



**Unitatea 2:**  
**Practică antreprenorială -**  
**Modelarea unei**  
**întreprinderi de ICC**

**Tema 2.6.**  
**Finanțarea.**  
**Oportunități și riscuri.**

Autor(i):

**Tzvetalina Genova, Elena**  
**Kostadinova**

Instituția (instituțiile):

**Universitatea de Management din**  
**Varna, Bulgaria**



Cofinanțat prin  
programul Erasmus+  
al Uniunii Europene

Acest material face parte din formarea pentru programul de studii “Management și antreprenoriat în industriile culturale și creative” pentru studenții de la cursurile de licență și master în arte și științe umaniste (A&H) 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. Mentalitatea de antreprenor și procesul antreprenorial.

### **Unitatea 2: Practica 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. Produs sau serviciu din punct de vedere economic. Valoarea economică. Produs și serviciu în arte. Valoare culturală.

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.
- Noncommercial (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.

# 1. Prezentarea generală a TEMEI

---

Prevederea financiară a unei întreprinderi este un element principal al planului de afaceri al acesteia. Această temă va acoperi elementele de bază ale planificării și gestionării finanțelor în cadrul unei întreprinderi. Începem prin a prezenta profilul general și modelul de generare a valorii în cadrul SCC, pentru a evidenția sursele de finanțare pentru ICC. Apoi, vom trece la discutarea resurselor generate în cadrul întreprinderilor prin *vânzarea de bunuri și servicii*. Modul în care sunt stabilite prețurile acestor bunuri și servicii este esențial, însă este necesar să se ia în considerare *dihotomia specifică dintre valoare și preț* în cadrul ICC. Din acest motiv, formele de generare de fonduri specifice ICC vor fi privite de-a lungul dihotomiei principale a (i) finanțării publice/guvernamentale și (ii) finanțării private în cadrul și dincolo de filantropie, inclusiv modelele noi asociate cu externalizarea spre public, sprijin din partea mai multor donatori, activități bazate pe proiecte și așa mai departe. Tema se referă la diferitele tipuri de instrumente de finanțare în funcție de stadiul de dezvoltare a unei întreprinderi, precum și la riscurile și oportunitățile care le însoțesc. În cele din urmă, este luată în considerare problema sănătății financiare și a oportunităților de creștere în contextul schimbărilor bruște ale mediului macroeconomic din zilele noastre.

## 2. Rezumatul TEMEI

---

### I. Particularitățile ICC în ceea ce privește valoarea economică și generarea de valoare

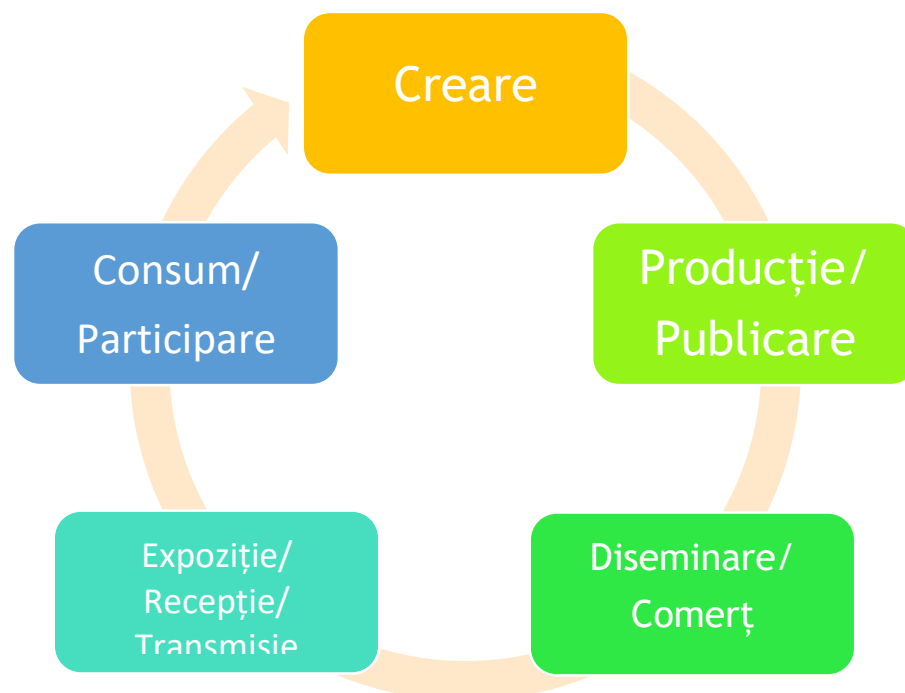
Industria culturală și creativă (ICC) au generat 4,4 % din PIB-ul mediu al UE (ajungând la 7% în cazul anumitor State Membre) și au oferit locuri de muncă sau activități independente pentru peste 7,6 milioane de persoane și între 2 și 4% din forța de muncă, majoritatea fiind tineri (Imperiale, Fasiello, & Adamo, 2021; European Investment Fund, 2019). Marea majoritate a sectoarelor culturale și creative din Europa – 95% din 2019 – este formată din întreprinderi mici, artiști independenți și liber-profesioniști. Astfel, întreprinderile ICC reprezintă 12,1% din numărul mediu de întreprinderi din Statele Membre (European Investment Fund, 2019).

