



## Ενότητα 1:

### Διαχείριση και επιχειρηματικότητα στις ΠΔΒ

#### Θέμα 1.1.

### Κατανόηση των ΠΔΒ. Διατομεακές συνεργασίες.

Συγγραφείς:

**Prof. Elida Mesaroš Lajko**

**Prof. Olivera Gračanin**

Ίδρυμα:

**UNS, Σερβία**



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

Η υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την παραγωγή της παρούσας δημοσίευσης δεν συνιστά αποδοχή του περιεχομένου, το οποίο αντανακλά τις απόψεις μόνο των δημιουργών, και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δεν φέρει ουδεμία ευθύνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που εμπεριέχονται σε αυτήν. Αριθμός έργου: 2020-1-BG01-KA203-079193.

Το υλικό αυτό αποτελεί μέρος του εκπαιδευτικού περιεχομένου του προγράμματος «Διαχείριση και επιχειρηματικότητα στους κλάδους του πολιτισμού και της δημιουργικότητας» για προπτυχιακούς (BA) και μεταπτυχιακούς φοιτητές (MA) στις Τέχνες και τις Ανθρωπιστικές Επιστήμες (A&H) και περιλαμβάνει συνολικά 10 θεματικές ενότητες. Αναπτύχθηκε στο πλαίσιο της Στρατηγικής Συνεργασίας Erasmus+ «FENICE - Προώθηση της Επιχειρηματικότητας και της Καινοτομίας στις Πολιτιστικές και Δημιουργικές Βιομηχανίες (ΠΔΒ) μέσω Διεπιστημονικής Εκπαίδευσης».

Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης με μια ματιά:

## Πρόγραμμα Fenice

### Ενότητα 1: Διαχείριση και επιχειρηματικότητα στις ΠΔΒ

Θέμα 1.1. Κατανόηση των ΠΔΒ. Διατομεακές συνεργασίες.

Θέμα 1.2. Δημιουργικότητα και καινοτομία. Λογοδοσία και δεοντολογική συμπεριφορά.

Θέμα 1.3. Πολιτιστικές πολιτικές και θεσμικά όργανα. Πνευματική Ιδιοκτησία.

Θέμα 1.4. Επιχειρηματική νοοτροπία και διαδικασία.

### Ενότητα 2: Επιχειρηματική πρακτική – Μοντελοποίηση μιας επιχείρησης ΠΔΒ

Θέμα 2.1. Σχεδιασμός επιχείρησης για τις ΠΔΒ: προετοιμασία επιχειρηματικού σχεδίου και έναρξη επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Θέμα 2.2. Προϊόν ή υπηρεσία από οικονομική άποψη. Οικονομική αξία. Προϊόντα και υπηρεσίες στις τέχνες. Πολιτιστική αξία.

Θέμα 2.3. Αγορά, ανταγωνισμός, κατανάλωση και εμπορική προώθηση στις ΠΔΒ.

Θέμα 2.4. Επιχειρηματικά μοντέλα, συστήματα, συμπράξεις.

Θέμα 2.5. Διαχείριση: διαχείριση ομάδων και αλλαγών στις ΠΔΒ.

Θέμα 2.6. Χρηματοδότηση. Ευκαιρίες και κίνδυνοι.

Περισσότερες πληροφορίες μπορείτε να βρείτε στην αρχική σελίδα του έργου: <http://www.fenice-project.eu>

## Δήλωση πνευματικών δικαιωμάτων



Το παρόν έργο χορηγείται με άδεια Creative Commons Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή 4.0 Διεθνές (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).

Μπορείτε να:

- μοιραστείτε - αντιγράψετε και αναδιανέμετε το υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- προσαρμόσετε - αναμείξετε, τροποποιήσετε και δημιουργήσετε πάνω στο υλικό

υπό τους ακόλουθους όρους:

- Αναφορά Δημιουργού - Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στον δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- Μη Εμπορική Χρήση - Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- Παρόμοια Διανομή - Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια όπως και το πρωτότυπο.

