



Nastavni plan

„Menadžment i preduzetništvo u kulturnim i kreativnim industrijama“

(profesionalcima sa kvalifikacijama u oblasti umetnosti i humanističkih nauka)

Jačanje preduzetništva i inovacija u kulturnim i kreativnim industrijama kroz interdisciplinarno obrazovanje

Sporazum od dodeli bespovratnih sredstava br.
2020-1-BG01-KA203-079193

Institucija(e)

Univerziteta za menadžment u Varni (Bugarska)

Grčke akademske mreže, GUNet (Grčka)

Nacionalnog univerziteta umetnosti (Rumunija)

Portugalense univerziteta (UPT) (Portugal)

Univerziteta u Novom Sadu (Republika Srbija)

www.fenice-project.eu



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

Podrška Evropske komisije za izradu ove publikacije ne predstavlja potvrdu sadržaja koji odražava stavove samo autora, a Komisija se ne može smatrati odgovornom za bilo kakvu upotrebu informacija sadržanih u njoj.



Contents

I. Uvod	3
II. Pregled kursa	1
III. Očekivani ishodi učenja	2
IV. Sadržaj kursa.....	1
Tematska jedinica 1: Razumevanje preduzetništva u KKI	2
Tematska jedinica 2: Preduzetnička praksa — Model preduzeća KKI.....	3
V. Radno opterećenje i struktura nastave.....	4
Tematska jedinica 1: Razumevanje preduzetništva u KKI	5
Tematska jedinica 2: Preduzetnička praksa — Model preduzeća KKI.....	5
VI. Kvalifikacione karakteristike kursa	9
VII. Metodološke smernice za izvođenje nastave na kursu	10
VIII. Opšti spisak preporučene literature	14

DEKLARACIJA O AUTORSKIM PRAVIMA:



Delo je licencirano pod međunarodnom licencom Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0. Imate pravo da:

- delite — kopirajte i redistribuirajte materijal u bilo kom mediju ili formatu
- prilagođavate — menjate, modifikujete i nadograđujete materijal

pod sledećim uslovima dozvoljeno je:

- Atribucija - morate spomenuti, linkovati materijal za licencu i navesti da li su izvršene izmene. To možete učiniti na bilo koji razuman način, a da ne sugerišete da vas davalac licence podržava ili da podržava vaš način upotrebe ovog materijala.
- Upotreba u nekomercijalne svrhe — materijal se ne može koristiti u komercijalne svrhe.
- Deljenje sličnog materijala (ShareAlike) — ako menjate, modifikujete ili nadograđujete materijal, morate da prikazete svoj doprinos pod istom licencom kao i original.



I. Uvod

Ovaj kurs je razvijen u okviru projekta „Jačanje preduzetništva i inovacija u kulturnim i kreativnim industrijama kroz interdisciplinarno obrazovanje (FENICE), uz podršku programa Erasmus + Evropske unije.

Namenjen je profesionalcima sa kvalifikacijama u oblasti umetnosti i humanističkih nauka koji žele da se samozaposle ili upravljaju kreativnim timovima u okviru svojih karijera. U širem smislu, kurs je koristan za svakog umetnika kao i budućeg umetnika, jer obezbeđuje temeljno razumevanje preduzetničkih i upravljačkih praksi koje definišu savremeno poslovanje u kreativnim i kulturnim industrijama. Opšti cilj je izgradnja veština neophodnih za uspeh u karijeri, kreativni uticaj, kao i za izradu projekata koji spadaju u domen ekonomije iskustva.

Kurs je interdisciplinaran, te predstavlja teoriju i praksu preduzetništva i menadžmenta kombinujući aktivnosti podučavanja i iskustveno učenje.

KKI su uslovljene sadržajem, znanjem i tehnologijama, i kao takve, one su po definiciji kurs interdisciplinarnog istraživanja i obrazovanja. KKI kombinuju stvaranje (umetnici ili dizajneri), produkciju (kompanije) i distribuciju (multinacionalne kompanije) dobara i usluga koje su kulturne po svojoj prirodi i obično zaštićene pravima intelektualne svojine.

Razvoj preduzetničkih i menadžerskih veština kod umetnika donose kulturnim i kreativnim industrijama promišljene, inovativne i samoodržive stručnjake koji mogu da vode i da doprinesu održivom razvoju kreativne ekonomije.

Koncept KKI se obično zasniva na britanskoj definiciji iz 1998. godine iz Dokumenta o mapiranju kreativnih industrija, i fokusirajući se uglavnom na zapošljavanje ličnih talenata i veština sa ciljem stvaranja radnih mesta i bogatstva.

Za potrebe ovog nastavnog plana, KKI su definisane prema modelu *Zelene knjige o potencijalu KKI Evropske komisije (COM (2010) 183 Final)* i posebno se odnose na:

- (1) izvođačke umetnosti,
- (2) vizuelne umetnosti,
- (3) kulturno nasleđe,
- (4) film, DVD i video,
- (5) televiziju i radio,
- (6) video igre,
- (7) nove medije,
- (8) muziku,
- (9) knjige i štampu,
- (10) arhitekturu i dizajn (uključujući grafički dizajn, modni dizajn, oglašavanje)

Kulturne industrije su one industrije koje proizvode i distribuiraju robu ili usluge za koje se u trenutku njihovog razvoja smatra da imaju specifične karakteristike, upotrebnu vrednost ili svrhu koji utelovljuju ili prenose kulturne izraze, bez obzira na njihovu potencijalnu komercijalnu vrednost (1-9).

Kreativne industrije su one industrije koje koriste kulturu kao ulazni proizvod i imaju kulturnu dimenziju, iako su im konačni proizvodi uglavnom funkcionalni (10).



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



Kurs je razradio zajednički tim stručnjaka i istraživača sa Univerziteta za menadžment u Varni (Bugarska), Grčke akademske mreže, GUNet (Grčka), Nacionalnog univerziteta umetnosti (Rumunija), Globalnog univerziteta u Portu (Portugal) i Univerziteta u Novom Sadu (Republika Srbija). Doprinosi razvoju i poboljšanju preduzetničkog obrazovanja u KKI u istočnoj i južnoj Evropi u oblasti visokog obrazovanja sa ciljem usklađivanja sa razvojem poslovanja i ponudom poslovnog usavršavanja u severnoj Evropi i SAD-u.

II. Pregled kursa

Cilj ovog kursa je da pruži ciljani uvid u rad preduzeća u oblasti KKI, kao i da istraži osnovne praktične probleme sa kojima se suočavaju profesionalci i preduzetnici u ovoj industriji. Zasnovan je na ključnom interdisciplinarnom pristupu kada su u pitanju KKI jer daje prikaz kako kreativnost i kultura mogu da budu održivi i komercijalizovani, ali i da ožive i održe inovativnost preduzeća.