ICC din UE au fost marcate de următoarele specificități în pragul anului 2020 și al pandemiei COVID-19:

- ✚ Subsectoarele legate de audiovizual și multimedia au fost motoarele de creștere (în special filmul, DVD și video, radiodifuziunea și televiziunea, jocurile pe calculator/video și activitățile de programare pe calculator). Aceste subsectoare și-au menținut și chiar și-au sporit valoarea în timpul pandemiei (European Investment Fund, 2019).
- ✚ În ceea ce privește performanța și importanța economică, SCC au fost comparabile cu sectoarele tehnologiei informației și comunicațiilor (TIC) și al serviciilor de cazare și alimentație publică (A&F). În plus, ICC sunt valorificate în turismul cultural, de patrimoniu și experiențial și folosesc servicii digitale în producția de conținut pentru filme, videoclipuri, jocuri, cartografii 3D, etc. (European Investment Fund, 2019);

- ✚ Ratele de supraviețuire a întreprinderilor din domeniul ICC după 1, 3 și 5 ani de existență sunt similare cu cele ale întreprinderilor din domeniul TIC și A&F, fiind chiar mai mari pentru termenul de 3 și 5 ani decât cele din domeniul A&F (European Investment Fund, 2019);
- ✚ Întreprinderile din ICC aveau în medie 2,7 angajați înainte de 2019, față de 5,73 în TIC și 5,86 în A&F (European Investment Fund, 2019);
- ✚ Micro-scala întreprinderilor a format o nișă pentru cooperarea ad-hoc și gruparea care permite ICC să treacă rapid de la un sub-sector la altul și să formeze rapid echipe bazate pe sarcini care se dizolvă și se reformează după finalizarea unui proiect;
- ✚ Structura segmentată a întreprinderilor a creat o nișă pentru înființarea de hub-uri creative (European Investment Fund, 2019) care au trecut de la mediul la fața locului la cel online în timpul pandemiei;
- ✚ Noile tendințe și evoluția tendințelor din cadrul ICC depind de creșterea accentuată a digitalizării, în special în ceea ce privește experimentarea de noi servicii digitale ca remediu și adaptare la restricțiile social-distanțiale anti-pandemice – cum ar fi concerte și spectacole live online, jocuri educaționale, expoziții virtuale etc.

În general, bunurile și serviciile din sectoarele culturale și creative (SCC) și din ICC sunt furnizate în conformitate cu următorul model de lanț valoric:



*Sursa: (United Nations Educational Scientific and Cultural Organisation, 2009)*

Nu este necesar ca toate elementele (activitățile) din model să fie prezente în fiecare întreprindere individuală – acestea pot fi împărțite între diferite firme, în cadrul unei locații geografice sau răspândite în diferite zone, iar structura financiară depinde, de asemenea, în mare măsură de acest specific. Mai degrabă există o interconectare între faze (United Nations Educational Scientific and Cultural Organisation, 2009). De exemplu, în domeniul muzicii,

crearea, difuzarea și consumul în cadrul concertelor live reprezintă un tip de lanț de distribuție, dar și crearea, producția și difuzarea atunci când produsul sunt discurile muzicale. În artele vizuale, putem avea toate etapele, în timp ce în cazul jocurilor video și al produselor online – creație, producție, diseminare și participare.

## II. Ciclul de creare a valorii și relațiile cu alte industrii (monetizarea trans-sectorială)

După cum s-a arătat, SCC reprezintă un sector al economiei cu drepturi depline și cu un mare potențial de dezvoltare – în ciuda încetinirii cauzate de pandemie. Rezultatele obținute de SCC și ICC sunt interdisciplinare și integrează elemente din diferite subsectoare, de exemplu, muzica în filme și jocuri video, cartografierea 3D în spectacolele de teatru, simulările video în planificarea regională și arhitectură, etc. Valoarea produsului integrat este, de cele mai multe ori, mai mare decât valoarea elementelor.

ICC cuprind urbanizarea, toleranța și persoanele bine educate, care au fost identificate de diferiți cercetători ca fiind factori-cheie pentru creșterea antreprenorială. Există un potențial uriaș al ICC asociat cu interdisciplinaritatea, orientarea digitală, inovarea și mentalitatea antreprenorială afectată de internaționalizare (Gerlitz & Prause, 2021). Cercetările arată că efectul de stimulare a inovării este mai mare în regiunile și comunitățile care sunt mai diversificate – în ceea ce privește sectoarele economiei, ocupațiile etc.

În termeni mai largi, SCC și ICC aparțin economiei experienței, în care bunurile și serviciile sunt asociate cu efectul pe care îl pot avea asupra vieții oamenilor și în care experiențele devin oferta finală. Rețeaua, comunicarea și partajarea joacă un rol central în furnizarea și consumul de bunuri și servicii, dar și în modelele de finanțare, de exemplu, prin intermediul finanțării participative, externalizării spre public, al utilizării în comun a serviciilor de streaming și media, etc.

