Jedno od glavnih ograničenja ovog rada odnosi se na relativno kratko vremensko razdoblje i ograničen broj relevantnih radova koji su uključeni u pregled, što može utjecati na kvalitetu analiza. Nadalje, primijenjena metodologija oslanjala se na kvalitativnu analizu, dok bi buduća istraživanja trebala uključivati kvantitativne pristupe kako bi se omogućilo donošenje općenitijih zaključaka. Ipak, ovaj sustavni pregled literature pruža temelj

za daljnja istraživanja, naglašavajući ključnu ulogu digitalne prilagodbe u jačanju otpornosti i konkurentnosti kulturnih i kreativnih industrija u post-pandemijskom razdoblju. Rezultati ovog rada ukazuju na potrebu za daljnjom standardizacijom metodoloških pristupa i razvojem relevantnih baza podataka kako bi se osiguralo dublje razumijevanje dugoročnih implikacija digitalne transformacije. Smjernice koje proizlaze iz ovog pregleda mogu pomoći donositeljima javnih politika i poduzećima u oblikovanju strategija koje će omogućiti otpornost, održivost i rast kulturnih i kreativnih industrija u post-pandemijskom razdoblju. Javne politike trebale bi biti usmjerene na jačanje digitalnih kapaciteta poduzeća putem programa potpore i edukacije, koji uključuju razvoj digitalnih vještina, infrastrukture i alata za monetizaciju sadržaja, uz istodobno poticanje suradnje između kreativnih i tradicionalnih sektora. Također, ključno je razviti financijske instrumente i prilagođene politike potpore kako bi se mikro,

malim i srednjim poduzećima olakšao razvoj novih i prilagodba postojećih poslovnih modela te omogućio jednostavniji pristup financiranju, što je tradicionalno izazovno za poduzeća iz ovih industrija. Metodološki gledano, ovo istraživanje moglo bi se unaprijediti primjenom sofisticiranijih alata za konstruiranje i vizualizaciju bibliometrijskih rezultata, čime bi se povećala kvaliteta i preciznost dobivenih uvida. Buduća istraživanja trebala bi se usmjeriti na empirijske metode kako bi se detaljnije istražile dugoročne implikacije digitalne transformacije na poslovne modele unutar kulturnih i kreativnih industrija, osobito u post-pandemijskom razdoblju. Takav pristup omogućit će dublje razumijevanje učinaka digitalne transformacije te pružiti donositeljima politika i poduzećima konkretne smjernice za oblikovanje strategija koje osiguravaju otpornost i rast kreativnog sektora u budućnosti.

**Barbić, T.**

Digitalna transformacija u kulturnim i kreativnim industrijama: evolucija poslovnih modela potaknuta pandemijom COVID-19

## Literatura

Adhiatma, A., Fachrunnisa, O., Nurhidayati, & Rahayu, T. (2023). Readiness to change, agile leadership, and dynamic capability in implementing a digital ecosystem for SMEs in the creative industry. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 14(5), 941–959. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-12-2020-0171>

Agostino, D., Arnaboldi, M., & Lampis, A. (2020). Italian state museums during the COVID-19 crisis: From onsite closure to online openness. *Museum Management and Curatorship*, 35(4), 362–372. <https://doi.org/10.1080/09647775.2020.1790029>

Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G., & Knight, G. (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration. *Journal of Business Research*, 136, 602–611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.011>

Banks, M., & O'Connor, J. (2020). "A Plague upon Your Howling": Art and culture in the viral emergency. *Cultural Trends*, 30(1), 3–18. <https://doi.org/10.1080/09548963.2020.1826738>

Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. T. (2020). How are small businesses adjusting to COVID-19? Early evidence from a survey. *National Bureau of Economic Research*.

Belitski, M., Guenther, C., Kritikos, A. S., & Reize, F. (2022). Economic effects of the COVID-19 pandemic on entrepreneurship and small businesses. *Small Business Economics*, 58, 593–609. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00544-y>

Boldi, A., Rapp, A., & Tirassa, M. (2022). Playing during a crisis: The impact of commercial video games on the reconfiguration of people's life during the COVID-19 pandemic. *Human-Computer Interaction*. <https://doi.org/10.1080/07370024.2022.2050725>

Cacciatore, S. (2024). Business models transformation in the creative industries: Performing arts

organizations in the post-COVID era. *Arts & Communication*, 2974. <https://doi.org/10.36922/ac.2974>

Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 34, 464-482. <https://doi.org/10.1002/smj.2022>