# 1 Επισκόπηση θέματος

Το θέμα εισάγει την ουσία των Πολιτιστικών και Δημιουργικών Βιομηχανιών (ΠΔΒ) και τις ιδιαιτερότητές τους ως ένας ταχέως αναπτυσσόμενος τομέας οικονομικής δραστηριότητας που προωθεί την οικονομική ανάπτυξη, τη δημιουργία θέσεων εργασίας και τα έσοδα από εξαγωγές, προωθώντας παράλληλα την κοινωνική ένταξη, την πολιτιστική ποικιλομορφία και την ανθρώπινη ανάπτυξη, ιδίως σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο. Δίνεται προσοχή στην ερμηνεία των ΠΔΒ ως διεπιστημονικοί τομείς με υψηλές δυνατότητες απορρόφησης γνώσης, οι οποίοι ευδοκούν επίσης στους τοπικούς πόρους και την πολιτιστική κληρονομιά.

## 2 Θεματικός αναγνώστης

Οι κλάδοι του πολιτισμού και της δημιουργικότητας (ΚΠΔ) αναγνωρίζονται ως κινητήριες δυνάμεις έξυπνης, βιώσιμης και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξης για την Ευρώπη. Εκτός από τη συμβολή τους στην οικονομική ανάπτυξη, προωθούν την κοινωνική συνοχή, καλλιεργούν καινοτομίες και δημιουργούν θέσεις εργασίας σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο, παρά τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι Ευρωπαϊκές οικονομίες μετά τους περιοριστικούς δημόσιους προϋπολογισμούς μετά την κρίση. Παράγουν μη τεχνολογικές καινοτομίες με τον αποτελεσματικότερο τρόπο γεφυρώνοντας τις προτεραιότητες κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης. Επιπλέον, υπάρχει διάκριση μεταξύ των κλάδων του πολιτισμού και της δημιουργικότητας που πρέπει να ληφθεί υπόψη: οι Πολιτιστικές βιομηχανίες είναι περιφερειακά καθορισμένες, ευδοκούν σε τοπικούς πόρους και προσδίδουν αξία στις κοινότητες με τη δημιουργία θέσεων εργασίας σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, ενώ οι Δημιουργικές βιομηχανίες αναφέρονται στην παγκόσμια οικονομία.

### Δημιουργικές Βιομηχανίες

Διαφήμιση  
Αρχιτεκτονική  
Σχέδιο  
Μόδα  
Ζωντανή  
διασκέδαση  
Φωτογραφία  
Λογισμικό  
Βίντεο και  
παιχνίδια  
υπολογιστών

### Πολιτιστικές Βιομηχανίες

Αγορές Τεχνών,  
Τέχνες  
Κινηματογράφος  
Βιβλιοθήκες  
Ραδιόφωνο  
Τηλεόραση  
Εκδόσεις

### Βασικές Τέχνες

Σχολές Καλών Τεχνών  
Μουσεία & Πινακοθήκες  
Παραστατικές Τέχνες  
Εικαστικές τέχνες

Πηγή: Tomczak, Paulina & Stachowiak, Krzysztof. (2015). *Location Patterns and Location Factors in Cultural and Creative Industries. Quaestiones Geographicae. 34. 7-27. 10.1515/quageo-2015-0011.*

Κατά τις προηγούμενες τέσσερις δεκαετίες, οι ΠΔΒ γνώρισαν εξαιρετική ανάπτυξη και έγιναν ένας από τους πιο δυναμικούς τομείς με τεράστιες δυνατότητες για περαιτέρω ανάπτυξη τόσο σε βάθος όσο και σε έκταση.