U tom smislu, **ciljevi** kursa su

- da poboljša preduzetničke i menadžerske veštine i kompetencije relevantne za KKI;
- da osposobe polaznike da mogu da formiraju i rade u kulturnim i kreativnim timovima koji su bazirani na ekonomskoj stvarnosti i aktuelnom kulturnom kontekstu;
- da upoznaju polaznike sa glavnim aspektima samozapošljavanja u KKI kao što su lična promocija u *on-line* okruženju, organizovanje umetničkih događaja i istraživanje u umetnosti;
- da promovišu društvene promene, odgovornost i inovacije koje se baziraju na kreativnosti;
- da uvere profesionalce iz oblasti umetnosti i humanističkih nauka o važnosti timskog rada u koordinaciji sa profesionalcima/ specijalistima u oblasti poslovnih studija i ekonomije koji se takođe usavršavaju za rad na aktivnostima i projektima KKI.

Vrednosti otvorene nauke koje proizilaze iz aktivnosti iz oblasti umetnosti i humanističkih nauka putem umetničkog, praktičnog i studijskog istraživanja čine srž KKI. Aktivnosti i projekti bi zauzvrat mogli da stvore korpus podataka, slika, kao i proces pokušaja i greške koji bi, kada se temeljno dokumentuju, mogli dovesti do budućih istraživanja, projekata, aktivnosti koje bi inspirisale profesionalce iz oblasti poslovnih studija i ekonomije da u okviru KKI timova održavaju proces kreativnosti.

Kada je u pitanju **metodika nastave**, osnovni pristup na ovom kursu jeste iskustveno učenje. Shodno tome, na kursu se koriste različite metode nastave, učenja i ocenjivanja, u skladu sa potrebama polaznika i ciljevima učenja. Metodika nastave osmišljena je sa ciljem da ojača samostalan rad polaznika, poštujući njihovu različitost i potrebe, ali i omogućavajući im fleksibilne načine učenja.

Cilj ovog kursa je da podstiče okruženje aktivnog učenja, koje se pokazalo kao efikasno u razvoju kognitivnih sposobnosti. Uključivanjem u aktivan i participativan proces učenja, kao i upotrebom digitalnih tehnologija, polaznici direktno učestvuju u procesu izgradnje znanja, preispitujući ga i zajednički ga stvarajući. Za razliku od konvencionalnih pristupa, mahom pasivnih i jednosmernih, polaznici se nalaze u centru procesa učenja, a nastavnik preuzima ulogu posrednika.



III. Očekivani ishodi učenja

Po završetku kursa, polaznici bi trebalo da mogu da:

- tumače ključne karakteristike ekonomije kulturnih i kreativnih industrija, kao i tehnološke, pravne i ekonomske izazove sa kojima se industrije suočavaju - ali i politike koje se usvajaju kako bi se izborili sa svim izazovima
- razviju poslovne modele kreativnih poslovnih poduhvata, uključujući strateško planiranje preduzetničkih inicijativa, inovativne metode za prikupljanje sredstava, upravljanje deonicama i razvoj partnerstava, upravljačke strukture kreativnih preduzeća itd.
- identifikuju nove prilike unutar društvenih i poslovnih problema i razviju poslovna rešenja, dok istovremeno obezbeđuju izvore prihoda koji ostvaruju finansijsku održivost
- rade u interdisciplinarnim KKI timovima
- osmišljavaju umetničke manifestacije (izložbe, radionice, promocije itd.) i *online* promotivne kampanje

Pored toga, kurs podstiče primenu Evropskog okvira za preduzetničke kompetencije (European Entrepreneurship Competence Framework - EntreComp). Kompetencije su predstavljene po oblastima u odnosu na to da li su poboljšane (kada su efikasno razvijene u okviru predviđenog sadržaja kursa) i/ili su ocenjene (kada su kurs evaluacije), pri tom uzimajući u obzir dve predložene sadržajne celine ovog premeta - tematska jedinica 1: Razumevanje preduzetništva u KKI i tematska jedinica 2: Preduzetnička praksa — Modeliranje KKI preduzeća — koje su dodatno detaljno opisane u delu IV ovog nastavnog plana.

Oblasti kompetencija	Kompetencije	Kratki opis	Tematska jedinica 1		Tematska jedinica 2	
			poboljšane	ocenjene	poboljšane	ocenjene
Ideje i prilike	1.1 Uočavanje prilika	Upotreba mašte i sopstvnih sposobnosti kako bi identifikovali priliku za stvaranje vrednosti	✓	✓		
	1.2. Kreativnost	Razvoj kreativnih i svrsishodnih ideja				
	1.3. Vizija	Rad u skladu sa sopstvenom vizijom budućnosti				
	1.4. Vrednovanje ideja	Maksimalno korišćenje ideja i prilika	✓	✓	✓	✓
	1.5. Etičko i održivo razmišljanje	Procenjivanje posledica i uticaj ideja, prilika i akcije	✓	✓	✓	✓
Resursi	2.1 Samosvest i samoefikasnost	Vera u sebe i nastavak razvoja				
	2.2 Motivacija i istrajnost	Fokusiranost i neodustajanje				
	2.3 Mobilizacija resursa	Prikupljanje i upravljanje resursima koji su im potrebni			✓	✓
	2.4 Finansijska i ekonomska pismenost	Razvijanje znanja o finansijama i ekonomiji			✓	✓
	2.5. Mobilizacija drugih	Inspiracija, oduševljavanje i dovodjenje druge				
U akciji	3.1 Preuzimanje inicijative	Samo napred				
	3.2 Planiranje i upravljanje	Pravljenje prioriteta, organizacija i praćenje			✓	✓
	3.3 Suočavanje sa neizvesnošću, dvosmislenošću i rizikom	Donošenje odluka koje se tiču neizvesnosti, dvosmislenosti i rizika				
	3.4 Rad sa drugima	Formiranje timova, saradnja i umrežavanje			✓	✓
	3.5 Učenje kroz iskustvo	Učenje kroz rad			✓	✓



IV. Sadržaj kursa

Sadržaj kursa se odnosi na sledeće ključne stavke i obrazloženja u KKI:

- Neophodno je stvoriti međusobno razumevanje, ali i razumevanje između umetničke kreativnosti i ekonomije / menadžmenta, sa ciljem izvodljivosti i ekonomske održivosti proizvoda / projekta KKI. Profesionalci oba profila moraju biti svesni neophodnosti razvoja i upotrebe veština za timski rad i saradnju;
- Razvoj kreativnog procesa se razlikuje od njegovog prenosa na treću stranu, stoga je neophodno polaznici ovog kursa steknu poslovnu disciplinu (da vide da li kurs može biti implementiran u obliku specifičnog dijagrama za svaku umetničku disciplinu);
- Ključna karakteristika kreativne ekonomije je transformacija umetničke vrednosti u ekonomsku vrednost; kao takve sve karakteristike koje daju vrednost umetničkom proizvodu moraju da budu monetarizovane u ekonomsku vrednost (na taj način generišu još posla): jedinstvenost, nestandardizacija kao nemogućnost reprodukcije, tehnološki proces, prepoznavanje, autorska prava itd., odnosno razumevanje umetničkog proizvoda u odnosu na tržište su od suštinskog značaja.
- Kreativnost treba da bude glavno sredstvo i kompetencija za rad u okviru KKI. Iako se obično shvata kao prirodna sposobnost, individualna kreativnost u timskom radu ubrzava razvoj ideja kada se koristi u okviru timskog rada na projektu. Tokom KKI projekata, svaka vrsta kreativnosti može da obezbedi dodanu vrednost i kapacitete na konkurentnom tržištu — razmišljanje izvan okvira, izbegavanje klišeja i trajno prilagođavanje savremenim tokovima - bez obzira da li pripadaju domenu kulture, ekonomije ili tehnologije.
- U okviru projektnog tima KKI svi članovi su/treba da budu kreativni, iako su samo oni sa umetničkim kvalifikacijama stvaraooci, sa stanovišta profesionalnih veština u tehnologiji umetničke transpozicije. Stvaraoce motiviše savremeni kulturni i kreativni kontekst, medijsko izlaganje krajnjeg proizvoda projekata i, naravno, ekonomski benefiti aktivnosti KKI. Izvodljivost, ekonomska održivost i potencijalni uspeh proizvoda KKI tima se postiže ili pozitivno ocenjuje samo uz pomoć ekonomske i upravljačke stručnosti za koju su zaduženi članovi tima sa kvalifikacijama iz oblasti ekonomskih nauka. Kulturni kontekst definitivno treba da se konstantno zajednički ocenjuje unutar tima, kako od strane umetnika, tako i stručnjaka iz oblasti ekonomije/ menadžmenta u KKI. Takođe je neophodno imati određeni nivo razumevanja unutar KKI tima — pristup onom drugom: subjektivnost/umetničko stvaralaštvo naspram ekonomske izvodljivosti — uvek je važno postići ravnotežu zarad dugoročnog razvoja projekta.
- Istočni, *mainstream* akteri obično govore o kulturnim politikama koje su latentne, protohronističke i nazadno tradicionalističke. Međutim, postoje poneki izuzeci: kulturne institucije koje se finansiraju kroz projekte u KKI, privatne organizacije sa savremenim vizijama unutar KKI, nove galerije, kulturno-umetnički habovi, nezavisne galerije, privatna preduzeća kao kulturni akteri/nevladine organizacije, lokalne vlasti zainteresovane za nove kulturne vizije svojih gradova/regiona. Akteri u kulturnim politikama pripadaju ili *mainstream*



struji (državne strukture, institucije ili su finansirani iz javnog sektora) ili alternativnoj struji (nezavisne/nove galerije, privatne kancelarije za arhitekturu/ dizajn, nezavisni kulturni festivali, mediji, galerije, bioskopi, dizajn, multimedijlni studiji itd.).

- Test realnosti — čak i pre pandemije, bilo je očigledno da je finansiranje KKI sve više povezano sa nekim važnijim temama — unapređenjem kvaliteta života posebno u urbanim sredinama, ekologijom, reciklažom, pronalaženjem rešenja za društvene probleme, očuvanjem i restauracijom kulturnog nasleđa. Umetnost radi umetnosti više nije opcija kada je u pitanju javno finansiranje. Medijska izloženost je od suštinskog značaja za bilo koju aktivnost/projekte u KKI, kao što su društvene platforme, *World Wide Web*, onlajn publikacije itd.
- Uključivanje u društveno-obrazovne aktivnosti — kao što su kreativne radionice, kreativno obrazovanje mladih. Kreativnost, originalnost, umetničko stvaranje implementirano u proizvodni proces i krajnji proizvod predstavljaju ekonomsku opciju koja nosi dodatnu vrednost čak i u tehnološkom okruženju.
- Kapacitet savremenih KKI da monetarizuju svoje aktivnosti zavisi od poslovnih i ekonomskih strategija
- Članovi KKI timova iz oblasti umetnosti i humanističkih nauka kao i članovi iz oblasti poslovnih i ekonomskih studija treba da održe visok nivo interesovanja za digitalne tehnologije kada su u pitanju 3D i 2D transpozicija prilikom razmatranja produkcije artefakata Pored toga, kada su u pitanju prodajne usluge, ideje i aplikacije KKI, digitalna podrška je od suštinske važnosti - Internet, društvene platforme, namenski i interaktivni web-site itd.
- Važnost slika (fotografskog materijala i video klipova) objavljenih na društvenim mrežama i Internetu sa ciljem širenja i validacije koncepata, radnih ideja ili celokupnih projekata od suštinske je važnosti za preduzeća u osnivanju. Profesionalcima iz oblasti poslovnih i ekonomskih studija je potrebno usavršavanje i stručnost u oblasti digitalnog PR-a i komunikacionih strategija kako bi mogli adekvatno da podrže stvaraoce iz oblasti umetnosti i humanističkih nauka u promociji njihovih kreativnih aktivnosti, modela, aktuelnog rada na konceptima i transpoziciji artefakata. Kreativni kvalitet dokumentovanog materijala u KKI mogao bi da se značajno istakne tokom diseminacije na Internetu i društvenim platformama i tako poboljša javni postupak validacije.

Sadržaj kursa podeljen je u dve glavne tematske jedinice, sa specifičnim ciljevima i ishodima učenja

Tematska jedinica 1: Razumevanje preduzetništva u KKI

Specifični ciljevi učenja:

- da omogući polaznicima da shvate vezu KKI sa drugim sektorima privrede, njihov inovativni i društveno-inovativni potencijal, fokusirajući se na relevantne inovativne, participativne i interdisciplinarnе pristupe radu u KKI

Specifični očekivani ishodi učenja:

Pored opštih ciljeva kursa, tematska jedinica 1 će omogućiti polaznicima da



- analiziraju KKI i njihov položaj u društvu i ekonomiji;
- razlikju i izaberu vrstu projekta u KKI;
- prepoznaju etička pitanja, kao i pitanja intelektualne svojine koja se odnose na rad i proizvode u KKI;
- analiziraju glavne aspekte preduzetništva i poslovnih modela u KKI;
- razlikuju uloge u KKI timovima i komunikacionim kanalima;

Teme

Tema 1.1. Kreativnost, inovacije i međusektorska saradnja. Intelektualna svojina.

(odnosi se na umetničko istraživanje, principe otvorene nauke, društvenu vrednost i socijalno preduzetništvo)

Tema 1.2. Preduzetništvo, menadžment i liderstvo u KKI.

(odnosi se na inkubatore, klastere i kreativno preduzetništvo u zajednici na regionalnom nivou, specifičnosti kulturnog i kreativnog tima)

Tematska jedinica 2: Preduzetnička praksa — Model preduzeća KKI

Specifični ciljevi učenja:

- unaprediti razumevanje polaznika o preduzetničkom procesu počevši od stvaranja ideja do izgradnje koncepta i poslovnog poduhvata u KKI, fokusirajući se na saradnju, ko-kreaciju i interdisciplinarnost

Specifični očekivani ishodi učenja:

Pored opštih ciljeva kursa, tematska jedinica 2 će omogućiti polaznicima da

- stvore i/ili identifikuju poslovnu ideju u KKI;
- razlikuju odnose među različitim komponentama posla i poslovnog okruženja;
- upravljaju odgovarajućim materijalnim, nematerijalnim i digitalnim resursima koji će im pomoći da sprovedu svoje ideje u delo;
- promovišu aktivnosti, proizvode i projekte u KKI putem slobodnih komunikacionih kanala (troškovi i upotreba);
- Sarađuju na razvoju poslovnih ideja za KKI, posebno sa umetnicima i profesionalcima iz kulture.