ICC sunt legate de turism într-un mod simplu. Cu toate acestea, relația merge dincolo de turismul cultural și se dezvoltă în noile forme de creare de experiențe pentru vizitatori prin intermediul activităților participative. Conservarea și interpretarea patrimoniului cultural și istoric intră, de asemenea, în domeniul ICC. În plus, legăturile se referă la planificarea urbană și la regenerarea spațială a zonelor din orașe și localități, chiar și din sate. În perioada pandemiei, produsele ICC au devenit o parte intrinsecă a educației și a furnizării de servicii, deoarece toate platformele și aplicațiile de internet le-au folosit.

## III. Surse de finanțare

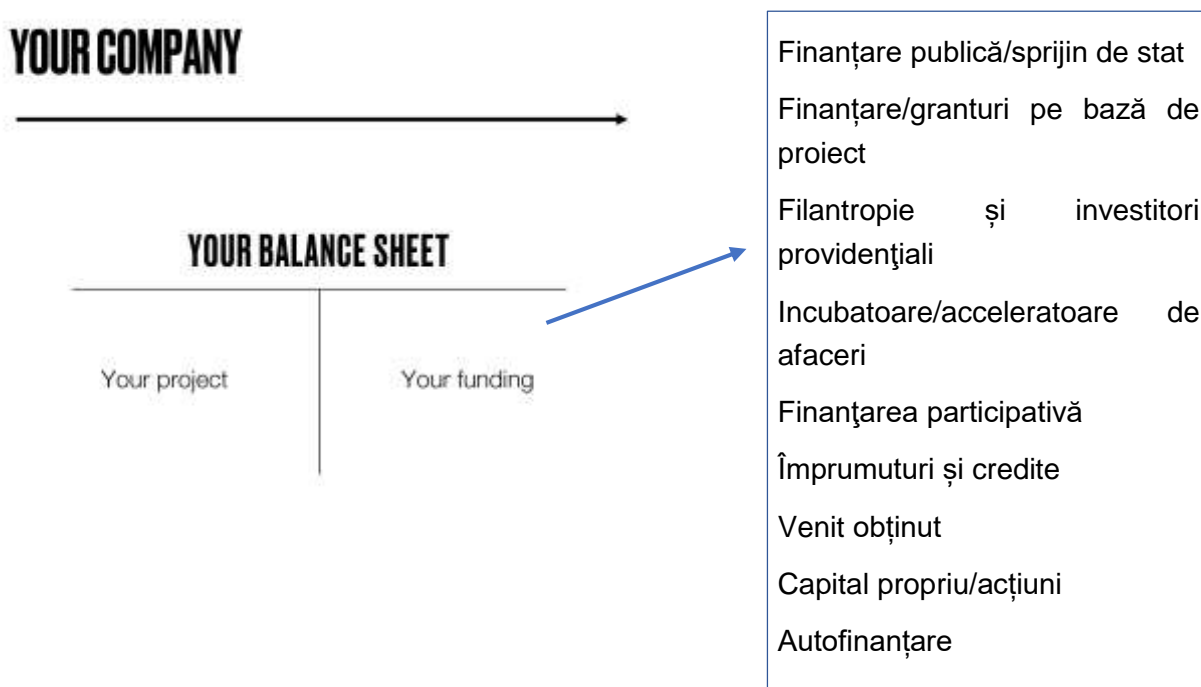
După cum s-a menționat indirect până acum, întreprinderile ICC<sup>1</sup> sunt de *două tipuri principale* – *nonprofit* (muzee, biblioteci, teatre, organizații neguvernamentale care reunesc artiști individuali, etc.) și *profit* (studiouri de design, companii TIC, artiști individuali/liberali ca

---

<sup>1</sup> O întreprindere este considerată a fi orice entitate angajată într-o activitate economică, indiferent de forma sa juridică. Aceasta include, în special, persoanele care desfășoară o activitate independentă și întreprinderile familiale care desfășoară activități artisanale sau alte activități, precum și parteneriatele sau asociațiile care desfășoară regulat o activitate economică (Comisia Europeană).

*proprietari unici, etc.*). De asemenea, este posibilă trecerea de la un tip la altul, deoarece în multe țări europene au apărut deja muzee private și companii de teatru, iar granițele dintre entitățile non-profit și cele cu scop lucrativ sunt neclare.

Întreprinderile ICC se bazează pe active necorporale și lucrează în condiții de mare incertitudine a cererii de pe piață, prin urmare, acestea se bazează, de obicei, pe o combinație de surse de finanțare, iar fondurile folosite depind nu numai de subsector, ci și de forma de organizare a întreprinderii:



Sursa: (European Investment Fund, 2019)

Particularitățile SCC definesc cadrul de finanțare a unei asocieri în participație ICC – aceasta are specificități, chiar dacă procesul este similar cu cel din celelalte industrii.

#### **Finanțare publică orientată (sprijin direct din partea statului)**

În cadrul UE, multe instituții culturale mari sunt publice și sunt sprijinite în cadrul bugetului de stat, de obicei în cadrul domeniilor ministerelor responsabile pentru cultură, patrimoniu, turism, autorități regionale și locale. Bugetul alocat culturii reprezintă o parte din PIB-ul fiecărei țări și, potrivit EUROSTAT, se situează la aproximativ 2% în Europa. În multe țări, și, în special, în cele reprezentate în cadrul proiectului FENICE, finanțarea sectorului cultural public este considerată insuficientă și, de obicei, ajunge să acopere doar remunerațiile personalului instituțiilor.