Chesbrough, H. W., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies. *Industrial and Corporate Change*, 11, 533-534. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>

Davies, K. (2020). Festivals post-COVID-19. *Leisure Sciences*, 43(1-2), 1-6. <https://doi.org/10.1080/01490400.2020.1774000>

Dümcke, C. (2021). Five months under COVID-19 in the cultural sector: A German perspective. *Cultural Trends*, 30(1), 1-9. <https://doi.org/10.1080/09548963.2020.1854036>

Ernst & Young. (2021). *Rebuilding Europe: The cultural and creative economy before and after the COVID-19 crisis*. Dostupno na: <https://www.rebuilding-europe.eu/> (8.9.2024.).

Europska komisija (EK) (2021). *Transforming the creative and cultural industries with advanced technologies Sectoral Watch: Technological trends in the creative industries*. Dostupno na: <https://ati.ec.europa.eu/sites/default/files/2021-10/Leaflet%20Technological%20trends%20in%20the%20creative%20industries.pdf> (8.9.2024.).

Eurostat. (2018). *Guide to Eurostat culture statistics – 2018 edition*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2785/45136> (8.9.2024.).

Eurostat (2024). Cultural and Creative Industries, Dostupno na: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/cultural-and-creative-industries\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/cultural-and-creative-industries_en) (1.9.2024.)

Ferrandiz, R. (2011). From cultural industries to entertainment and creative industries: The boundaries of the cultural field. *Communicar*, 36, 149-156. <https://doi.org/10.3916/C36-2011-03-02>

Fletcher, G., & Griffiths, M. (2020). Digital transformation during a lockdown. *International Journal of Information Management*, 55, 102185. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102185>

Gabryelczyk, R. (2020). Has COVID-19 accelerated digital transformation? Initial lessons learned for public administrations. *Information Systems Management*, 37(4), 303-309. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1820633>

Ghaffari, M., Khan, G. F., Singh, S. P., & Ferwerda, B. (2024). The impact of COVID-19 on online music listening behaviors in light of listeners' social interactions. *Multimedia Tools and Applications*, 83(5), 13197-13239. <https://doi.org/10.1007/s11042-023-16079-1>

Gregurec, I., Tomičić Furjan, M., & Tomičić-Pupek, K. (2021). The impact of COVID-19 on sustainable business models in SMEs. *Sustainability*, 13(3), 1098. <https://doi.org/10.3390/su13031098>

Innocenti, N., & Lazerretti, L. (2019). Do the creative industries support growth and innovation in the wider economy? Industry relatedness and employment growth in Italy. *Industry and Innovation*, 26(10), 1152-1173.

Khlystova, O., & Kalyuzhnova, Y. (2023). The impact of the creative industries and digitalization on regional resilience and productive entrepreneurship. *Journal of Technology Transfer*, 48(6), 1654-1695. <https://doi.org/10.1007/s10961-023-10020-2>

Khlystova, O., Kalyuzhnova, Y., & Belitski, M. (2022). The impact of the COVID-19 pandemic on the creative industries: A literature review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 139, 1192-1210. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.062>

Klein, M. (2020). Cross-sector partnerships for innovation and growth: Can creative industries support traditional sector innovations? *Sustainability*, 12(23), 10122. <https://doi.org/10.3390/su122310122>