Teme

Tema 2.1: Projektovanje biznisa za KKI: priprema biznis plana i pičinga

Tema 2.2: Prema vrednosti: Ekonomsko, tržišno i kulturno vrednovanje proizvoda i usluga u KKI.

Tema 2.3: Tržište, konkurencija, potrošnja i brendiranje u KKI



V. Radno opterećenje i struktura nastave

br.	Modul/Tema	br. sati	
		nastava	samostalan rad/ samostalno učenje: zadaci, studije slučaja, istraživanje, čitanje literature, video-zadaci, igre itd.
TJ1	Tematska jedinica 1: Razumevanje preduzetništva u KKI		
	T1.1. Kreativost, inovacije i međusektorska saradnja. Intelektualna svojina.	3	6
	T1.2. Preduzetništvo, menadžment i liderstvo u KKI.	3	
TJ2	Preduzetnička praksa — Model preduzeća KKI		
	T2.1: Projektovanje biznisa za KKI: priprema biznis plana i pičinga	3	9
	T2.2: Prema vrednosti: ekonomsko, tržišno i kulturno vrednovanje proizvoda i usluga u KKI.	3	
	T2.3: Tržište, konkurencija, potrošnja i brendiranje u KKI	3	



Detaljan opis

Tematska jedinica 1: Razumevanje preduzetništva u KKI

Tema 1.1. Kreativnost, inovacije i međusektorska saradnja. Intelektualna svojina.

Tema predstavlja specifičnosti oblasti ekonomske aktivnosti koja se brzo razvija podstičući ekonomski rast, otvaranje novih radnih mesta i zaradu uz istovremeno promovisanje socijalne inkluzije, kulturne različitosti i ljudskog razvoja, posebno na lokalnom i regionalnim nivou. Posebna pažnja je stavljena na tumačenje KKI kao interdisciplinarnog sektora sa visokim potencijalom za apsorpciju znanja, koji ipak napreduju uz pomoć lokalnih resursa i nasleđa.

Naglasak je na diskusiji o inovacijama u KKI, kao i članovima tima koji su pokretači kreativnosti i inovacija u projektu KKI. Takođe, biće predstavljeni i diskutovane se o tipovima timova unutar različitih oblasti KKI (produkcija filma, video igre, produkcija događaja itd.).

Razgovaraće se o različitim vrstama projekata u KKI, uz nastojanje da se napravi razlika između umetničkih, tehničkih i menadžerskih uloga u tim projektima.

U okviru ove teme govoriće se o pitanjima intelektualne svojine u KKI. Pitanja intelektualne svojine u KKI će biti sagledana kroz primere koji se odnose na dizajn, autorska prava i ostala prava u vezi sa autorskim pravima (za izvođače, producente i emitere).

Tema 1.2. Preduzetništvo, menadžment i liderstvo u KKI.

U okviru teme se govori o konceptima preduzetništva, menadžmenta i liderstva u kontekstu KKI. Osnovni elementi planiranja, organizacije, kadrovske politike, rukovodstva i kontrole biće sagledani i razmatrani kroz praktične primere. Fokus je stavljen na upravljanje timovima kada je u pitanju zajedničko stvaralaštvo i saradnja profesionalaca sa kvalifikacijama iz i van oblasti umetnosti. U tom smislu, razmatraće se o upravljanju konfliktima i promenama. Razmatraće se i o poslovnim modelima, kanalima komunikacije i saradnje, specifičnih za KKI.

Tematska jedinica 2: Preduzetnička praksa — Model preduzeća KKI

Tema 2.1: Projektovanje biznisa za KKI: priprema biznis plana i pičinga

Ovom temom se uvodi koncept biznis plana kao smernice za sistematizaciju biznisa, detaljan opis operativnih i finansijskih ciljeva poslovanja, određivanje održivosti poslovne ideje i pomoć u donošenju odluka. S obzirom na važnost biznis plana prilikom pokretanja biznisa, kao ključnog faktora za uspeh u bilo kojoj oblasti delatnosti, pa tako i u KKI, posebna pažnja se posvećuje sadržaju/ključnim delovima biznis plana: proizvodima i uslugama (ponuda vrednosti, ključnih aktivnosti, resursa), upravljanju i kontroli, partnerstvu, analizi tržišta, marketinškoj strategiji i finansijskom planiranju (predviđeni prihodi i troškovi, potrebe za finansiranjem). Imajući u vidu relevantne tehnike komunikacije u poslovnom kontekstu, koristi



se pristup pičinga poslovne ideje. Prezentuju se dragoceni saveti i specifična uputstva (mentorstvo) kada je u pitanju priprema i izrada pičinga za potencijalne investitore.

Tema 2.2: Prema vrednosti: Ekonomsko, tržišno i kulturno vrednovanje proizvoda i usluga u KKI.

Tema se bavi savremenim izazovima u pristupima orjenitsanim ka stvaranju vrednosti dizajna proizvoda i usluga u KKI. Prezentuju se teorijske osnove, a specifični sadržaji ove teme doprinose boljem razumevanju razlika između kulturne vrednosti i ekonomske vrednosti kao društveno konstruisanih mera. S obzirom na ekonomsku vrednost, tržište predstavlja osnovnu paradigmu imajući u vidu potražnju, cene i spremnost da se plati u specifičnom kontekstu ponašanja na tržištu KKI. Posmatrajući iz poslovne perspektive, polaznici mogu efikasnije da opravdaju dizajn ili redizajn proizvoda ili usluga kada su svesni ponude i potražnje na tržištu KKI.

Tema 2.3: Tržište, konkurencija, potrošnja i brendiranje u KKI.

U okviru ove teme razmatra se o važnosti razvoja efikasnih konkurentskih strategija u poslovnom kontekstu KKI. Razmatraju se značajne teme kao što su definicija ciljnih tržišta, sticanje kupaca i način komunikacije poslovnog predloga kao sredstvo postizanja konkurentске prednosti poslovanja u odnosu na konkurenciju. Polaznici se takođe ohrabruju da razgovaraju i razmišljaju o izgradnji baze klijenata i konkurenciji u KKI, uzimajući u obzir sve njihove prednosti i mane, kako bi se prikazale specifične i uticajne marketinške i prodajne strategije. Prikazan je pregled upravljanja brendom koji je zasnovan na materijalnim i nematerijalnim vrednostima brenda, kao i na primeni strategija brendiranja u KKI koje su poboljšane novim tehnologijama i komunikacionim strategijama kao što je pripovedanje. Poseban akcenat je stavljen na potencijal digitalnog marketinga u proboju na globalno tržište kroz isplativiji i merljiviji način, u izgradnji dvosmerne komunikacije sa publikom u KKI, kao i u povećanoj svesti o brendu.