Οι ορισμοί των πολιτιστικών και δημιουργικών βιομηχανιών είναι διάφοροι. Εδώ, θα επικεντρωθούμε κυρίως σε εκείνους που εφαρμόζονται στο ευρωπαϊκό πλαίσιο - αυτούς της UNESCO, της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ορισμένων Ευρωπαϊκών χωρών με τις πιο καλά διαρθρωμένες πολιτικές στις ΠΔΒ.

Ο ορισμός των Δημιουργικών βιομηχανιών από το Υπουργείο Πολιτισμού, Μέσων Ενημέρωσης και Αθλητισμού της κυβέρνησης του Ηνωμένου Βασιλείου είναι: «Οι βιομηχανίες που προέρχονται από την ατομική δημιουργικότητα, τις δεξιότητες και το ταλέντο και οι οποίες έχουν δυνατότητες για πλούτο και δημιουργία θέσεων εργασίας μέσω της δημιουργίας και της εκμετάλλευσης της πνευματικής ιδιοκτησίας».

Η Ευρωπαϊκή Ένωση λαμβάνει υπόψη τις ΠΔΒ σε όλους τους κλάδους (ομάδες οντοτήτων - εταιρείες και επιχειρήσεις) που ανήκουν στους τομείς του πολιτισμού και της δημιουργίας (ΤΠΔ). Επιπλέον, ως ΤΠΔ ορίζονται όλοι οι τομείς των οποίων οι δραστηριότητες βασίζονται σε πολιτιστικές αξίες ή άλλες καλλιτεχνικές ατομικές ή συλλογικές δημιουργικές εκφράσεις [πρόταση κανονισμού του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για τη θέσπιση του προγράμματος «Δημιουργική Ευρώπη» (2021 έως 2027)]. Αναγνωρίζεται στο υψηλότερο επίπεδο πολιτικής ότι οι ΠΔΒ ειδικότερα και οι ΤΠΔ εν γένει έχουν πολύ υψηλή οικονομική αξία, πέραν της ενίσχυσης της έννοιας της Ευρωπαϊκής ταυτότητας, των αξιών και της κοινής κληρονομιάς, καθώς είναι υψηλής έντασης γνώσης και ταλέντου, δημιουργούν καινοτομίες και υψηλή ανάπτυξη και παρέχουν ένα εξειδικευμένο επιχειρηματικό πνεύμα και αυτοαπασχόληση, ιδίως για τους νέους.

Όταν μιλάμε για τις ΠΔΒ στην Ευρώπη, πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι οι τομείς του πολιτισμού και της δημιουργίας στην Ευρώπη αντιπροσωπεύουν το 4,4 % του ΑΕΠ της ΕΕ, ότι δημιουργούν 12 εκατομμύρια θέσεις εργασίας πλήρους απασχόλησης και 509 δισεκατομμύρια ευρώ προστιθέμενη αξία στο ΑΕΠ (Έγγραφο για το ρόλο των πολιτιστικών και δημιουργικών τομέων στην καινοτομία της Ευρωπαϊκής βιομηχανίας - Impulse paper on the role of cultural and creative sectors in innovating European industry). Διατίθεται στο διαδίκτυο: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/cd264783-3977-11e9-8d04-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-119795248>)

Τι είναι αυτό που καθιστά τον ΚΠΔ έναν τόσο επιδέξιο και δυναμικό τομέα της οικονομίας; Πάνω απ' όλα, η διεπιστημονικότητα είναι αυτή που επιτρέπει στους ΚΠΔ να λειτουργούν μόνοι τους, αλλά και να προσκολλώνται σε κάθε άλλο τομέα που αναπτύσσεται και με την ενίσχυση των άλλων τομέων αναπτύσσονται επίσης και οι ίδιοι.

