



Unitatea 2:

Practică antreprenorială – Modelarea întreprinderii ICC

Tema 2.2.

Către valoare: Evaluarea Economică, de Piață și Culturală a produselor și serviciilor din ICC.

Autor(i):

**Marília Durão, Augusto
Neves, Sónia Nogueira,
Patrícia Remelgado, Sandra
Fernandes**

Instituție (instituții):

**Universidade Portucalense,
Portugalia**



Cofinanțat prin
programul Erasmus+
al Uniunii Europene

Acest material face parte din conținutul de formare pentru programul de studii "Management și antreprenoriat în industriile culturale și creative" pentru studenții de la cursurile de licență și master în business și științe economice (B&E) care are 10 teme în total. Acesta a fost elaborat în cadrul parteneriatului strategic Erasmus+ "*FENICE - Promovarea antreprenoriatului și inovării în industriile culturale și creative prin educație interdisciplinară*".

Cuprinsul cursului de formare pe scurt:

Programul FENICE

Unitatea 1: Management și antreprenoriat în ICC

Tema 1.1. Înțelegerea ICC. Colaborări intersectoriale.

Tema 1.2. Creativitate și inovare. Responsabilitate și comportament etic.

Tema 1.3. Politici și instituții culturale. Proprietatea intelectuală.

Tema 1.4. Noile media, tehnologiile creative și mediul digital.

Unitatea 2: Practică antreprenorială – Modelarea unei întreprinderi de ICC

Tema 2.1. Proiectarea unei întreprinderi pentru ICC: pregătirea unui plan de afaceri și prezentarea afacerii

Tema 2.2. Către valoare: Evaluarea Economică, de Piață și Culturală a produselor și serviciilor din ICC.

Tema 2.3. Piață, concurență, consum și branding în ICC.

Tema 2.4. Modele de afaceri, sisteme, parteneriate.

Tema 2.5. Managementul echipei și managementul schimbării în ICC.

Tema 2.6. Finanțarea. Oportunități și riscuri.

Puteți găsi mai multe informații pe pagina de pornire: <http://www.fenice-project.eu>

Declarația privind drepturile de autor:



Această lucrare este licențiată sub licența internațională Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0.

Puteți:

- să dați mai departe — să copiați și să redistribuiți materialul în orice mediu sau format
- să adaptați — să remixați, să transformați și să construiți pe baza acestui material

în condițiile următoare:

- Atribuire (atribuire) — Trebuie să acordați creditul corespunzător, să furnizați un link către licență și să indicați dacă s-au făcut modificări. Puteți face acest lucru în orice mod rezonabil, dar nu în vreun mod care să sugereze că licențiatorul vă aprobă pe dumneavoastră sau utilizarea dumneavoastră.
- Noncomercial (noncomercial) — Nu puteți utiliza materialul în scopuri comerciale.
- ShareAlike (distribuire în condiții identice) — Dacă remixați, transformați sau construiți pe baza materialului, trebuie să distribuiți contribuțiile dumneavoastră sub aceeași licență ca și originalul.

Descrierea formării	1
Obiectivele acestui modul de formare.....	1
Grupuri țintă.....	1
Cunoștințe și competențe dobândite după terminarea acestui modul	1
Metoda de formare	2
1. Care este crearea de valoare în cadrul ICC?	5
2. Cum putem identifica valoarea culturală și economică a produselor și serviciilor din ICC? 7	
2.1. Există diferențe între industria culturală și industria creativă?	8
3. Cum rămâne cu consumatorii de produse și servicii din ICC?.....	10

Despre modul

Descrierea formării

Tema abordează provocările contemporane ale unei abordări orientate spre valoare în ceea ce privește proiectarea produselor și serviciilor în ICC. Sunt abordate fundamentele teoretice legate de crearea de valoare, iar conținutul specific al acestei teme contribuie la o mai bună înțelegere a diferențelor dintre valoarea culturală și valoarea economică ca măsuri construite din punct de vedere social. În ceea ce privește valoarea economică, este explorată paradigma bazată pe piață, luând în considerare sistemele de cerere, stabilirea prețurilor și disponibilitatea de a plăti în contextul specific al comportamentului de piață în cadrul ICC. Din perspectiva afacerilor, studenții sunt orientați către o justificare mai eficientă a proiectării sau reproiectării produselor sau serviciilor, luând în considerare oferta și cererea de pe piața ICC.