Format izvođenja nastave

Kurs se zasniva na modelu iskustvenog učenja (experiential learning model - ETL)¹, a izvođenje sadržaja nastave će pratiti osnovne faze koje su definisane u nastavku. Nastavnici će prilagoditi redosled i način kombinovanja aktivnosti prema specifičnostima grupe polaznika:

1. Etapa 1. Motivacija (Zašto?)

- Motivacione video priče iz stvarne prakse
- Grupne diskusije ili diskusije u paru
- Subjektivni kvizovi praćeni samoocenjivanjem ili međusobnim ocenjivanjem
- Virtuelni terenski izleti (posmatranje aktivnosti)

¹ Kolb, David. (1984). Iskustveno učenje: Iskustvo kao izvor učenja i razvoja.



- Jednostavni grupni projekti (povratne informacije od instruktora i kolega)

2. Etapa 2. Ekspertiza (Šta?)

- (Video) predavanje — modeli, činjenične informacije, teorijska pozadina
- Čitanje (udžbenici, časopisi, članci, sajтови)
- Video demonstracije
- Nezavisno istraživanje i primena teorijskih modela (jednostavna kvantitativna ili kvalitativna istraživačka pitanja)
- Objektivni testovi (kvizovi)

3. Etapa 3. Obuka (Kako?)

- Studije slučaja
- Problemi za samostalnog učenja
- Lični (pisani ili usmeni) izveštaji
- Reflektivni eseji
- Rešavanje problema putem virtuelne diskusije

4. Etapa 4. Ocenjivanje (šta ako?)

- Subjektivni ispiti
- Kratki pojedinačni (ili grupni) istraživački projekti
- grupna ili pojedinačna simulacija konkurencije (polaznici vode virtuelno poslovno preduzeće - analiziranje određenog tržišta i strategija za promociju, postavljanje cena, identifikovanje konkurentskih prednosti...)
- Presentacije polaznika kao rešenja za malo izazovnija pitanja (pružanje mogućnosti polaznicima da pokažu sopstvene kvalitete i talente — muzika, umetnost, tehničke veštine ili stručna znanja...)
- Brainstorming, igranje uloga, takmičenja, igre

Predložena organizacija iskustvenih aktivnosti na času

Primer-lekcija bi mogla biti uvedena kroz kratku motivacionu video priču, nakon čega sledi nekoliko tematski bitnih pitanja ili igra o iskustvenoj aktivnosti, što dovodi do prijemčivo vizualizovanog predavanja (što podstiče reflektivno posmatranje). Dodatni zadatak pojedinačnog čitanja može biti povezan sa specifičnim pitanjem u vezi sa istraživanjem kako bi se podstakla apstraktna konceptualizacija koju prati grupna rasprava o pojedinačnim rezultatima ili „subjektivni” kviz, sa ciljem sumiranja ključnih tačaka i davanja domaćih zadataka u vidu pojedinačnog izveštaja, reflektivnog eseja ili kreativne grupne prezentacije projekta (deo aktivne faze eksperimentisanja).



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



Na kraju, polaznici mogu da podele svoje rezultate tokom prezentacije na času sa ostalima, ili da urade objektivan test kao novi oblik konkretnog iskustva. Povratna informacija samoocenjivanja ili međusobnog ocenjivanja će dalje dovesti do refleksivnog posmatranja, koje bi opet moglo da se koristi kao uvod u sledeću temu kursa.



VI. Kvalifikacione karakteristike kursa

Nastavni plan kursa osmišljen je kao uopšteni program učenja koji može da bude prilagođen nastavi za obrazovanje odraslih kako od strane akademskih, tako i neakademskih institucija. Sveukupno radno opterećenje nastavnog plana u ovom slučaju je 30 sati nastave koja može da bude održana *on-line* i kombinovano u skladu sa praksom institucije na kojoj se izvodi nastava. Može biti sertifikovana kao aktivnost neformalnog učenja i validirana kao formalno obrazovanje na osnovu nacionalnog zakonodavstva države u kojoj se trening izvodi.

Stečena znanja, veštine i kompetencije će pripremiti studente za rad u nekim od sledećih profesija koje ESCO² kategorije definišu kao samozaposlene ili profesionalce koji rade po ugovoru:

- **Kategorija 1:** menadžeri => 1431 menadžeri sportskih, rekreacionih i kulturnih centara,
- **Kategorija 2:** profesionalci => 216 - arhitekti, projektanti, geodeti i dizajneri/2166 - grafički i multimedijalni dizajneri; 262 bibliotekari, arhivatori i kustosi; 264 autori, novinari i lingvisti; 265 umetnici i umetnici - izvođači;
- **Kategorija 3:** tehnički saradnici i saradnici => 343 saradnici iz oblasti umetnosti, kulture i kulinarstva, 3332 - organizatori konferencija i događaja; 3339 - agenti za poslovne usluge koji nisu klasifikovani drugde (promoteri, menadžeri turneja itd.)

kao i u drugim relevantnim zanimanjima koja se pojavljuju u KKI ili drugim sektorima koji koriste ishode i resurse KKI.

² ESCO označava evropsku višejezičnu klasifikaciju veština, kompetencija i zanimanja. Ova klasifikacija nudi opštu jedinstvenu listu i opise stručnih zanimanja i veština relevantnih za tržište rada, obrazovanje i usavršavanje u EU. ESCO-om upravlja Generalni direktorat za zapošljavanje, socijalna pitanja i inkluziju Evropske komisije.



VII. Metodološke smernice za izvođenje nastave na kursu

- *Preduslovi*

Ovaj kurs je osmišljen kako bi pružio ciljano znanje profesionalcima iz oblasti umetnosti i humanističkih nauka koji žele da upravljaju sopstvenim projektima i poslovnim poduhvatima, kao i projektima koje pokreću njihove kolege i saradnici. Posebno je koristan polaznicima sa završenim studijama umetnosti i humanističkih nauka sa malo ili ni malo iskustva u ekonomskoj interakciji, preduzetništvu, menadžmentu, kao i kulturi i kreativnosti kao industriji sa ekonomskom vrednošću. Sa druge strane, polaznici sa više znanja o ovoj temi takođe mogu imati koristi od kursa jer će proširiti i produbiti svoje razumevanje održivog razvoja. Za drugu kategoriju polaznika dodatna literatura je od posebnog značaja.

Zadatak kursa je da istakne povezanost kulturnih, ekonomskih i socijalnih pitanja, kao i složeni uticaj KKI na razvoj i inovacija u različitim sektorima privrede i društva. Kurs je baziran na interdisciplinarnom pristupu i izbegava se tehnički žargon.

Težina različitih celina/tema u nastavnom planu se može prilagoditi potrebama polaznika, a sadržaj proširiti kako bi uključio dodatne ili detaljnije informacije.