Η UNESCO ορίζει τους κλάδους του πολιτισμού και της δημιουργίας (ΚΠΔ) ως «τομείς οργανωμένης δραστηριότητας των οποίων κύριος σκοπός είναι η παραγωγή ή η αναπαραγωγή, η προώθηση, η διανομή και/ή η εμπορία αγαθών, υπηρεσιών και

δραστηριοτήτων πολιτιστικού, καλλιτεχνικού ή σχετικού με την πολιτιστική κληρονομιά χαρακτήρα» (UNESCO, 2015). Ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει όχι μόνο τα τελικά προϊόντα της ανθρώπινης δημιουργικότητας, αλλά και ολόκληρη την αλυσίδα υποστηρικτικών δραστηριοτήτων που απαιτούνται για τη στήριξη της δημιουργίας, της παραγωγής και της διανομής δημιουργικών προϊόντων, όπως η βιοτεχνία, η παραγωγή τροφίμων, η εκτύπωση ή η ραδιοτηλεοπτική μετάδοση.

Οι ΚΠΔ εμφανίζονται με διάφορες μορφές:

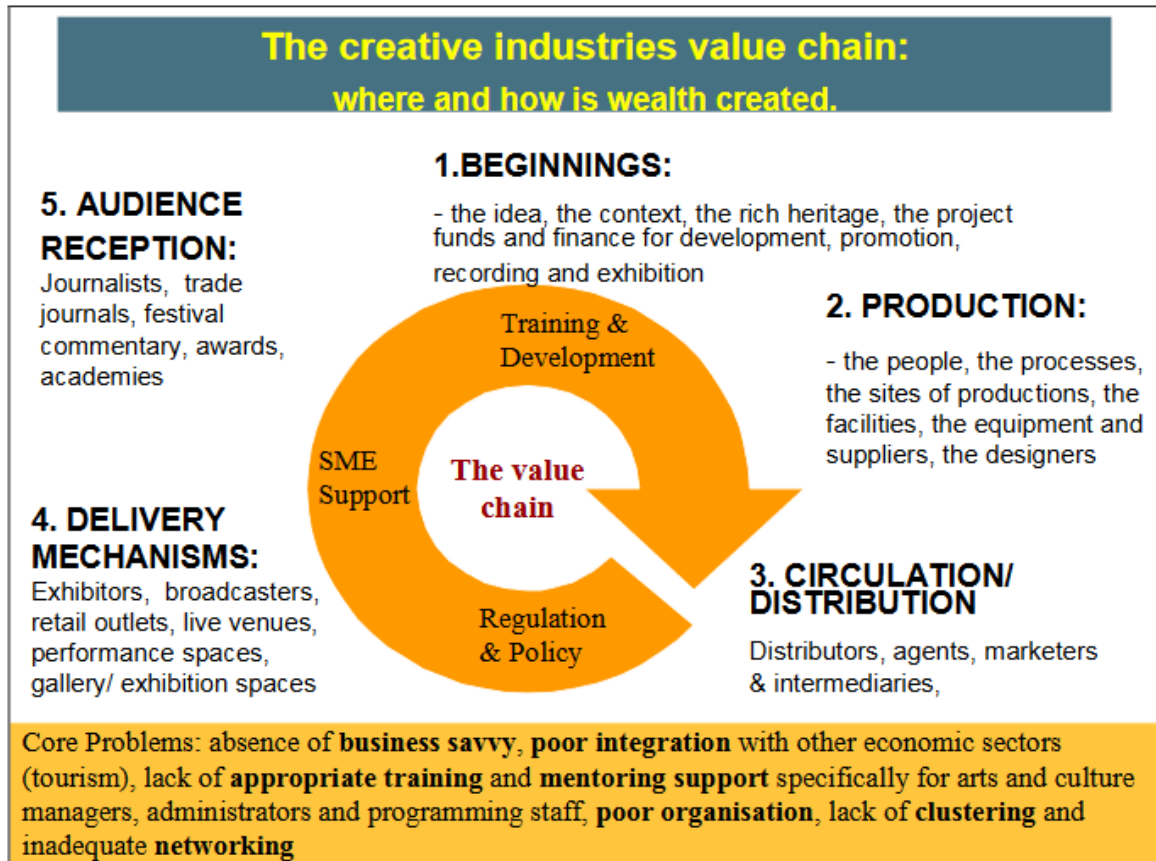
Creative Industries			
HERITAGE	ARTS	MEDIA	FUNCTIONAL CREATIONS
<b>Traditional cultural expressions</b> art crafts festivals celebrations	<b>Visual arts</b> painting sculpture antique photography etc.	<b>Publishing and printed media</b> books newspapers press and other publications	<b>Design</b> interior graphic fashion jewellery toys
<b>Cultural sites</b> historical monuments museums libraries archives etc.	<b>Performing arts</b> live music theatre dance opera puppetry circus etc.	<b>Audio-visuals</b> film television and radio broadcasting	<b>Creative services</b> architecture advertising creative R&D cultural services digital services etc.
		<b>New media</b> digitalized content software video games animations etc.	