Obiectivele acestui modul de formare

Obiectivele acestui modul de formare:

- Să dezvolte capacitatea studenților de a forma și de a lucra în echipe culturale și creative; ancorate solid în realitățile economice și în contextul cultural actualizat
- Să familiarizeze studenții cu aspectele importante principale ale activității independente în ICC, cum ar fi promovarea personală în mediul online, organizarea de evenimente artistice și cercetarea artistică;
- Să pregătească studenții pentru a lucra în echipe interdisciplinare de ICC

Grupuri țintă

Acest modul este destinat:

- Se adresează studenților de la licență și masterat în domeniul artelor și științelor umaniste (A&H) care doresc să lucreze pe cont propriu sau să gestioneze echipe creative în cadrul carierei lor.
- Studenți din domenii interdisciplinare.

Cunoștințe și competențe dobândite după terminarea acestui modul

După ce v-ați familiarizat cu acest modul de formare:

- Veți aplica concepte legate de ICC, în special atunci când analizați și evaluați cazuri reale

- Veți elabora modele pentru întreprinderi creative, inclusiv planificarea strategică pentru inițiative antreprenoriale, metode inovatoare de generare de fonduri, gestionarea părților interesate și dezvoltarea de parteneriate, structuri de guvernanță a întreprinderilor creative, etc.
- Veți interpreta caracteristicile-cheie ale economiei industriilor culturale și creative, provocările importante cu care se confruntă aceste industrii, cum ar fi cele tehnologice, juridice și economice, precum și politicile adoptate pentru a face față acestor provocări.
- Veți discuta procesul de inovare în ICC ca proces deschis, interactiv, colaborativ și interdisciplinar, spre deosebire de modelele tradiționale de inovare în domeniul științei

Metoda de formare

Cursul se bazează pe modelul de învățare experiențială (ETL)¹, iar livrarea conținuturilor de formare va urma etapele principale, definite mai jos. Instructorii vor adapta secvența și combinația activităților în funcție de specificul grupurilor de cursanți:

Etapa 1. Motivare (De ce?)

- Povești video motivaționale din practica reală
- Discuții în grup sau în perechi
- Chestionare subiective urmate de autoevaluare sau de evaluarea colegilor
- Excursii virtuale pe teren (activități de observare)
- Proiecte simple de grup (feedback din partea instructorului și a colegilor)

Etapa 2. Expertiză (Ce?)

- Prelegere (video) – modele, informații factuale, context teoretic
- Lectură (manuale, reviste, articole, site-uri web)
- Demonstrații video
- Cercetare independentă și aplicarea modelelor teoretice (întrebări simple de cercetare cantitativă sau calitativă)
- Teste obiective (chestionare)

Etapa 3. Îndrumare (Cum?)

- Studii de caz
- Probleme pentru studiu individual
- Rapoarte individuale (scrise sau orale)
- Eseuri de reflecție

¹ Kolb, David. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*.

- Planșe de discuții virtuale pentru rezolvarea problemelor

Etapa 4. Evaluare (Ce-ar fi dacă?)

- Examenе subiective
- Proiecte scurte de cercetare individuală (sau de grup)
- Simulări de competiție individuală sau de grup (studenții conduc o întreprindere comercială virtuală - analizând o anumită piață și strategii de promovare, stabilirea prețurilor, identificarea avantajelor competitive...)
- Prezentări de soluții ale studenților la întrebări mai dificile (oferind studenților ocazia de a-și demonstra punctele forte și talentele personale – încorporând muzica, artele, abilitățile tehnice sau cunoștințele de specialitate...)
- Discuții în grup, jocuri de rol, concursuri, jocuri

Cuprinsul formării

1. Care este crearea de valoare în cadrul ICC?

Potrivit Comisiei Europene (Comissão Europeia, 2010), industriile culturale livrează și transmit mărfuri sau administrații care, în momentul în care sunt create, au o calitate, o utilitate sau un motiv special care încapsulează sau transmite expresii sociale, în orice caz, în ceea ce privește valoarea lor comercială. În plus față de segmentele expresiilor convenționale (expresii ale spectacolului, expresii vizuale, moștenire socială, numărând segmentul deschis), aceste afaceri includ cinematograful, DVD-ul și videoclipul, televiziunea și radioul, recreațiile video, noile mijloace de comunicare, muzica, cărțile și presa. Asumând dubla măsură socială și financiară a segmentului social și confruntându-se cu definiția prohibitivă a exercițiilor sociale (legată de diversele forme de conservare a memoriei în termeni de moștenire și cultivarea creației imaginative și a dispersiei), apar conceptele „Întreprinderi inventive” și „Economie inventivă” (ADDICT & Agência Primus, 2012).