- *Način izvođenja nastave, preporučena literatura i učešće na času*

Način izvođenja nastave treba da je generalno u skladu sa preovlađujućim načinom izvođenja nastave u obrazovnoj instituciji na kojoj se kurs nudi. Međutim, svi oni koji koriste ovaj nastavni plan treba imaju na umu da je on osmišljen sa ciljem da olakša iskustveno učenje, tj. predviđen je minimalan broj predavanja, a nastava je bazirana na aktivnim tehnikama učenja.

Svrha nastave je podsticanje diskusije o temama o kojima se govori na kursu, razmena stavova i dodatnih informacija. Dodatna literatura je namenjena naprednijim polaznicima i služi kao smernica za ubuduće, ili polaznicima koji se bave daljim istraživanjima na ovu temu, npr. kao pomoć u kreiranju završnih projekata. Od polaznika se očekuje da dođu na nastavu pripremljeni kako bi smisleno doprineli grupnim diskusijama na času, zadacima i vežbama. Podstiče se učešće gostujućih predavača sa posebnim poznavanjem oblasti o kojoj se raspravlja — npr. kreatori politika,iskusni pedagozi, preduzetnici, mentori kompanija itd. Korišćenje slobodno dostupnih onlajn resursa za obrazovanje (edu-igre, video snimci studije slučaja) kao i ko-mentorstvo među polaznicima mogu dodatno poboljšati kvalitet usavršavanja.

- *Zadaci i ocenjivanje*

Zadaci i ocenjivanje su u skladu sa internim pravilima svake institucije koja ovaj kurs ima u svojoj ponudi. Ne dovodeći u pitanje interna pravila svake institucije, biće razmotrene dve osnovne opcije ocenjivanja: (i) redovno prisustvo i učešće na času i (ii) završni ispit.

Sledeći primeri načina ocenjivanja i davanja zadatka su osmišljeni kao lista ponuđenih opcija, odnosno svaki nastavnik ima pravo da osmisli sopstveni način ocenjivanja u skladu sa institucionalnom praksom, potrebama i nivoom polaznika tokom izvođenja nastave unutar stvarnog obrazovnog okruženja.



(a) Pojedinačna/grupna e-portfolija studije slučaja KKI preduzeća

E-portfolio (sastavljen upotrebom različitih multimedijalnih alata) služi za upoznavanje polaznika sa procesom istraživanja i analize u oblasti KKI. Osnovni rezultat e-portfolija treba da bude detaljna prezentacija, analiza i procena jedne studije slučaja u KKI. Slučaj predstavlja sinopsis situacije u stvarnom životu sa kojim se suočava jedno preduzeće. Poseban fokus je stavljen na efekat „prelivanja“ postignut u svakom slučaju i izazovima sa kojima se suočava izabrano preduzeće, fokusirajući pri tom se na načine obelodanjivanja naučenog i uticaja koje ono ima na druge profesionalce u tom sektoru. Visoko ocenjeni radovi bi u idealnom slučaju trebali biti zasnovani na intervjuu ili razmeni upitnika sa preduzećem i/ili na opsežnim istraživanjima. Radove treba upotpuniti multimedijalnim artefaktima kao što su fotografije, video zapisi, *PowerPoint* prezentacija, transkripti, popunjeni upitnici ili audio fajlovi intervjua i ostalo. Nastavnici mogu da razviju sopstvene smernice imajući u vidu potrebe polaznika i njihov nivo znanja u srodnim oblastima.

Smernice u vezi sa očekivanim sadržajem studije slučaja:

- opšti pregled preduzeća, uključujući i oblast delatnosti;
- pokretači preduzetničkih inicijativa i uloga menadžmenta preduzeća; zaposleni, lokalna zajednica i zainteresovani/publika;
- inovativno/a rešenje/a — tehnološko/a i/ili ne-tehnološko/a — koje primenjuje preduzeće i kako su izbalansirana (ukoliko jesu);
- izazovi i neuspesi uključujući, ali ne ograničavajući se na probleme stvaranja vrednosti, finansiranja, održivosti, upravljanja (operativnog ili strateškog), komunikacije i marketinga, zaposlenih;
- ukupna procena kulturne vrednosti, efekata „prelivanja“, međusektorske saradnje i ekonomske održivosti preduzeća;
- preporuke za poboljšanje opisanog poslovnog modela s obzirom na proširenje/ jačanje njegovog uticaja.

Formalni zahtevi kada je u pitanju dužina portfolija: od 1.000 do 1.200 reči (minimum, bez izvora/ bibliografije, aneksa i multimedijalnih artefakata).

(b) Individualni projekat (Biznis plan)

Polaznici će se baviti izazovima sa kojima se suočavaju preduzeća u KKI osmišljavanjem sopstvene inicijative za postojeće ili imaginarno preduzeće. Prezentacija individualnog projekta može biti u obliku pičinga (npr. prezentaciona debata pred potencijalnim investitorima/finansijerima) ili autoskopije (npr. snimanje prezentacija polaznika nakon čega sledi samoocenjivanje i/ili međusobno ocenjivanje prezentacija).

Svrha individualnog projekta je da natera polaznike da se suoče sa izazovima koji su svojstveni poslovanju u kulturnom i kreativnom sektoru, uključujući, ali ne ograničavajući se na:

- osmišljavanje ideje za preduzeće/projekat KKI unutar lokalne zajednice/regiona (npr. stvarno okruženje);
- opis inicijative i njenog odnosa na ukupni ekonomski profil ciljane oblasti, uključujući moguću sinergiju sa drugim poslovima i sektorima;



- istraživanje i analizu potencijala za stvaranje zajedničke vrednosti, inovacija, „prelivanja“ i međusektorske saradnje;
- planiranje pokretanja inicijative, postavljanje pravca i definisanje upravljačke i operativne strukture preduzeća;
- optimizaciju komunikacione strategije — posebno u pogledu stvaranja vrednosti;

Formalni zahtevi kada je u pitanju dužina projekta: dužina: od 1.000 do 1.200 reči (minimum).

(c) Tematska jedinica i završni ispiti

Ispiti se mogu organizovati po završetku čitavog kursa. Trajanje takvog ispita može biti i do 1 akademskog sata. Preporučljivo je da se ispiti sastoje od pitanja sa višestrukim izborom i otvorenih pitanja. Ispit zasnovan na studiji slučaja može biti bolja opcija za polaznike naprednog nivoa ili za usavršavanje kroz praksu. U tom slučaju se od polaznika može tražiti da analiziraju studiju slučaja putem pitanja sa višestrukim izborom, kao i otvorenih pitanja.

● *Ocene*

Ocenjivanje bi generalno trebalo da bude u skladu sa rasprostranjenim pravilima ocenjivanja u obrazovnoj ustanovi.