Πηγή: Φόρουμ για το μέλλον στις Βόρειες χώρες: <https://www.nff2015.is/themes/creative-industries-growth-engine-for-the-future/>

Οι ΠΔΒ μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην τέταρτη βιομηχανική επανάσταση και στο Διαδίκτυο των πραγμάτων που προέκυψαν από τον ψηφιακό μετασχηματισμό της σύγχρονης κοινωνίας (γνωστός ως Βιομηχανία 4.0). Η έννοια αυτή είναι ακόμη πιο σημαντική στο πλαίσιο της εμπειρικής οικονομίας στην οποία τα αγαθά και οι υπηρεσίες εκτιμώνται με βάση την εμπειρία που δημιουργούν στους πελάτες (Pine and Gillmor, 1998). Η αλυσίδα δημιουργίας αξίας στις ΠΔΒ ορίζει σε μεγάλο βαθμό τη διαδικασία οικονομικής αποτίμησης των αποτελεσμάτων των ανθρώπινων δημιουργικών δραστηριοτήτων και τη μετατροπή τους σε εμπορεύσιμα προϊόντα των οποίων η κατανάλωση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συμμετοχή και την ερμηνεία των πελατών (δηλαδή από τις εμπειρίες που έχουν δημιουργηθεί).

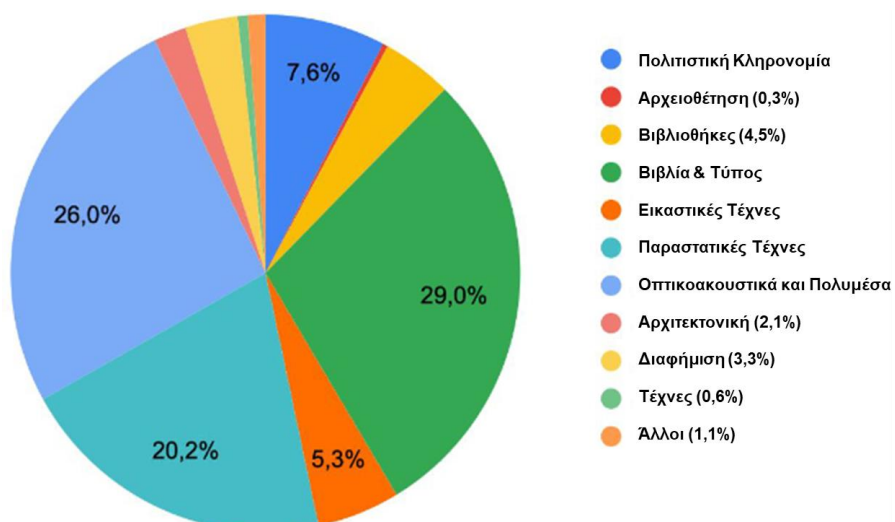
Η πολυπλοκότητα των ΠΔΒ καθιστά τον ορισμό τους πρόκληση, ιδίως κατά τον καθορισμό των τυπικών διαδικασιών στη Βιομηχανία, των τυπικών ομάδων ή των τυπικών στόχων παραγωγής. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο είναι εξαιρετικά σημαντικό να κατανοήσουμε τον συγκεκριμένο κλάδο των δημιουργικών βιομηχανιών στον οποίο κάποιος επιθυμεί να συμμετάσχει, ώστε να είναι σε θέση να αναπτύξει με επιτυχία και την επιχειρηματική πλευρά του εγχειρήματος.