- Kronblad, C., & Envall Pregar, J. (2024). Responding to the COVID-19 crisis: The rapid turn toward digital business models. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 15(3), 451–467. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-10-2020-0155>
- Lampel, J., & Germain, O. (2016). Creative industries as hubs of new organizational and business practices. *Journal of Business Research*, 69(7), 2327–2333. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.010>
- Landoni, P., Dell'era, C., Frattini, F., Messeni Petruzzelli, A., Verganti, R., & Manelli, L. (2020). Business model innovation in cultural and creative industries: Insights from three leading mobile gaming firms. *Technovation*, 92–93, 102084. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102084>
- Li, F. (2020). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, 92–93, 102012. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>
- Lin, A. C.-H. (2023). Emerging key elements of a business model for sustaining the cultural and creative industries in the post-pandemic era. *Sustainability*, 15(11), 8903. <https://doi.org/10.3390/su15118903>
- Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73–104. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0072>
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2009). *Discovery-driven growth: A breakthrough process to reduce risk and seize opportunity*. Harvard Business Press.
- Mehta, D., & Wang, X. (2020). COVID-19 and digital library services: A case study of a university library. *Digital Library Perspectives*, 36(4), 351–363. <https://doi.org/10.1108/DLP-05-2020-0030>
- Meyrick, J., & Barnett, T. (2021). From public good to public value: Arts and culture in a time of crisis. *Cultural Trends*, 30(1), 75–90. <https://doi.org/10.1080/09548963.2020.1844542>
- Mitchell, D., & Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 24(5), 15–21. <https://doi.org/10.1108/eb040260>
- OECD (2020). *Culture shock: COVID-19 and the cultural and creative sectors*. Dostupno na <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/culture-shock-covid-19-and-the-cultural-and-creative-sectors-08da9e0e/> (20.8.2024.)
- OECD (2022). *The Culture Fix: Creative People, Places and Industries*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/991bb520-en>
- Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? *International Business Review*, 29(4), 101717. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>
- Peñarroya-Farell, M., & Miralles, F. (2022). Business model adaptation to the COVID-19 crisis: Strategic response of the Spanish cultural and creative firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 39. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010039>
- Porter, C.E., Deva, S., & Sun, D. (2013). A test of two models of value creation in virtual communities. *Journal of Management Information Systems*, 30(1), 261–292. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222300108>
- Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. A. O. (2020). Identifying digital transformation paths in the business model of SMEs during the COVID-19 pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 104. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>
- Remane, G., Hanelt, A., Nickerson, R. C., & Kolbe, L. M. (2017). Discovering digital business models in traditional industries. *Journal of Business Strategy*, 38(2), 41–51. <https://doi.org/10.1108/JBS-12-2016-0147>
- RIT Wallace Library (2023). About RIT Library Dostupno na: <https://www.rit.edu/library/about> (23.8.2024.)
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197–213.
- Seetharaman, P. (2020). Business model shifts: Impact of COVID-19. *International Journal of Information*

**Barbić, T.**

Digitalna transformacija u kulturnim i kreativnim industrijama: evolucija poslovnih modela potaknuta pandemijom COVID-19

Barbić, T.

Digitalna transformacija  
u kulturnim i kreativnim  
industrijama: evolucija poslovnih  
modela potaknuta pandemijom  
COVID-19

*Management*, 54, 102173. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102173>

Serafini, P., & Novosel, N. (2020). Culture as care: Argentina's cultural policy response to COVID-19. *Cultural Trends*, 30(1), 52–62. <https://doi.org/10.1080/09548963.2020.1823821>

Sheng, J., Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., & Wang, X. (2020). COVID-19 pandemic in the new era of big data analytics: Methodological innovations and future research directions. *British Journal of Management*. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12441>

Silva de Almeida, E., dos Santos Reis, D. L., & da Silva Lima, D. C. (2021). Transformação digital e economia criativa: Um estudo sobre impactos nos empreendimentos criativos durante a pandemia do COVID-19. *International Journal of Knowledge Engineering and Management*, 10(27), 157–178. <https://doi.org/10.29327/265007.10.27-6>

Stalmachová, K., Chinoracký, R., & Strenitzerová, M. (2022). Changes in business models caused by digital transformation and the COVID-19 pandemic and possibilities of their measurement: A case study. *Sustainability*, 14(1), 127. <https://doi.org/10.3390/su14010127>

Sund, K. J., Bogers, M., Villarroel, J. A., & Foss, N. (2016). Managing tensions between new and existing business models. *MIT Sloan Management Review*, 57(1), 8–10. <https://sloanreview.mit.edu/article/managing-tensions-between-new-and-existing-business-models/>

UNCTAD (2022). Creative industry 4.0: Towards a new globalized creative economy. Dostupno na: [https://unctad.org/system/files/official-document/ditctncd2021d3\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditctncd2021d3_en.pdf) (18.8.2024.)

UNESCO (2021). *Cultural and creative industries in the face of COVID-19: an economic impact outlook*. Dostupno na: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377863?posInSet=1&queryId=18d8b725-72cd-4018-ad79-bfdd0ee274e4> (20.8.2024.).

UNESCO (2020). *Culture in crisis: Policy guide for a resilient creative sector*. Dostupno na: <https://bit.ly/3zK0TSf> (20.8.2024.).

Wade, M., & Shan, J. (2020). Covid-19 has accelerated digital transformation, but may have made it harder, not easier. *MIS Quarterly Executive*, 19(3), Article 7. Dostupno na: <https://aisel.laisnet.org/misqe/vol19/iss3/7> (4.12.2024.).

Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>