Recesiunea economică cauzată de criza financiară din 2008 și, în prezent, de pandemie a fost asociată cu limitări ale finanțării publice pentru cultură și cu un sprijin de stat care a rămas în urma obstacolelor severe cauzate de blocaje. Instituțiile artistice și culturale finanțate din fonduri publice sunt considerate non-profit (obținând venituri pentru a-și urmări scopul social

și a-și plăti personalul), dar au fost puse în situația de a începe să se comporte ca entități de afaceri (generând profit pentru a compensa diminuarea ajutorului de stat) pentru a-și reveni din criză și a-și menține valoarea pentru comunități.

### **Finanțarea bazată pe proiecte**

Spre deosebire de sprijinul direct din partea statului, finanțarea pe bază de proiecte este deschisă tuturor întreprinderilor ICC – private și publice, cu sau fără scop lucrativ. Finanțarea pe bază de proiecte vizează lansarea și punerea în aplicare a unor activități, de obicei ad-hoc, cu o temă sau un obiectiv specific – cum ar fi producția unui film, a unei piese de teatru, a unui festival, a unui spectacol, etc.

UE a deschis numeroase programe de finanțare a proiectelor în domeniul ICC. Pe lângă inițiativa emblematică “Europa creativă”, multe alte programe ale UE includ în prioritățile lor sprijinul pentru cultură, patrimoniu și industriile culturale și creative. O descriere detaliată a oportunităților este în *“Ghidul de finanțare CulturEU: Oportunități de finanțare UE pentru sectoarele culturale și creative 2021-2027”*, publicat de Comisia Europeană.

Cea mai importantă caracteristică a formularelor de cerere de proiect pe baza cărora se acordă acest tip de finanțare este că acestea sunt în sine planuri de afaceri. Acestea trebuie să descrie în detaliu produsul cultural, valoarea sa pentru comunitate și societate ca bun public și să justifice folosirea bugetului care trebuie investit în furnizarea produsului.

Un dezavantaj al finanțării pe bază de proiect este că depinde de prioritățile stabilite de instituțiile de finanțare, iar artiștii și/sau creatorii de cultură trebuie să își adapteze ideile la aceste priorități pentru a se califica pentru sprijin.

Proiectele sunt finanțate din fonduri publice (cum ar fi programele UE) sau de organizații private, de obicei, de marile grupuri de afaceri în cadrul politicilor lor de responsabilitate socială corporativă.

### **Filantropia și investitorii providențiali (sprijin corporativ)**

Datorită valorii lor sociale, ICC atrag, de asemenea, sprijin din partea companiilor private și a persoanelor fizice care doresc să doneze o parte din veniturile sau resursele lor câștigate pentru cauze sociale. Filantropia corporativă și responsabilitatea socială a întreprinderilor sunt, în esență, unul și același lucru. În acest caz, finanțarea poate veni în urma depunerii unei cereri la un fond creat de o companie/corporație sau ca o sponsorizare/donare directă de fonduri pentru un proiect sau un produs cultural pe o bază temporară.

Investitorii providențiali sunt o altă personificare a filantropiei. Aceștia sunt companii și persoane fizice care investesc în etapa de pornire sau în stadiul incipient al unei întreprinderi în schimbul unei părți din afacere sau doar ca donație pentru cauze care îi pasionează. Aceștia sunt foarte importanți pentru industriile creative, deoarece numele de “înger” a fost folosit pentru prima dată pentru a descrie persoanele înstărite care susțineau producțiile teatrului Broadway în secolul XX. Investitorii providențiali apreciază, în special, companiile bazate pe TIC, dar nu și restul ICC. Rețelele de investitori providențiali din Europa includ Asociația comercială europeană pentru investitori providențiali, finanțare de tip *seed* și actori de pe piață în stadiu incipient (EBAN), Investitorii providențiali din Europa și altele.



## **Incubatoare/acceleratoare de afaceri**

Incubatoarele și acceleratoarele de afaceri oferă un mediu de sprijin pentru întreprinderile nou-înființate, pe baza unor pachete care includ spații de birouri și expoziții, mentorat, servicii comerciale, de marketing și financiare la prețuri sub nivelul pieței. În cazul incubatoarelor de afaceri, plățile se bazează pe taxe, în timp ce acceleratoarele achiziționează acțiuni/părți sociale ale întreprinderilor sprijinite, ceea ce înseamnă că finanțarea nu vine sub formă de transferuri directe de bani. Incubatoarele și acceleratoarele de afaceri sunt foarte potrivite pentru întreprinderile din CCI care lucrează cu conținut digital, design, produse audio și video.