Οι ΠΔΒ παρέχουν πλατφόρμες στις οποίες καλλιτέχνες υλοποιούν τις δημιουργικές ιδέες τους, συχνά σε συνδυασμό με άλλους δημιουργούς, προκειμένου να παράγουν ένα πολιτιστικό προϊόν ή μια υπηρεσία που έχει προστιθέμενη αξία για τον καταναλωτή/πελάτη. Αυτό σημαίνει ότι η δημιουργική παραγωγή πρέπει να συνοδεύεται από επιχειρηματική λογική, ενοποίηση με άλλους τομείς (π.χ. ξενοδοχειακός), καλή οργάνωση και κατάλληλη δικτύωση.



Πηγή: Value chain analysis used in Gauteng's Cultural Industry Development Framework (Ανάλυση αξιακής αλυσίδας που χρησιμοποιείται στο πλαίσιο ανάπτυξης της πολιτιστικής βιομηχανίας του Gauteng), SA, 2005

Αριθμός οργανισμών σχετικών με ΠΔΒ ανά τομέα ΠΔΒ



Οι προσπάθειες για την οικοδόμηση μιας έξυπνης οικονομίας στην Ευρώπη αποσκοπούν στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, διατηρώντας παράλληλα το μοντέλο της κοινωνικής οικονομίας της αγοράς και την αποδοτική χρήση των πόρων. Το κύριο μέρος των προσπαθειών για την ενθάρρυνση της καινοτομίας επικεντρώνεται στην αξιοποίηση του υφιστάμενου δυναμικού καινοτομίας στην ΕΕ. Πρώτον, πρόκειται για μια τεράστια εγχώρια αγορά, αλλά και για ερευνητές, επιχειρηματίες και επιχειρήσεις υψηλής ειδίκευσης και μοναδικά πλεονεκτήματα όσον αφορά τις αξίες, τις παραδόσεις και την πολυμορφία.

Οι βιομηχανίες διαφοροποιούνται και αναπτύσσονται παράλληλα με τις νέες προκλήσεις για την αντιμετώπιση των ολοένα και πιο κατακερματισμένων αναγκών και επιθυμιών των σύγχρονων ανθρώπων για ατομικές μορφές επικοινωνίας, χαλάρωσης και αναψυχής, επαφής με τη φύση, κατανάλωσης πολιτιστικών αξιών και πολιτιστικής κληρονομιάς, εξερεύνησης νέων πολιτισμών και εδαφών και ούτω καθεξής. Οι οργανισμοί με διαφορετικές αρμοδιότητες βασίζονται όλο και περισσότερο στις υπηρεσίες και τη συνεργασία με τις δημιουργικές εταιρείες για την αναβάθμιση των προϊόντων και των υπηρεσιών τους και την υιοθέτηση μιας νέας προσέγγισης για τους πελάτες και τους εταίρους τους. Εξ ου και η συνάφεια των ΠΔΒ με τους τομείς των επικοινωνιών, των ταξιδιών και του τουρισμού, της εκπαίδευσης, της έρευνας και ούτω καθεξής.

