



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



# Θέμα 1.2: Επιχειρηματικότητα, Διοίκηση και Ηγεσία στις ΠΔΒ



Η υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την παραγωγή της παρούσας δημοσίευσης δεν συνιστά αποδοχή του περιεχομένου, το οποίο αντνακλά τις απόψεις μόνο των δημιουργών, και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δεν φέρει ουδεμία ευθύνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που εμπεριέχονται σε αυτήν.



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



# Περιεχόμενα

- I. Έννοια της επιχειρηματικότητας
- II. Διοίκηση στις Πολιτιστικές και Δημιουργικές Βιομηχανίες
- III. Η ηγεσία ως διευθυντική ικανότητα



# Έννοια της επιχειρηματικότητας (1)

- 💡 Η επιχειρηματική δραστηριότητα χρονολογείται από την αρχαιότητα·
- 💡 Έχει απορροφηθεί σε πολλούς επιμέρους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας και, ως εκ τούτου, έχει καταστεί μέρος πολλών διαφορετικών επιστημονικών κλάδων που την ερευνούν από διαφορετικές οπτικές γωνίες·
- 💡 Ωστόσο, δεν υπάρχει ενιαίος/καθολικός ορισμός του τι ακριβώς είναι η επιχειρηματικότητα·
- 💡 Υπάρχει σημαντική σύγχυση όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι χρησιμοποιούν τον όρο «επιχειρηματικότητα».





## Έννοια της επιχειρηματικότητας (2)

*«Entreprendre» (από τα Γαλλικά) = > «ανάληψη», «αναζήτηση ευκαιριών» ή «κάλυψη αναγκών και επιθυμιών μέσω της καινοτομίας και των νεοφυών επιχειρήσεων»*

Richard Cantillon (1730) = > Η επιχειρηματικότητα είναι αυτοαπασχόληση κάθε είδους και επιχειρηματίες είναι άτομα που αναλαμβάνουν κινδύνους, υπό την έννοια ότι αγοράζουν αγαθά σε ορισμένες τιμές στο παρόν για να πουλήσουν σε αβέβαιες τιμές στο μέλλον.





## Έννοια της επιχειρηματικότητας (3)

Ουσία του ορισμού	Δημοσίευση
Οι επιχειρηματίες αγοράζουν σε ορισμένες τιμές στο παρόν και πωλούν σε αβέβαιες τιμές στο μέλλον. Ο επιχειρηματίας είναι φορέας αβεβαιότητας.	(Cantillon, 1755/1931)
Οι επιχειρηματίες προσπαθούν να προβλέψουν και να δράσουν ανάλογα με τις αλλαγές εντός των αγορών. Ο επιχειρηματίας υφίσταται την αβεβαιότητα της δυναμικής της αγοράς.	(Knight, 1921, 1942)
Ο επιχειρηματίας είναι ο φορέας καινοτομίας που υλοποιεί αλλαγές στις αγορές μέσω της πραγματοποίησης νέων συνδυασμών. Αυτές μπορούν να λάβουν διάφορες μορφές: την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή της ποιότητάς του· την εισαγωγή μίας νέας μεθόδου παραγωγής, το άνοιγμα μίας νέας αγοράς· την κατάκτηση μίας νέας πηγής εφοδιασμού με νέα υλικά ή ανταλλακτικά και· την υλοποίηση της νέας οργάνωσης κάθε κλάδου.	(Schumpeter, 1934)
Η επιχειρηματικότητα είναι η πράξη της καινοτομίας που περιλαμβάνει τον εφοδιασμό των υφιστάμενων πόρων με νέα ικανότητα παραγωγής πλούτου.	(Drucker, 1985)
Η βασική πράξη της επιχειρηματικότητας είναι η νέα είσοδος. Νέα είσοδος μπορεί να επιτευχθεί με την είσοδο σε νέες ή καθιερωμένες αγορές με νέα ή υπάρχοντα αγαθά ή υπηρεσίες. Νέα είσοδος είναι η έναρξη μιας νέας επιχείρησης, είτε από μία νεοσύστατη επιχείρηση, μέσω υφιστάμενης επιχείρησης, είτε μέσω «εσωτερικών εταιρικών εγχειρημάτων».	(Lumpkin/Dess, 1996)
Η επιχειρηματικότητα είναι η νοοτροπία και η διαδικασία για τη δημιουργία και την ανάπτυξη οικονομικής δραστηριότητας συνδυάζοντας την ανάληψη κινδύνων, τη δημιουργικότητα και/ή την καινοτομία με καλή διαχείριση, σε έναν νέο ή υφιστάμενο οργανισμό.	(Commission of the European Communities, 2003)



# Στοιχεία επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα διαμορφώνεται από πολλά στοιχεία, αλλά τα σημαντικότερα είναι τα εξής:

## 1. Καινοτομία

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί βασική πηγή καινοτομίας και διαφοροποίησης των προϊόντων σε κάθε οικονομία.