În accepțiunea Comisiei Europene (Comissão Europeia, 2010), Industriile creative (IC) folosesc cultura ca factor de producție și au o măsură socială, în ciuda faptului că rezultatele lor sunt în primul rând utilitariste. Acestea încorporează ingineria și planificarea, care au coordonat componente imaginative în forme mai largi, precum și subsectoare precum designul grafic, designul vestimentar sau publicitatea.

În același timp, industriile creative au adus aproape o alterare socială, în sensul că au avansat o schimbare a valorilor sociale, în principiu datorită a două componente:

1. Creșterea societății informaționale și
2. Trecerea de la valori materialiste la valori post-materialiste.

Odată cu dezvoltarea societății cunoașterii, numită de altfel societatea informațională, se creează regiuni moderne și zone interesante pentru cetățeni. Această realitate derivă din mutarea viziunii asupra lumii de la o economie bazată pe capital și muncă la una bazată pe capital mental, în care persoanei și conexiunilor pe care aceasta le construiește li se acordă o importanță mai notabilă (Faustino, 2018).

Una dintre cele mai interesante caracteristici ale industriilor creative este aceea că generarea și punerea în valoare a unui obiect este, în sine, mai mult sau mai puțin apreciată în funcție de dorințele, nevoile și profilul cumpărătorilor. O altă caracteristică legată de Industriile Creative, de natură mai mult financiară, face aluzie la nivelul de instabilitate în ceea ce privește cererea sau aderența la obiect. De exemplu, este aproape imposibil de determinat care va fi

numărul de persoane care vor participa la un concert de muzică sau la o piesă de teatru (Faustino, 2018)

Într-o societate realistă, interfața cetățenilor se învârte în jurul satisfacerii unor nevoi esențiale și rudimentare, cum ar fi bunăstarea financiară și coeziunea socială. Într-o societate post-materialistă, în care nevoile esențiale sunt îndeplinite, există o cerere mai notabilă pentru administrații, deoarece indivizii sunt mai curioși cu privire la satisfacerea nevoilor bazate pe stil, mental, printre altele (Bendassolli et al., 2009). Având în vedere aceste variabile, este simplu de legitimat avansarea în dezvoltare a industriilor creative în câteva națiuni, precum și importanța lor în termeni financiari. (Faustino, 2018)

Rețineți!

Având în vedere acest scenariu, Bendassolli, et al (2009) evidențiază prezența a patru componente primare în ceea ce privește Industriile Creative:

- Inventivitatea/creativitatea este componenta centrală (fundamentală);
- Cultura este abordată în cadrul formei obiectelor sociale, care se caracterizează prin încărcătura de implicații împărtășite social pe care o poartă. Utilitatea este percepută doar atunci când serviciul sau produsul este consumat, și nu prin proprietățile sale fizice sau materiale;
- Industriile creative generează valoare economică prin crearea de proprietate intelectuală;
- Există o convergență a artelor, afacerilor și tehnologiei.

Vă rugăm să faceți exercițiul 1: Crearea de valoare în ICC

Etichete pentru Unitatea 1: Crearea de valoare

Crearea de valoare, ICC

2. Cum putem identifica valoarea culturală și economică a produselor și serviciilor din ICC?

Valorificarea proprietății mentale și estimarea financiară a acesteia este legată în plus de industriile creative. În acest sens, Howkins (2001) stabilește că economia creativă cuprinde activități care derivă din energia creativă a oamenilor și din valorificarea abuzivă a valorii lor financiare. Astfel, aceste activități pot fi legate de:

1. Licențe/patente
2. Drepturi de autor și drepturi conexe
3. Înregistrarea mărcilor comerciale și
4. Design.

În acest context, exercițiile care rezultă din imaginația, aptitudinile și abilitățile persoanei, care au potențialul de a face bogăție și de a da de lucru și care contribuie la evaluarea financiară a proprietății mentale, pot fi caracterizate ca porțiuni relevante ale industriei creative (Hartley, 2005).