Lucrul în rețele și clustere este specific pentru ICC. Multe orașe dezvoltă zone fizice specifice în care se concentrează ICC – cum ar fi cartierele de artă și artizanat, cartierele muzeelor, reședințele și așa mai departe. În același timp, multe programe naționale și comunitare sprijină înființarea de hub-uri creative a căror misiune este de a oferi spațiu (fizic sau virtual) și sprijin pentru crearea de rețele, dezvoltarea afacerilor și implicarea comunității în cadrul sectoarelor creative, culturale și tehnologice.” (Culture and Creativity Association, 2022). Deocamdată, clusterelor și hub-urile creative nu oferă același pachet de servicii ca și incubatoarele și acceleratoarele de afaceri. Ele reprezintă mai degrabă o alternativă pentru acele tipuri de întreprinderi creative și întreprinderi individuale care nu pot deveni cu ușurință viabile din punct de vedere financiar fără sprijin public.

## **Finanțare participativă**

Finanțarea participativă este un model nou de finanțare a unei întreprinderi sau a unui proiect prin colectarea unor sume mici de bani de la un număr mare de persoane, de obicei prin intermediul internetului. Aici, eforturile colective ale prietenilor, membrilor familiei, clienților și susținătorilor ocazionali ai unei idei creează o rețea care permite materializarea acestei idei (European Investment Fund, 2019). Mediile sociale și platformele de finanțare participativă reprezintă principalul canal de implementare – cum ar fi WhyDonate, FundedByMe, FundingCircle, Ulule în Europa. Investitorul individual poate, pur și simplu, să doneze pentru un proiect sau o cauză lansată pe o platformă de finanțare participativă, dar poate primi, de asemenea, o mică dobândă (așa-numita creditare de la persoană la persoană), o parte pentru afacere (capital propriu) sau recompense (randamente nefinanciare sub forma unui serviciu unic sau a unei versiuni de pre-vânzare a unui produs).

În afară de colectarea de fonduri, finanțarea participativă este un instrument de consolidare a comunității și este foarte potrivită pentru nevoile ICC.

## **Împrumuturi/Credite**

Aceasta este forma tradițională de finanțare a unei caracteristici și, de obicei, capitalul provine de la o anumită instituție – o bancă sau o instituție nebancaară similară, dar și o altă companie este o opțiune. Aceste surse pot fi folosite, în egală măsură, de instituțiile culturale și de agenții non-profit și de întreprinderile cu scop lucrativ. În funcție de viabilitatea afacerii și de mediul economic, rambursarea împrumutului și a dobânzilor asociate poate deveni o problemă – așa cum a fost cazul în timpul pandemiei din 2020 și a blocajelor asociate.

De obicei, întreprinderile ICC accesează cu dificultate împrumuturile – mai ales atunci când esența afacerii lor este asociată cu active netangibile cu sunt mai greu de monetizat. În acest scop, Comisia Europeană a înființat mecanismul de garantare pentru sectoarele culturale și creative (CCS GF), asociat cu o rețea de bănci care oferă credite în special IMM-urilor din aceste sectoare. Există unele sisteme de garantare similare în anumite țări, dar acestea sunt încă puține.

### **Venit câștigat**

Această sursă se referă la veniturile pe care ICC le obțin din vânzarea produselor lor (de exemplu, prin intermediul biletelor de intrare, al licențelor de utilizare, al drepturilor de autor, al vânzării de opere de artă, etc.). Volumele și ponderea acestei surse variază în funcție de diferitele subsectoare – după cum s-a menționat, produsele TIC generează cu ușurință venituri mari în ultimii ani, în comparație cu bibliotecile, care trebuie să își mențină tarifele scăzute pentru a rămâne accesibile și pentru a-și îndeplini misiunea socială de locuri de întâlnire culturală.

Totuși, unele dintre instituțiile culturale pot genera venituri suplimentare prin închirierea spațiilor sau a echipamentelor pentru organizarea diferitelor tipuri de evenimente – chiar și a celor care nu sunt culturale.

### **Capitalul propriu**

Unele companii artistice sunt deținute de un număr de acționari, care asigură și capitalul (sau finanțarea inițială) întreprinderii. În acest caz, finanțarea este asigurată prin titluri de capital (sau acțiuni) care ar putea fi vândute sau transferate contra cost. Acționarul deține o parte din întreprindere. El/ea suportă riscurile și profită de pe urma creșterii întreprinderii. Cu toate acestea, întreprinderile bazate pe capitaluri proprii nu sunt încă frecvente în ICC.

### **Auto-finanțare**

Foarte des, artiștii independenți și fondatorii de microîntreprinderi își folosesc economiile personale ca capital de pornire pentru a lansa o întreprindere și un proiect.

## IV. Stabilirea bugetului și a prețurilor

Conceptul de stabilire a bugetului este simplu – mai întâi, trebuie descrise veniturile preconizate din vânzări sau finanțare pentru o anumită perioadă și apoi trebuie calculate cheltuielile pentru aceeași perioadă. The Suma cheltuielilor va fi apoi dedusă din suma veniturilor de venituri, în timp ce rezultatul va arăta profitul sau pierderea care va fi generată de întreprindere.

Un alt mod de a vizualiza procesul este prin intermediul *contului de profit și pierdere*



Sursa: (European Investment Fund, 2019)

Contul de profit și pierdere arată câți bani a generat (venituri) și a cheltuit (cheltuieli) o întreprindere pe o anumită perioadă – de obicei o lună sau un an. Rezultatul net este un profit sau o pierdere și arată cât de bine a reușit întreprinderea să livreze și să își vândă produsul pe piață.