Preporučljivo je da se prilikom ocenjivanja dâ prioritet inovativnim idejama, kreativnosti, rasuđivanju i praktičnosti. Sledeći model ocenjivanja se može primeniti na skali od 1 do 5 i/ili na odgovarajuće nivoe kompetencija:

1- Pred-početni nivo: osnovno znanje, pokazuje jedva dovoljno razumevanja o osnovnim konceptima i modelima

2- Početni nivo: zadovoljavajuće znanje, pokazuje površno razumevanje osnovnih koncepata i modela, angažuje se sa malo ili nimalo dodatnih informacija, pokazuje slabo poznavanje novina

3- Srednji nivo: dobro znanje, pokazuje dobro razumevanje osnovnih problema, ali i pruža dodatne informacije, pokazuje poznavanje savremenih uvida ili pokazuje da je upućen u novine u oblasti

4- Napredni nivo: veoma dobro znanje, učinak na času odličan i znatno iznad proseka, pokazuje odlično razumevanje osnovnih koncepata i pitanja uključujući dalja istraživanja i značajno prisustvo kreativnog ili inovativnog elementa

5- Ekspertski nivo: odlično znanje, pokazuje dobro razumevanje osnovnih informacija i koncepata i modela, sa značajnim prisustvom kreativnih ili inovativnih elementa

Ova skala može biti prikazana u nivoima, tačkama i procentima, u zavisnosti od sistema ocenjivanja u zemaljama u kojima se kurs implementira u nastavu.



Predložena šema ocenjivanja:

Opcija 1:

1. Učešće u individualnim i/ili grupnim zadacima i vežbama na času — 60%
2. Individualni projekat — 40%

Opcija 2:

1. Učešće u individualnim i/ili grupnim zadacima i vežbama na času — 60%
2. Završni ispit — 40%

Opcija 3:

1. Završni ispit — 100%

- *Kodeks o akademskoj etici i integritetu*

Svaka institucija koja implementira ovaj kurs se podstiče da prati sopstvene kodekse ili pravila u pogledu akademske iskrenosti, polne, etničke, religijske i seksualne ravnopravnosti, otvorenog razgovora, poštovanja drugačijeg mišljenja, plagijata itd.



VIII. Opšti spisak preporučene literature

EN

The Museum of Broken Relationships – Modern Love in 203 everyday objects, by Olinka Vištica and Dražen Grubišić, ed. by Weidenfeld & Nicolson, 2017, Great Britain, ISBN (hardback) 978 1 4746 0549 6.

Luc Long & Mark Dion, *Carnet de fouilles & Lab Book*, ed. by Actes Sud & Musée Departamental Arles Antique / Luc Long, *Carnet de fouilles*, Sous la direction de David Djaoui, Actes Sud & Musée Departamental Arles Antique.

David Usborne, Foreword by Thomas Heatherwick, *Objectivity*, Thames & Hudson, London, UK, 2010.

Jonathan D. Lippincott, *Large Scale – Fabricating Sculpture in the 1960s and 1970s*, Princeton Architectural Press, New York, 2012.

Douglas Gunn, Roy Luckett & Josh Sims, *Vintage Menswear – A Collection from The Vintage Showroom*, 2017, Laurence King Publishing Ltd, London, UK.

Douglas Gunn & Roy Luckett, *The Vintage Showroom – An Archive of Menswear*, 2015, Laurence King Publishing Ltd, London, UK.

Contributors, Author Collective, *60. / Innovators shaping our creative future*, Thames & Hudson Ltd, 2009, London, UK

Neil Spiller & Nic Clear, *Educating Architects: How tomorrow's practitioners will learn today*, Thames & Hudson, London, UK, 2014

Tristan Manco, *Big Art Small Art*, Thames & Hudson, London, UK, 2014

Rian Hughes, *Ideas can be Dangerous*, ed. by Fiell

Inna Alesina, Ellen Lupton, *Exploring Materials – Creative Design for Everyday Objects*, Princeton Architectural Press, New York, Maryland Institute College of Art, Baltimore, New York, 2010.

Klanten, Robert, Schulze, Floyd, *SARAH ILLENBERGER*, published by Gestalten, Berlin, 2011, ISBN 978-3-89955-385-7.

Llewellyn, Nigel, Williamson, Beth, + contributors, *THE LONDON ART SCHOOLS: REFORMING THE ART WORLD, 1960 TO NOW*, Tate Publishing, 2015, ISBN 978 1 84976 296 0.

McLellan, Todd, *THINGS COME APART – A Teardown manual for modern living*, ed. by Thames & Hudson, London, 2013, ISBN 978-0-500-51676-8.

Mia, Mini Miss, Yip, Penter, *BAG DESIGN – A handbook for accessories designers*, ed. by Fashionary International Ltd., 2016, ISBN 978-988-77108-0-6.

Müller, Bernard, Snoep, Jacomijn Nanette, *VOUDOU/VOODOO – The Arbogast Collection*, ed. by Éditions Loco/Marc Arbogast, Strasbourg, 2013, ISBN 978-2-919507-16-0.



Sudjic, Deyan, *THE LANGUAGE OF THINGS – Understanding the world of desirable objects*, ed. by W. W. Norton & Company, New York, 2009, ISBN 978-0-393-07081-1.

Abisuga-Oyekunle, O. A. & Fillis, I. R. (2017), The role of handicraft micro-enterprises as a catalyst for youth employment. *Creative Industries Journal*, 10:1, 59-74, DOI: 10.1080/17510694.2016.1247628

Aquino, E., Phillips, R., and Sung, H. (2012). Tourism, culture, and the creative industries: Reviving distressed neighbourhoods with arts-based community tourism. *Tourism, Culture & Communication*, 12(1), 5–18.

Bakas, F.E., Duxbury, N. & De Castro, V.T. (2018). ‘Creative tourism: Catalysing artisan entrepreneur networks in rural Portugal.’ *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 24 (4), pp.731-752, <https://doi.org/10.1108/IJEBr-03-2018-0177>.

Banaji, S., Burn, A. & Buckingham, D. (2010). *The rhetorics of creativity: a literature review*. Creativity, Culture & Education.

Belfiore, E. (2002). Art as a means of alleviating social exclusion: does it really work? A critique of instrumental cultural policies and social impact in the UK. *International Journal of Cultural Policy*, 8(1), pp. 91-106.

Bessant, J. & Tidd, J. (2015). *Innovation and entrepreneurship* (3rd ed). Wiley

Burry, Mark & Burry, Jane, *Prototyping for Architects*, Thames & Hudson Ltd., London, 2016

ClydeBan Business (2016). *Business Plan QuickStart Guide: The Simplified Beginner’s Guide to Writing a Business Plan*. ClydeBan Media

Colette, H. (2009). Women and the creative industries: exploring the popular appeal. *Creative Industries Journal*, 2:2, 143-160, DOI: 10.1386/cij.2.2.143/1

De Beukelaer, C. & O’Connor, J. (2017). The Creative Economy and the Development Agenda: The Use and Abuse of ‘Fast Policy’. In Polly Stupples & Katerina Teaiwa (eds.), *Contemporary Perspectives on Art and International Development* (pp. 27-47). Routledge.

Duxbury, N., Albino, S., & Carvalho, C. (orgs.) (2021), *Creative Tourism: Cultural Resources, Entrepreneurship and Engaging Creative Travellers [forthcoming]*. CAB International.