În același timp, specialiștii financiari au acordat o atenție redusă rolului culturii în progresul financiar, fie în contextualizarea metodei de dezvoltare în cadrul lumii creatoare, fie în impactul mai direct asupra rezultatelor financiare ale națiunilor dezvoltate. Există dovezi că aceste paradigme convenționale evoluează.

Cultura este esențială pentru ameliorare, oferind cadrul în care are loc avansul financiar, în conjuncție cu protestul ameliorării în sine, atunci când este privită din perspectiva nevoilor individuale. Astfel, Throsby (2001) stabilește că produsele culturale au o caracteristică dublă (în cadrul unei piețe fizice pentru operele de artă și a unei piețe paralele pentru idei):

1. Ele au o valoare simbolică și
2. Ele au o valoare economică.

Rețineți!

În cazul produselor culturale, piața fizică determină valoarea economică, iar piața ideilor determină valoarea lor culturală.

Pe de altă parte, există o suprapunere a motivațiilor intelectuale sau artistice în detrimentul interesului sau al randamentului material rezultat dintr-o anumită creație (Throsby, 1994). Meșterul/meștera caută să amplifice timpul pe care îl dedică muncii sale estetice, în ciuda adevărului că această muncă nu este suficientă pentru a asigura satisfacerea nevoilor sale cele mai esențiale. Prin urmare, meșteșugarul/artizanal își distribuie o parte din timp unei munci care îi va oferi plauzibilitatea de a obține produse în cantități suficiente pentru a-și satisface aceste nevoi; odată acest obiectiv îndeplinit, el/ea se apleacă ulterior spre a se dedica exercițiilor sale imaginative, chiar dacă acestea sunt mai puțin compensate decât cele non-artistice (Throsby 1994, 2001)

2.1. Există diferențe între industria culturală și industria creativă?

Într-o anumită măsură, termenii „industrie culturală” și „industrie creativă” pot fi confundați și chiar se suprapun; limitele conceptuale dintre una și cealaltă sunt excepțional de subtile. Termenul de „industrie culturală” face aluzie la ansamblul de exerciții legate de crearea, fabricarea, punerea în valoare a serviciilor sau obiectelor culturale; în orice caz, aceste servicii sau obiecte au o componentă imaginativă considerabilă, precum și o valoare economică și culturală, care poate fi tangibilă și intangibilă - rezidă în împrejurarea că importanța lor nu rezultă doar din valoarea lor economică, ci și din impactul pe care îl pot produce asupra îmbunătățirii societății și a spațiului public, socotind recuperarea aspectelor financiare și urbane (O'Connor, 2007)

Pe scurt...

... industriile culturale pun accentul pe caracterul tipic, în timp ce industriile creative se axează mai mult pe caracterul economic și pe impactul asupra dezvoltării teritoriale, inclusiv pe reînnoirea comerțului și a texturii urbane.

Există o legitimitate în a percepe că industriile creative sunt alcătuite din exerciții care decurg din creativitatea, competențele și talentul individual, cu potențial de muncă și bogăție prin crearea și „exploatarea” proprietății intelectuale. Mai mult, industriile creative se bazează pe o interfață între persoane cu capacități mentale și imaginative, precum și între regizori și experți, inclusiv cei din domeniul economic (Caves, 2001).

În același timp - în ciuda dezvoltării reflecției, conceptualizării și generării de informații și cunoștințe în aceste spații - industriile creative par să aibă o graniță încă insuficient caracterizată, având, în unele cazuri, un set de exerciții fundamentale care reunesc, printre alte game, activitățile legate de teatru, film, promovare, expresii plastice, expresivități interpretative, artizanat, design, design de modă, software interactiv și de agrement, muzică, industria editorială, radio, televiziune, centre istorice, muzee și expoziții (Caves, 2001).

Caracteristicile și particularitățile industriilor creative rezultă, la un nivel de bază, din relația lor cu producția culturală și, la un nivel următor, cu administrarea și economia unui anumit bun, în cazul de față, un bun de natură culturală. În acest fel, industriile culturale comercializează semnificații, trecând administrarea la nivelul nu doar al capitalului, ci și al simbolicului (Caves, 2001; Hartley, 2005).