Deși se afirmă adesea că procesele financiare sunt identice în cadrul întreprinderilor și al organizațiilor non-profit, există, în esență, o serie de diferențe. În mod tradițional, majoritatea autorilor explică diferențele dintre organizațiile comerciale și cele non-profit prin concentrarea pe tema misiunii. În general, obiectivul central în afaceri este acela de a aduce profit proprietarilor/acționarilor, i.e. misiunea întreprinderii este de a crește resursele financiare. În schimb, organizațiile nonprofit se bazează pe ideea de a ajuta la rezolvarea problemelor sociale, educaționale, naturale și de altă natură, i.e. oferă servicii în beneficiul societății și pentru îmbunătățirea acesteia. Prin urmare, misiunea organizațiilor nonprofit este de a crea un produs sau un serviciu în beneficiul societății, și nu un profit economic. Uneori, acest lucru este asociat cu oferirea de bunuri și servicii la un cost redus sau gratuit. Cele două tipuri de organizații se deosebesc, respectiv, prin resursele de finanțare: organizațiile de afaceri se finanțează, în general, prin intermediul capitalului investitorilor, al vânzării de produse/servicii și al împrumuturilor, în timp ce cele nonprofit obțin resursele necesare din subvenții și fonduri guvernamentale, taxe (de exemplu, taxe de intrare la concerte și muzee etc.) și donații private. Organizațiile de afaceri plătesc pentru toate serviciile de specialitate externe, cum ar fi contabilitatea, consultanța juridică, publicitatea, în timp ce, în multe cazuri, cele nonprofit beneficiază de aceste servicii fără a fi nevoite să le plătească sau la prețuri mult mai mici.

Următoarele trei tipuri de cheltuieli (taxe) pot fi identificate în contextul unui IMM creativ sau cultural, al unei microîntreprinderi sau al unei organizații nonprofit:

- costuri specifice intrărilor: echipamente, materiale utilizate în pre-producție, cheltuieli de închiriere, livrare și timp;
- costurile generale suportate de o întreprindere, de exemplu, cheltuielile generale – cum ar fi plățile de asigurări sociale, serviciile de contabilitate, cheltuielile legate de sediu, taxele de internet și de comunicare și așa mai departe;

- costurile specifice resurselor umane.

Suma costurilor de intrare, a cheltuielilor generale și a resurselor umane în funcție de timp arată costul minim care trebuie acoperit pentru ca întreprinderea să existe.

**Pragul de rentabilitate este punctul în care veniturile sunt egale cu cheltuielile.** Pragul de rentabilitate este important, deoarece constituie punctul critic de despărțire între profit și pierdere. Prețurile produselor sau serviciilor întreprinderii trebuie calculate astfel încât punctul de rentabilitate să fie egal sau mai mare decât zero.

La modul simplist, pentru un spectacol de teatru sau un concert, calculul punctului de rentabilitate arată astfel:

$$(A \times P) + I - C \geq 0$$

A = cei prezenți care cumpără bilete (cu alte cuvinte, numărul de bilete vândute)

P = prețul mediu al biletului

A x P = venitul din vânzarea biletelor

I = alte venituri în afară de vânzările de bilete (de exemplu, subvenții, donații pentru spectacol, ajutor de stat, etc.)

C = taxe sau cheltuieli

Aplicarea formulei de mai sus poate fi vizualizată în exemplul următor:

Trebuie organizat un concert, cu un anumit număr de artiști și costuri calculate la suma totală de 10000 EUR, inclusiv închirierea unei săli de 250 de locuri. S-a primit o donație din partea unei persoane fizice, în valoare de 1000 EUR. După ce s-a făcut o cercetare, prețul biletului a fost stabilit la 20 EUR. Folosind formula pragului de rentabilitate, trebuie calculat câte persoane trebuie să cumpere bilete, astfel încât să se ajungă la un echilibru între venituri și costuri.

$$(A \times 20 \text{ EUR}) + 1000 \text{ EUR} - 10000 \text{ EUR} = 0 \text{ EUR}$$

$$(A \times 20 \text{ EUR}) = 10000 \text{ EUR} - 1000 \text{ EUR}$$

$$A \times 20 \text{ EUR} = 9000 \text{ EUR}$$

$$A = 450$$

Prin urmare, cel puțin 450 de persoane trebuie să cumpere bilete pentru a atinge pragul de rentabilitate, ceea ce indică faptul că este necesar mai mult de un spectacol pentru a atinge pragul de rentabilitate. Această poziție poate fi prezentată sub forma unui tabel de buget:

Capacitatea sălii de concerte	250
Prețul biletului	20 EUR
<b>Numărul de bilete vândute necesar pentru a atinge pragul de rentabilitate</b>	<b>450</b>
<b>Număr de spectatori la pragul de rentabilitate ca procent din numărul de locuri în sală</b>	<b>180 %</b>
Venituri	

Bilete vândute	9000 EUR
Grant	1000 EUR
Total venituri	10000 EUR
Minus costuri	
Costuri de producție	10000 EUR
Total costuri	10000 EUR
Profit/Pierdere	0 EUR

## V. Sustenabilitatea financiară

Sustenabilitatea financiară se realizează atunci când o întreprindere vinde un produs sau un serviciu la un preț care nu numai că acoperă cheltuielile, dar generează și un profit. Profiturile permit extinderea întreprinderii, în special atunci când o parte din ele sunt investite în producții mai mari, în instalații mai bune, în mai mulți artiști și co-creatori și așa mai departe.