## 2. Ανάλυση κινδύνων

Η επιχειρηματικότητα συνδέεται με τον κίνδυνο.

## 3. Όραμα

Το όραμα ή η προνοητικότητα είναι μία από τις κύριες κινητήριες δυνάμεις πίσω από κάθε επιχειρηματία.

## 4. Οργάνωση

Ένας επιχειρηματίας πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζεται και να οργανώνει τα οικονομικά του, τους εργαζομένους του, τους πόρους του κ.λπ. Οι οργανωτικές του ικανότητες αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της επιχειρηματικότητας.



# Πολιτιστική και δημιουργική επιχειρηματικότητα

## Επιχειρηματίες του πολιτιστικού τομέα είναι:

- 💡 πρόσωπα που δημιουργούν ή διαθέτουν στην αγορά ένα πολιτιστικό ή δημιουργικό προϊόν ή υπηρεσία και χρησιμοποιούν επιχειρηματικές αρχές για την οργάνωση και τη διαχείριση αυτής της δημιουργικής δραστηριότητας με εμπορικό τρόπο. *(Ευρωπαϊκή Επιτροπή)*
- 💡 άτομα που παραβιάζουν τους κανόνες και ξεπερνούν τα όρια (Spilling, 1991), ξεπερνούν τα εμπόδια (Amolo & Beharry-Ramraj, 2015), καθιστούν ασαφή τα όρια μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Bridgstock, 2013; Werthes et al., 2018), επιδεικνύουν πάθος και προσήλωση στο καλλιτεχνικό περιεχόμενο, πειστικοί, συνετοί και επιδεικνύουν θάρρος, ελπίδα και πίστη στο έργο τους (Klamer, 2011), αναλαμβάνουν κινδύνους (Wardani et al., 2017), επιδεικνύοντας μεγάλη ανοχή όσον αφορά την ασάφεια, την επιμονή, την αυτάρκεια, την αυτονομία και τη δημιουργικότητα (Bhansing et al., 2018; Werthes et al., 2018). *(Dobрева & Ivanov, 2020)*
- 💡 παράγοντες πολιτιστικής αλλαγής και ευρηματικοί οραματιστές που οργανώνουν το πολιτιστικό, οικονομικό, κοινωνικό και ανθρώπινο κεφάλαιο, με σκοπό τη δημιουργία εσόδων από μια πολιτιστική δραστηριότητα. Οι καινοτόμες λύσεις τους οδηγούν σε οικονομικά βιώσιμες πολιτιστικές επιχειρήσεις που βελτιώνουν τις συνθήκες διαβίωσης και δημιουργούν πολιτιστική αξία και πλούτο τόσο για τους δημιουργικούς παραγωγούς όσο και για τους καταναλωτές πολιτιστικών υπηρεσιών και προϊόντων. *(Temblay, n.d.) (Anheier & Isar, 2008)*





# Η ιδιαιτερότητα της διαχείρισης στις δημιουργικές βιομηχανίες

*“Διοίκηση είναι η τέχνη της υλοποίησης των πραγμάτων μέσω των ανθρώπων.”  
Mary Parker Follet*

- **Διευθυντικοί ρόλοι** - ενσωμάτωση των τριών βασικών ρόλων - λήψη αποφάσεων, ενημέρωση και διαπρωσωπική επικοινωνία
- **Τι κάνουν τα διευθυντικά στελέχη;**
  - Λήψη απόφασης σχετικά με το χρονοδιάγραμμα των δραστηριοτήτων για την ολοκλήρωση συγκεκριμένων καθηκόντων εκτέλεσης
  - Ιεράρχηση και αποτελεσματικός συντονισμός των δραστηριοτήτων του οργανισμού σύμφωνα με υφιστάμενο σχέδιο
  - Εντοπισμός και επιλογή των κατάλληλων ατόμων για τις σωστές θέσεις εργασίας
  - Έλεγχος ροής πληροφοριών
  - Παροχή ανατροφοδότησης και μέτρηση των επιδόσεων





## Διαχείριση δημιουργικών ομάδων

- Ο σημαντικός αντίκτυπος των παγκόσμιων καινοτομιών, η ανάγκη για νέα και μοναδικά προϊόντα, η απρόβλεπτη ζήτηση, ο καλλιτεχνικός χαρακτήρας των προϊόντων και το αυτοδιοικούμενο προσωπικό (Berzins, 2012)
- Προτίμηση για μια ειδική μορφή αυτοδιαχείρισης, στο πλαίσιο της οποίας τα μέλη της ομάδας θεωρούν τον εαυτό τους επιχειρηματίες και παρόχους πνευματικής εργασίας, αναλαμβάνοντας την κύρια ευθύνη για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.
- Εκτέλεση παράλληλων λειτουργιών που σχετίζονται με τη δημιουργία σαφούς σχεδίου δράσης πριν από την ανάθεση καθηκόντων και εξισορρόπηση μεταξύ του ευρέος φάσματος στοιχείων του συστήματος, λαμβανομένης υπόψη της σημασίας της παροχής κινήτρων και του ελέγχου ταυτόχρονα.