Rețineți!

Una dintre cele mai relevante caracteristici ale industriilor creative rezidă în generarea și comercializarea unui obiect care, în sine, este mai mult sau mai puțin apreciat concurând la interesul și valorizarea atribuită de un anumit tip de consumator.

O altă caracteristică legată de industriile creative, așa cum am menționat anterior, face aluzie la nivelul de instabilitate în ceea ce privește cererea sau adeziunea la articol; cu alte cuvinte: succesul produsului sau serviciului este în permanență imprevizibil (Quintela & Ferreira, 2018).

O altă caracteristică economică a industriilor culturale sau creative face aluzie la realitatea că lucrătorii - în acest caz artiștii, creatorii, producătorii - au o asociere solidă și entuziastă cu munca pe care o prestează sau creează, nu în permanență pe o premisă de interes material, negând uneori un comportament și o evaluare mai ponderată din partea specialiștilor financiari, care tind să caracterizeze lucrătorii contractați ca pe cineva preocupat doar de remunerația lor și de suma de efort pe care vor trebui să o aplice pentru a îndeplini o anumită sarcină. În acest fel, reprezentanții din cadrul industriilor creative nu sunt motivați doar de răsplata materială, ci mai mult decât atât – uneori constituie inspirația esențială - ca implicație a îndeplinirii unei necesități sau a obținerii unei recunoașteri intelectuale (Flew, 2012).

O a treia caracteristică particulară indică faptul că câteva producții sau manifestări legate de industriile culturale sau creative necesită, de asemenea, cooperarea câtorva indivizi cu aptitudini distinctive. Un film, de exemplu, implică prezența unui număr considerabil de

colaboratori ale căror voințe și dorințe inventive pot stabili conexiunea într-un mod conflictual, făcând mai dificilă atât administrarea, cât și generarea produsului (Flew, 2012).

Vă rugăm să faceți exercițiul 2: Valoarea culturală și economică în ICC

Etichete pentru Unitatea 2: Valoarea culturală și economică

ICC, Valoarea culturală, Valoarea economică.

3. Cum rămâne cu consumatorii de produse și servicii din ICC?

Unul dintre subiectele relevante atunci când se discută despre consumatorii de produse și servicii din ICC este cel legat de costurile pe care le implică dezvoltarea și comercializarea acestora. Aceste costuri sunt, de obicei, ridicate, din motive precum:

- necesitatea de a efectua studii de piață pentru a determina ce dorește consumatorul să vadă, să cumpere și/sau să experimenteze; sau
- Faptul că piața de consum este influențată de politicile teritoriale locale;

În prezent, costul de producție, care include pregătirea completă, de la formarea gândului până la comercializarea ca produs cultural sau creativ, ar putea fi un factor concludent, deoarece va decide caracterul practic sau nepractic al întreprinderii. În acest sens, cercetarea de piață poate fi realizată cu scopul de a înțelege ce dorește să cumpere clientul - cu alte cuvinte: distingând care sunt nevoile care trebuie satisfăcute, fie pentru un fragment mai extins de clienți, fie chiar pentru o nișă de piață specifică (Faustino, 2018).

Prin urmare, educația consumatorilor poate afecta pozitiv rafinarea semnificației pentru producția culturală, elucidând în același timp (Faustino, 2018):

- Gusturile și tendințele,
- Aspecte particulare ale bunurilor sau serviciilor culturale
- Artiștii care au produs bunurile
- Anecdote sau contextul cultural al creației

Dintr-o perspectivă mai largă, această educație poate contribui la modelarea semnificațiilor percepute de consumatori asupra produselor și serviciilor din ICC. Formarea cumpărătorilor

este, în plus, o abordare comună și convingătoare pentru formarea semnificației generației sociale. Instruirea cumpărătorilor poate include influențarea gusturilor și modelelor, a unghiurilor specifice ale produselor sociale sau ale administrațiilor, a artizanilor care au livrat marfa, precum și a conturilor sau a cadrului social al creației. Instruirea clienților este esențială pentru formarea semnificației inter-subiective percepute de consumatori prin schimbul de mesaje tipice ale substanței sociale către o adunare potențială de persoane, deoarece oferă un contur de referință pentru cumpărători pentru a crea sens și a aprecia stima socială a substanței imaginative (Chang et. al., 2021).