Cu alte cuvinte, vorbim de sustenabilitate atunci când pragul de rentabilitate este mai mare decât zero.

În cazul entităților nonprofit, interpretarea “profitului” este puțin diferită. Excedentul care rămâne la finalul unui proiect sau al unei perioade este reinvestit în totalitate pentru a permite organizației să rămână independentă de finanțările externe (donații, sponsorizări, împrumuturi, etc.) și să dezvolte inițiative la discreția sa sau gratuit pentru public.

În realitate, sustenabilitatea financiară nu este ușor de realizat într-un sector atât de dinamic precum cel al ICC. Dimensiunea redusă predominantă a numărului dominant de întreprinderi contribuie, de asemenea, la vulnerabilitatea acestora în această privință. Pentru multe dintre subsectoare, prețurile produselor culturale oferite trebuie să fie adaptate la puterea generală de cumpărare a publicului pentru a permite unui număr cât mai mare de persoane să consume și să experimenteze arta și cultura. Această dihotomie între prețurile și funcțiile sociale din ICC va fi întotdeauna prezentă și se va referi la sustenabilitatea financiară a sectorului.

## VI. Oportunități și riscuri

Perspectivile de dezvoltare a SCC și a ICC înainte de 2019 și de pandemie păreau mai mult decât promițătoare în Europa. Statisticile economice au dat următoarea fișă de date:

- Contribuția economică a ICC la momentul respectiv era mai mare decât cea a telecomunicațiilor, a tehnologiei înalte, a produselor farmaceutice și a industriei auto;

- Între 2013 și 2019, ICC au adăugat aproximativ 700.000 de locuri de muncă (echivalentul unei creșteri de 10 %), inclusiv pentru autori, artiști interpreți sau executanți și alți lucrători din domeniul creativ;
- Toate sectoarele ICC au crescut pe o perioadă de 6 ani cu până la 4% - jocurile video, publicitatea, arhitectura și muzica fiind lideri și doar presa a fost în scădere; Cea mai mare creștere a fost înregistrată în Europa Centrală și de Est;
- Cererea de conținut online a fost ridicată, deoarece peste 80% dintre utilizatorii de internet din UE au folosit internetul pentru muzică, videoclipuri și jocuri (și nu atât de mult pentru cumpărături sau rețele sociale);
- Potențialul inovator al ICC a fost extrem de ridicat;
- Întreprinderile de tip ICC desfășoară frecvent activități de piață/cu scop lucrativ și activități noncomerciale/de binefacere socială în același timp, iar acest lucru este legat de accesul la fonduri publice de care ar putea dispune;
- Piața ICC este o piață foarte fragmentată și depinde de cultura și limbile diferitelor popoare și generații.

Sursa: (EY Consulting, 2021) (European Investment Fund, 2019) (European Investment Fund, 2019)

Cu toate acestea, perspectivele promițătoare au fost ruinate după 2020 și se estimează că ICC au pierdut peste 31% din veniturile lor (EY Consulting, 2021) din cauza următoarelor trăsături ale ICC:

- Predominanța IMM-urilor și a microîntreprinderilor, inclusiv a activităților independente;
- Întreprinderile cu viteză de creștere rapidă din Europa Centrală și de Est au fost afectate și au pierdut cel mai mult;
- Oprirea vieții sociale și măsurile de distanțare socială duc la creșterea consumului de conținut digital prin scăderea consumului de conținut digital plătit (IDEA Consult, Goethe-Institut, Amann, & Heinsius, 2021);
- Structura fragmentată a sectorului, modul de angajare liber-profesionist, accesul dificil la finanțare comercială au făcut ca ICC să fie extrem de sensibile la criza economică provocată de pandemie (IDEA Consult, Goethe-Institut, Amann, & Heinsius, 2021);
- Creșterea numărului de abonamente online a fost însoțită de o scădere a publicității online;
- Lipsa unor statistici și analize calitative uniforme pentru dezvoltarea sectorului în toate statele membre ale UE, ceea ce îngreunează planificarea afacerilor (European Investment Fund, 2019)

Posibilele căi de redresare se referă la:

- Un sprijin public mai bine direcționat pentru sector – la nivel național și regional, pe lângă cel al UE;

