



## *PROGRAMĂ*

### **„Management și Antreprenoriat în Industria Culturală și Creative”**

**pentru cursanții adulți care au  
absolvit învățământ vocațional și/sau  
superior în studii de afaceri și  
economice (AU)**

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



Cofinanțat prin  
programul Erasmus+  
al Uniunii Europene

## **PROMOVAREA ANTREPRENORIALITĂȚII ȘI INOVĂRII ÎN INDUSTRIILE CULTURALE ȘI CREATIVE PRIN EDUCAȚIE INTERDISCIPLINARĂ**

Acordul de Grant Nr. 2020-1-BG01-KA203-079193

### **Instituti:**

Universitatea de Management Varna  
(Bulgaria)

Rețeaua Academică din Grecia, GUNet  
(Grecia)

Universitatea Națională de Arte  
(România)

Universidade Portucalense  
(Portugalia)

Univerzitet U Novom Sadu  
(Republica Serbia)

Sprijinul acordat de Comisia Europeană pentru elaborarea acestei publicații nu constituie o aprobare a conținutului, care reflectă doar opiniile autorilor, iar Comisia nu poate fi trasă la răspundere pentru orice utilizare a informațiilor conținute în aceasta.



## Contents

I. Introducere .....	2
II. Privire de ansamblu asupra cursului.....	4
III. Rezultatele estimate ale învățării .....	5
IV. Cuprinsul cursului.....	9
Unitatea 1: Înțelegerea Antreprenoriatului în ICC.....	10
Unitatea 2: Practică Antreprenorială – Modelarea unei Întreprinderi ICC.....	11
V. Volumul de lucru și structura clasei.....	12
Unitatea 1: Înțelegerea Antreprenoriatului în ICC.....	13
Unitatea 2: Practică Antreprenorială – Modelarea unei Întreprinderi ICC.....	14
VI. Caracteristicile calificării cursului .....	17
VII. Liniile directe metodologice pentru livrare .....	18
VIII. Listă Generală de Lecturi .....	22

## DECLARAȚIE 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 următorii termeni:

- Attribution (atribuire) — Trebuie să acordați creditul corespunzător, să furnizați un link către licență și să indicați dacă s-au făcut modificări. Puteți face asta 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.

## I. Introducere

Acest curs este dezvoltat în cadrul proiectului “Promovarea Antreprenoriatului și Inovării în Industriile Culturale și Creative prin Educație Interdisciplinară (FENICE)” cu sprijinul Programului Erasmus+ al Uniunii Europene.

Este conceput pentru cursanții adulți care au absolvit învățământ vocațional și/sau superior în studii de afaceri și economice (AU) și doresc să-și îmbunătățească cunoștințele, abilitățile și competențele pentru a face carieră în domeniul industriilor culturale și creative (ICC). Primul public imediat sunt persoanele angajate în administrarea organizațiilor culturale, dar odată cu dezvoltarea economiei bazate pe experiență, profesioniștii implicați în gestionarea evenimentelor, turismul experiențial, orașul și administrațiile publice sunt, de asemenea, un grup țintă principal. În termeni mai generali, cursul este conceput pentru așa-numiții intraprenori care doresc să dezvolte și să susțină proiecte ICC.

Cursul este interdisciplinar și reunește subiecte și teme din arte, patrimoniu, cultură, IT, mass-media și afaceri în moduri care corespund profilului variat, inovator și valoros din punct de vedere social al ICC.

ICC sunt orientate către conținut, cunoștințe și tehnologie și, ca atare, sunt, prin definiție, un subiect de cercetare și educație interdisciplinară. ICC combină creația (concepută adesea de artiști sau designeri), producția (de care se ocupă adesea companiile) și distribuția (de care se ocupă adesea multinaționalele) bunurilor și serviciilor care sunt de natură culturală și, de obicei, protejate de drepturi de proprietate intelectuală (DPI). Prin dezvoltarea competențelor și abilităților absolvenților de afaceri în domeniul ICC, sectorul va beneficia de profesioniști care sunt capabili să conducă și să contribuie la funcționarea viabilă și durabilă nu numai a ICC în sine, ci și a multor alte sectoare aferente economiei bazate pe experiență, cum ar fi turismul și HORECA.

Conceptul de ICC se bazează, de obicei, pe definiția britanică introdusă în 1998 în Documentul de Cartografiere a Industriilor Creative, concentrându-se, în principal, pe angajarea talentului și abilităților personale pentru a crea locuri de muncă și bogăție.

În scopul acestei programe, ICC sunt înțelese în sensul Cartei Verzi privind Potențialul ICC a Comisiei Europene (COM (2010) 183 Finală) și se referă, în special, la:

- (1) Arta spectacolului,
- (2) Arte vizuale,
- (3) Moștenire culturală,
- (4) Film, DVD și video,
- (5) Televiziune și radio,
- (6) Jocuri video,
- (7) Media nouă,
- (8) Muzică,
- (9) Cărți și presă,
- (10) Arhitectură și design (inclusiv design grafic, design de modă, publicitate)

*Industriile culturale* sunt acele industrii care produc și distribuie bunuri sau servicii care la momentul dezvoltării lor sunt considerate a avea un atribut, o utilizare sau un scop specifice care reprezintă sau transmite expresii culturale, indiferent de valoarea comercială pe care o pot avea (1-9).