Simultan, abordările regionale apropiate decid fluxul de funcționare și asocierea structurilor urbane, cadrelor, sistemelor și fluxurilor de indivizi și exerciții. Ele se amestecă în participarea și relația cu specialiștii și publicul din alte regiuni teritoriale, naționale și mondiale și au un impact asupra concentrării personajelor imaginative și sociale pe ecran, precum și asupra publicității cumpărătorilor (Chang et. al., 2021).

O altă opțiune de implicare a consumatorilor este prin practica coproduției. Aici, o implicare este „co-produsă” printr-o interacțiune între produsele sociale și clienții săi. Prin urmare, interacțiunea consumatorilor și coproducția implicării comune joacă un rol esențial în încurajarea sensibilizării pentru substanța suportată de produsele sociale sau de administrații (Chang et. al., 2021).

În cazul în care există o nevoie de inovare, există întotdeauna opțiunea de a lucra cu tehnologiile informației și comunicațiilor. Acestea oferă un set de posibilități de distribuire și vânzare a conținutului creativ în funcție de necesitățile de consum ale segmentului sau ale individului. Acest lucru poate duce la grade mai mari de personalizare sau intensificare a experiențelor, aducând mai multă satisfacție și intensificarea comunicării spontane din gură în gură. (EENC, 2015)

Vă rugăm să faceți exercițiul 3: Consumatorii din ICC

Etichete pentru Unitatea 3: Consumatori

Consumatori, ICC

Vă rugăm să faceți exercițiul 4: Verificări rapide!

Etichete: Auto-evaluare

Referinça

ADDICT, & Agência Primus. (2012). Mapeamento do Setor Cultural e Criativo no Norte de Portugal. Porto. Retrieved from <http://addict.pt/category/publicacoes/estudos-nacionais/>

Bendassolli, P. F.; Wood Jr., T.; Kirschbaum, C. e; Cunha, M.P. (2009) – Indústrias Criativas: Definição, Limites e Possibilidades. «Revista de Administração de Empresas», vol. 49, no 1, pp. 10-18.

Caves, R. (2001) – Creative Industries: Contracts between Art and Commerce. Harvard: Harvard Business Press.

Chang, YY., Potts, J. & Shih, HY (2021). The market for meaning: A new entrepreneurial approach to creative industries dynamics. *J Cult Econ* 45, 491–511. <https://doi.org/10.1007/s10824-021-09416-5>.

Comissão Europeia. (2010). Livro Verde: Realizar o potencial das indústrias culturais e criativas. Retrieved from <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=URISERV:cu0006>

European Expert Network on Culture (EENC) (2015). New Business Models in the Cultural and Creative Sectors (CCSs). <http://www.interarts.net/descargas/interarts2540.pdf>

Faustino, Paulo (2018): "Origens, Desenvolvimentos e Abordagens das Indústrias Criativas e Culturais", in Poland, Amelia et al. (Eds.), "Boas Práticas para Políticas Públicas de Memória, Ciência e Património". Joint edition CITCEM, COOPMAR and Media XXI/Formalpress. Lisbon. Portugal.

Flew, Terry (2012). The Creative Industries. Culture and Policy. Londres/Nova Deli: Sage.

Hartley, J. (2005) – Creative Industries. Blackwell: Wiley.

Howkins, John (2001). The Creative Economy: How People Make Money from Ideas. Londres: Penguin Books.

O'Connor, J. (2007) – The Cultural and Creative Industries: A Re-view of the Literature. Leeds: Arts Council England.

Quintela, P. & Ferreira, C. (2018), "Indústrias Culturais e Criativas em Portugal: um Balanço Crítico de uma Nova 'Agenda para as Políticas Públicas no Início deste Milénio", *Revista Todas as Artes*, 1: 88-110.

Thorsby, David (1994). *The Production and Consumption of Arts: A View of Cultural Economics*. «*Journal of Economics of Literature*», vol. 32, no 1, pp. 1-29.

Thorsby, David (2001). *Economics of Culture*. Cambridge: Cambridge University Press.

Mulțumiri

Aceste module de formare reprezintă un rezultat al proiectului FENICE și al parteneriatului său dedicat. Partenerii FENICE au contribuit cu expertiza și feedbackul lor valoros. Autorii doresc, de asemenea, să mulțumească participanților la studiul de caz prezentat.