# Η ηγεσία ως διευθυντική ικανότητα

## Διευθυντής

- Μπορεί να ενεργεί ως επικεφαλής
- Αναμένεται να κάνει τα πράγματα με τον σωστό τρόπο
- Ενεργεί ως ελεγκτής και επόπτης
- Είναι υπεύθυνος για τον σχεδιασμό μιας αλλαγής
- Έχει εποπτικό ρόλο
- Ασχολείται με την οργάνωση και τη στελέχωση
- Καθορίζει το χρονοδιάγραμμα των εργασιών

## Ηγέτης/Επικεφαλής

- Δεν μπορεί να ασκεί διευθυντικό ρόλο
- Θα πρέπει να κάνει ό, τι είναι σωστό
- Καινοτομεί και δημιουργεί
- Διαχειρίζεται την αλλαγή
- Έχει ενθαρρυντικό ρόλο
- Ασχολείται με την επικοινωνία και την ενδυνάμωση
- Ορίζει την κατεύθυνση



## Δημιουργική ηγεσία

- Οι προσεγγίσεις όσον αφορά την ηγεσία και τη διοίκηση θα πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και τις μαθησιακές προτιμήσεις των δημιουργικών ατόμων, λαμβάνοντας υπόψη το επαγγελματικό υπόβαθρο και τις περιστάσεις.
- Εφαρμογή της «Διπλής ηγεσίας», στην οποία ο δημιουργικός ηγέτης προωθεί τη δημιουργικότητα και ένας διευθυντικός ηγέτης ασχολείται με την εμπορική προώθηση και τις εμπορικές απαιτήσεις (Townley, Beech και McKinlay, 2009).

*«Οι καλύτεροι ηγέτες δεν γνωρίζουν μόνο ένα ύφος ηγεσίας — έχουν πολλές δεξιότητες και έχουν την ευελιξία να αλλάζουν ύφος όπως υπαγορεύουν οι περιστάσεις» Daniel Goleman.*





## Αποτελεσματικοί τρόποι ηγεσίας για δημιουργικούς ηγέτες



- **Πιεστική/Εξαναγκαστική** - ένα πιο αυταρχικό ύφος κατάλληλο σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης όταν απαιτείται ταχεία λήψη αποφάσεων
- **Δεσποτική/Επιτακτική** - η επίδειξη οράματος για το μέλλον και ικανότητας παροχής κινήτρων σε άλλους μπορεί να είναι κατάλληλη για τη διαχείριση των αλλαγών
- **Συνεργατική** - η εστίαση στα άτομα, που είναι σε θέση να διαμορφώσουν αποτελεσματικές ομάδες, μπορεί να είναι χρήσιμη όταν ανακύπτουν διαπροσωπικά προβλήματα
- **Δημοκρατική** - προώθηση της ανεξάρτητης λήψης αποφάσεων, της προσωπικής πρωτοβουλίας και της αυτοέκφρασης, μπορούν να διευκολύνουν τη συναίνεση στους δημιουργικούς κλάδους
- **Ρυθμιζόμενη** - δίνοντας το παράδειγμα για την τήρηση υψηλότερων προτύπων
- **Καθοδηγητική** - **ενθαρρυντική**, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να βοηθήσει τους ανθρώπους να αναπτύξουν τα δικά τους δυνατά σημεία



# Προτεινόμενες αναγνώσεις

Alvaro, C., Domingo, R., and Roig, S. (2000) *'Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective. Introduction'*

Cerneviciute, J., & Strazdas, R. (2018). Teamwork management in creative industries: Factors influencing productivity. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(2), 503–516.

[https://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2\(3\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2(3))

Drucker, P. (2012). *The practice of management*. Routledge.

Mishra, C. S. and Zachary, R. K. (2015) *'The Theory of Entrepreneurship'*, *Entrepreneurship Research Journal*, Vol. 5

Mason, C., & Brown, R. (2014). *Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented entrepreneurship*.

Sanches, J. C., Ahmed, I., Ramzan, M., Singer, A. E. et al., *Entrepreneurship - Born, Made and Educated*

Varbanova, L. (2013). *Strategic Management in the Arts*.





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



**FENICE: Η προώθηση της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας σε Πολιτιστικές και Δημιουργικές Βιομηχανίες μέσω της Διεπιστημονικής Εκπαίδευσης συγχρηματοδοτείται από το Πρόγραμμα Erasmus+ της Ευρωπαϊκής Ένωσης.**

**Το έργο είναι μια πρωτοβουλία 5 ακαδημαϊκών και ερευνητικών ιδρυμάτων:**



[www.fenice-project.eu](http://www.fenice-project.eu)

Η υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την παραγωγή της παρούσας δημοσίευσης δεν συνιστά αποδοχή του περιεχομένου, το οποίο αντανάκλα τις απόψεις μόνο των δημιουργών, και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δεν φέρει ουδεμία ευθύνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που εμπεριέχονται σε αυτήν.