Οι δημιουργικοί κλάδοι δεν είναι μόνο καινοτόμοι από μόνοι τους, αλλά αποτελούν σημαντική κινητήρια δύναμη για καινοτομίες σε μη δημιουργικούς κλάδους. Η στήριξη για τη συμπερίληψη εταιρειών από τον δημιουργικό τομέα σε πειραματικά έργα οδηγεί συχνά σε περαιτέρω καινοτομίες. Αυτό συμβαίνει διότι οι πάροχοι δημιουργικών υπηρεσιών τείνουν να βοηθούν τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν προϊόντα και υπηρεσίες περισσότερο προσανατολισμένα στην αγορά και προσανατολισμένα στον πελάτη.

Τα κύρια χαρακτηριστικά των ΠΔΒ που τις καθιστούν απαραίτητες για την ανάπτυξη των σύγχρονων κοινωνιών αφορούν τα εξής:

- Βασίζονται στην τέχνη και τον πολιτισμό και όχι στη χρησιμότητα·
- Βασίζονται στη δημιουργικότητα, τη δημιουργία και τη συνδημιουργία - αυτό τις καθιστά εξαιρετικά ανθεκτικές στην αυτοματοποίηση και οι θέσεις εργασίας που υπάρχουν σε αυτές τις βιομηχανίες είναι πιθανό να επικρατήσουν παράλληλα με την αυτοματοποίηση των άλλων τομέων της ζωής·
- Εμφανίζονται με τη μορφή ad hoc συμπράξεων μεταξύ μεμονωμένων δημιουργών - αυτό καθιστά τη δημιουργική σύμπραξη ευέλικτη και ιδιαίτερα παραγωγική σε νέες ιδέες και έργα, αλλά είναι πολύ ευάλωτη από οργανωτική και οικονομική άποψη, καθώς υπερισχύει η εργασία βάσει σχεδίου·
- Αξιοποιούν νέες λύσεις/καινοτομίες σε άλλους τομείς της οικονομίας·
- Βασίζονται στη δικτύωση, την κοινή χρήση και τη δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών·
- Προωθούν την κοινωνική συνοχή και ένταξη με βάση κοινές αξίες, στάσεις, γνώσεις, πεποιθήσεις κ.λπ.·
- Δημιουργούν εμπειρίες και ατομική προσωπική αξία και αίσθηση για κάθε καταναλωτή·
- Εισχωρούν σε όλους τους άλλους τομείς της οικονομίας - τόσο με, όσο και χωρίς ψηφιοποίηση·



- Συνδέονται αμεσότερα με τον τουρισμό (καθώς συχνά δημιουργούν τον πυρήνα των τουριστικών προϊόντων), την αναψυχή και την εκπαίδευση, ωστόσο με την προώθηση της Εικονικής Πραγματικότητας (VR) και της Τεχνητής Πραγματικότητας (AR) και του διαδικτύου των πραγμάτων μπλέκονται παντού·
- Αναμένεται να δώσουν λύσεις στις παγκόσμιες, περιφερειακές και τοπικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες κοινωνίες.

### 3 Βιβλιογραφικές αναφορές

---

European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, (2019). *Impulse paper on the role of cultural and creative sectors in innovating European industry*, Publications Office.  
<https://data.europa.eu/doi/10.2873/509380>

European Parliament (2019), European Parliament legislative resolution of 28 March 2019 on the proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council establishing the Creative Europe programme (2021 to 2027) and repealing Regulation (EU) No 1295/2013 (COM(2018)0366 — C8-0237/2018 — 2018/0190(COD)),  
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019AP0323&from=EN>

Tomczak, Paulina & Stachowiak, Krzysztof. (2015). *Location Patterns and Location Factors in Cultural and Creative Industries*. *Quaestiones Geographicae*. 34. 7-27.

UNESCO (2015). *Cultural Times. The First Global Map of the Cultural and Creative Industries*.  
[https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cultural\\_times\\_the\\_first\\_global\\_map\\_of\\_cultural\\_and\\_creative\\_industries.pdf](https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cultural_times_the_first_global_map_of_cultural_and_creative_industries.pdf)

<https://slideplayer.com/slide/3463854/>