- Noi colaborări între ICC – cum ar fi cele care permit spectacole live online în timpul închiderilor, evenimente hibride la fața locului și online și așa mai departe;
- O folosire mai bună a colaborărilor intersectoriale ale ICC cu alte sectoare ale economiei – în special cu sănătatea și educația;
- Modernizarea și revizuirea modelelor de venituri și folosirea unor spații alternative pentru desfășurarea afacerilor – în format digital sau în spații publice mari, inclusiv în aer liber.
- Monetizarea conținutului digital (în cele mai populare forme de “vânzare de conținut” și “vânzare de audiență”) și evoluția protecției drepturilor de autor;
- Restabilirea rolului ICC în ceea ce privește contribuția la bunăstarea cetățenilor, la inovarea socială și la coeziunea socială;
- Introducerea unor noi modele de protecție a drepturilor de autor - la nivel global, drepturile de autor au fost create ca un concept înainte de existența internetului și sunt adaptate odată cu noile tendințe de dezvoltare a tehnologiilor; UE urmărește să creeze o piață digitală unică și a adoptat Directiva (UE) 2019/790 cu scopul de a adapta excepțiile/limitările drepturilor de autor la mediul digital și transfrontalier, de a îmbunătăți practicile de acordare a licențelor pentru a asigura un acces mai larg la conținutul creativ și de a realiza o piață funcțională a drepturilor de autor;
- Știința, tehnologiile și arta sunt considerate ca aparținând împreună, iar interdisciplinaritatea este promovată prin intermediul sprijinului public și în mediul de afaceri.

Lista poate fi extinsă de orice parte interesată din cadrul ICC. Iată câteva instrumente de sprijin și de elaborare a politicilor care trebuie luate în considerare:

- ✚ Programul Europa Creativă al Comisiei Europene - <https://ec.europa.eu/culture/creative-europe>
- ✚ STARTS = S+T+Arts (Știință, Tehnologie și Arte), o inițiativă a Comisiei Europene, lansată în cadrul programului de cercetare și inovare Orizont 2020 pentru a sprijini colaborările dintre artiști, oameni de știință, ingineri și cercetători - <https://starts.eu/>
- ✚ Rețeaua UE de hub-uri creative - <http://creativehubs.net/>

## VII. Lecturi recomandate:

The CulturEU Funding Guide: EU Funding Opportunities for the Cultural and Creative Sectors 2021-2027 (2021), European Commission

Rebuilding Europe – The Cultural and Creative Economy Before and After the COVID-19 Crisis (2021), EY Consulting, European Grouping of Societies of Authors and Composers (GESAC)

Be Creative - Call the Bank: Cultural and Creative Sectors Guarantee Facility (2019), European Investment Fund

Capacity-building in the Cultural and Creative Sectors Guarantee Facility: A guide to assessing loan applications from CCS SMEs (2019), European Investment Fund

## 3. Referințe

---

European Investment Fund. (2019). *Be Creative, Call the Bank. A Guide for SMEs in the Cultural and Creative Sectors on How to Obtain Financing*. Retrieved from [https://www.eif.org/what\\_we\\_do/guarantees/cultural\\_creative\\_sectors\\_guarantee\\_facility/ccs-sme-book.pdf](https://www.eif.org/what_we_do/guarantees/cultural_creative_sectors_guarantee_facility/ccs-sme-book.pdf)

European Investment Fund. (2019). *Be Creative - Call the Bank: Cultural and Creative Sectors Guarantee Facility*. Luxembourg: EIF.

European Investment Fund. (2019). *Market Analysis of the Cultural and Creative Sectors in Europe: A Sector to Invest In*. Luxembourg: EIF. Retrieved October 5, 2021, from [https://www.eif.org/what\\_we\\_do/guarantees/cultural\\_creative\\_sectors\\_guarantee\\_facility/ccs-market-analysis-europe.pdf](https://www.eif.org/what_we_do/guarantees/cultural_creative_sectors_guarantee_facility/ccs-market-analysis-europe.pdf)

EY Consulting. (2021). *Rebuilding Europe – The cultural and creative economy before and after the COVID-19 crisis*. European Grouping of Societies of Authors and Composers (GESAC). Retrieved from <https://www.rebuilding-europe.eu/>

Gerlitz, L., & Prause, G. (2021). Cultural and Creative Industries as Innovation and Sustainable Transition Brokers in the Baltic Sea Region: A Strong Tribute to Sustainable Macro-Regional Development. *Sustainability*, 13(9742). doi:<https://doi.org/10.3390/su13179742>

IDEA Consult, Goethe-Institut, Amann, S., & Heinsius, J. (2021). *Research for CULT Committee – Cultural and creative sectors in post-Covid-19 Europe: crisis effects and policy recommendations*. European Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies. Retrieved from [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/652242/IPOL\\_STU\(2021\)652242\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/652242/IPOL_STU(2021)652242_EN.pdf)



Imperiale, F., Fasiello, R., & Adamo, S. (2021). Sustainability Determinants of Cultural and Creative Industries in Peripehral Areas. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(9), 438. doi:<https://doi.org/10.3390/jrfm14090438>

United Nations Educational Scientific and Cultural Organisation. (2009). *The 2009 UNESCO Framework for Cultural Statistics (FCS)*. UNESCO Institute of Statistics. Retrieved October 24, 2021, from [http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/unesco-framework-for-cultural-statistics-2009-en\\_0.pdf](http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/unesco-framework-for-cultural-statistics-2009-en_0.pdf)

## 4. Mulțumiri

---

Natalia Nikolova – fondator și proprietar „Recycle Art Academy”