Duxbury, N. & Bakas, F.E. (2020). "Creative Tourism: A Humanistic Paradigm in Practice". In *Shaping a humanistic perspective for the tourism industry*, edited by Ernestina Giudici; Maria

Della Lucia; Daniela Pettinao. Book II, chapter 7, Italy: Routledge.

Finch, B. (2013). *How to Write a Business Plan*. Kogan Page

Flew, T. (2012). *The Creative Industries. Culture and Policy*. Sage.



Florida, R. (2002). *The rise of the creative class... and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. Basic Books

Gouvea, R., Kapelianis, D., Montoya, M-J. R. & Vora, G. (2020). The creative economy, innovation and entrepreneurship: an empirical examination, *Creative Industries Journal*, DOI: 10.1080/17510694.2020.1744215

Kerrigan, S., McIntyre, P., Fulton, J. & Meany, M. (2020). The systemic relationship between creative failure and creative success in the creative industries, *Creative Industries Journal*, 13:1, 2-16, DOI: 10.1080/17510694.2019.1624134

Lee-Ross, D. & Lashley, C. (2009). *Entrepreneurship and Small Business Management in the Hospitality Industry*. Elsevier

Noyes E., Allen, I. E. & Parise, S. (2012). Innovation and entrepreneurial behaviour in the Popular Music industry. *Creative Industries Journal*, 5:1-2, 139-150, DOI: 10.1386/cij.5.1-2.139_1

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons

Richards, G. (2020). Designing creative places: The role of creative tourism. *Annals of Tourism Research*, 85.

Richards, G. (2010). Increasing the attractiveness of places through cultural resources. *Tourism, Culture & Communication*, 10, 47—58.

Cerneviciute, Jurate & Strazdas, Rolandas. (2018). *Teamwork management in Creative industries: factors influencing productivity*. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 6. 503-516

Dümcke, C (2015). *New Business Models in the Cultural and Creative Sectors (CCSs)*.

European Expert Network on Culture

Koleva, P. (2021), *Cross-sectoral cooperation and innovation within Creative and Cultural Industries – practices, opportunities and policies within the area of the Northern Dimension Partnership on Culture*, Northern Dimension Partnership on Culture (NDPC)

BG

Министерство на културата на Република България (2019), *Стратегия за развитие на българската култура (2019-2029)*, Проект

Кабаков, И. (2004), *Мениджмънт и правна инфраструктура на културата*, София: Сиела, ISBN 9549064298

Кабаков, И. (2017), *Интегрирано управление на културата*, София: УИ „Св. Климент Охридски“, ISBN 9789540743127



Колева, П.Г. (2013), *Иновационните практики като фактор за стратегическо развитие на организации в сектор „Култура“*, София: Интеркултурта Консулт

Стоянов, И. (2018), *Място на творческите индустрии в областните стратегии за развитие — проблеми и възможности*, Велико Търново: ВТУ „Св.Св. Кирил и Методий“, Годишник на департамент „Администрация и управление“, т. 3

Борисова, В. (2017), *Бизнес с интелектуална собственост в творческите индустрии*, София: УНСС, ISBN 9786192320034

Наръчник „Ролята на местните власти за насърчаване на креативните индустрии“ (2016), София: Фондация „Каузи“

Проект „Дигитална култура за регионално сближаване“, <https://www.digital-culture.eu/bg>

Дракър, П. (2010), *Практика на мениджмънта*, София: Класика и стил, ISBN 9549964167

Дракър, П. (2002), *Ефективното управление*, София: Класика и стил, ISBN 9549964167

Ламиман, Ж. (2003). *Успешната иновация*, София: Класика и стил

Бърд, Д (2012), *Директен и дигитален маркетинг на здравия разум*, София: Locus (ISBN) 9789547831841

Тотева, М (2019), *Функции на дигитализацията при комуникация 4.0*, Сп. „Реторика и комуникации“, брой 39

Тодоров, П., (2008), *Промени в пазара на електронните медии в условията на цифровизация*, електронно издание „Медии и обществени комуникации“, бр. 1, декември

PT

AICEP (2020). Guia de Apoio às Indústrias Culturais e Criativas [kratke informacije o dostupnim finansijskim programima i mehanizmima podrške]. Dostupno na: <https://portugalglobal.pt/PT/ComprarPortugal/Fileiras/industrias-culturais-criativas/Paginas/industrias-culturais-criativas.aspx>

Amaral, N. (2019). *Impacto: como comunicar em público*. Arena Editora

Carvalho, J. M. (2016). *Inovação e Empreendedorismo* (2ª ed). Vida economica

Duxbury, N., Fortuna, C., Bandeirinha, J. A. & Peixoto, P. (2012). Em torno da cidade criativa. *Revista Critica de Ciências Sociais*, 99, str. 5-8

Faustino, P. (2014). *Indústrias Criativas, Media e Clusters*. Media XXI. ISBN: 9789897290572

Fundação Serralves (2008). *Estudo Macroeconómico para o desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas na região do Norte*. Porto: Fundação Serralves.



Mateus, A. (Coord.) (2010). *O Sector cultural e Criativo em Portugal*. Estudo para o Ministério da Cultura. Augusto Mateus & Associados.

Mateus, A. (Coord.) (2013). *A cultura e a criatividade na internacionalização da economia portuguesa*. Estudo para o Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais da Secretaria de Estado da Cultura. Augusto Mateus & Associados.

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(1), pp. 89-111, DOI: 10.21747/21843805/tav1n1a6

Saraiva, J. M. (2015). *Empreendedorismo. Do conceito à aplicação, da ideia ao negócio, da tecnologia ao valor* (3^a ed). Imprensa da Universidade

Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e Inovação* (3^a ed). Escolar Editora.

SR

Milena Dragičević Šešić, Sanjin Dragojević (2005). *Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima*. ISBN: 953-222-282-0

Dragičević-Šešić, M. (2012) Ethical dilemmas in cultural policies: conceptualising new managerial practices in new democracies. *Zbornik radova Fakulteta dramskih umetnosti*, str. 69-94

Dimitrije Vujadinović (2005). *Umetnost i autosko pravo*. ISBN: 978-86-84159-25-9

GR

Κορρές, Γ., (2015). *Επιχειρηματικότητα και ανάπτυξη*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/693>

Κόκκινου, Α., 2015. *Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις και καινοτομική επιχειρηματικότητα*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/1331>

Λαλούμης, Δ., (2015). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/5295>

Λαλούμης, Δ., (2015). *Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/5283>

Παιτσίνης Κώστα, Γ., Υφαντίδου, Γ., 2015. *Η ανάπτυξη του αθλητικού τουρισμού*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/4256>



ΤΣΩΛΗΣ, Δ., (2016). Προστασία και Διαχείριση της Πνευματικής Ιδιοκτησίας Ψηφιακού Περιεχομένου στο Διαδίκτυο και τα Σύγχρονα Δίκτυα. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/6482>

Δημούλας, Χ., (2015). Τεχνολογίες συγγραφής και διαχείρισης πολυμέσων. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/4343>