*Industria creative* sunt acele industrii care folosesc cultura ca input și au o dimensiune culturală, deși rezultatele lor sunt în principal funcționale (10).

Cursul este elaborat de o echipă comună de experți și cercetători de la Universitatea de Management Varna (Bulgaria), Rețeaua Academică din Grecia, GUNet (Grecia), Universitatea Națională de Arte (România), Universidade Portucalense (Portugalia) și Univerzitet U Novom Sadu (Republica Serbia). Contribuie la dezvoltarea și îmbunătățirea educației antreprenoriale pentru ICC din Europa de Est și de Sud la nivel de învățământ superior pentru a se alinia la evoluțiile afacerii și la oferta de formare din Europa de Nord și SUA.



## II. Privire de ansamblu asupra cursului

Scopul acestui curs este să ofere o privire de ansamblu asupra modului de operare a întreprinderilor ICC și de a explora problemele practice cu care se confruntă antreprenorii culturali, specialiștii și factorii de decizie politică. Este conceput pe o abordare interdisciplinară care este relevantă pentru ICC ca să arate cum creativitatea și cultura pot fi comercializate durabil și cum pot aduce la viață întreprinderi viabile și inovatoare.

În acest sens, **obiectivele** cursului sunt:

- Să dezvolte o imagine de ansamblu holistică a problemelor care au impact asupra ICC;
- Să consolideze cunoștințele despre afaceri și gestionarea inovațiilor în contextul ICC
- Să dezvolte un set de abilități, cunoștințe, instrumente și practici care să permită viitorilor manageri și antreprenori din ICC să lucreze în echipe multidisciplinare și să devină agenți pentru schimbări sociale și inovare
- Să încurajeze o cooperare eficientă și o colaborare între profesioniștii cu experiență artistică și non-artistică în întreprinderile ICC.

Pe termen lung, cursul va dezvolta abilitățile profesioniștilor din AE de a colabora cu profesioniștii în arte și științe umane (AU) ca o echipă creativă interactivă și contemporană. Principalele referințe pentru munca în cadrul unei astfel de echipe sunt gândirea neconvențională, procesele creative de încercare și eroare, brainstorming pentru concepte creative. Profesioniștii AU sunt resursele și motorul creativ nelimitat al echipei. Profesioniștii AE sunt interfața echipei și gestionează legăturile cu realitățile pieței contemporane a ICC. Profesioniștii AE urmează să conducă, să gestioneze și să monetizeze aceste procese creative, sprijinind în același timp profesioniștii AU la experimentare. În general, abilitățile de a lucra, de a comunica și de a dezvolta creativitatea pentru a adăuga valoare produsului final fac de obicei diferența pentru succes în cadrul echipelor interdisciplinare ICC (adunate formal și informal).

În scopul cursului și din cauza lipsei unei definiții comune, o întreprindere este considerată întreprinderea de activități asociate cu producția/crearea de valoare, vânzarea sau distribuția de produse sau servicii. În acest sens, întreprinderile ICC pot avea diverse forme de înființare și funcționare – de la companii și instituții publice la întreprinderi individuale.

Având în vedere **strategiile/metodologiile de predare-învățare**, abordarea principală a acestui curs este învățarea experiențială. În consecință, acest curs folosește diferite metode de predare, învățare și evaluare, în conformitate cu nevoile studenților și obiectivele de învățare. Metodologiile de predare au fost concepute pentru a stimula munca autonomă, respectând în același timp diversitatea și nevoile studenților, permițând căi de învățare flexibile.

Acest curs își propune să încurajeze un mediu de învățare activ, dovedit eficient în dezvoltarea abilităților cognitive de ordin superior. Prin implicarea într-un proces de învățare activ și participativ, îmbunătățit prin integrarea tehnologiilor digitale, studenții intervin direct în construcția cunoștințelor, prin întrebări și co-creare. Spre deosebire de abordările convenționale, în general pasive și unidirecționale, studenții devin centrul procesului de învățare, iar formatorul/profesorul își asumă rolul de mediator.



### III. Rezultatele estimate ale învățării

La finalizarea cursului, cursanții trebuie să poată:

- Să interpreteze caracteristicile cheie ale economiei industriilor culturale și creative, provocările importante cu care se confruntă industriile, cum ar fi provocările tehnologice, juridice și economice și politicile adoptate pentru a face față acestor provocări
- Să creeze modele de afaceri pentru proiecte creative de afaceri, inclusiv planificare strategică pentru inițiative de antreprenoriat, metode inovatoare pentru generarea de fonduri, gestionarea părților interesate și dezvoltarea parteneriatelor, structuri de guvernare ale întreprinderilor creative etc.
- Să discute despre procesul de inovare în industriile culturale și creative ca un proces deschis, interactiv, colaborativ și interdisciplinar
- Să identifice noi oportunități în cadrul problemelor sociale și de afaceri și să dezvolte soluții de afaceri, asigurând în același timp surse de venit care să asigure sustenabilitatea financiară
- Să lucreze în echipe ICC interdisciplinare.

În plus, cursul încurajează implementarea *Cadrului European de Competență Antreprenorială (EntreComp)*<sup>1</sup>. Competențele sunt prezentate în funcție de domeniu și gradul lor de dezvoltare (atunci când sunt dezvoltate eficient în cadrul conținutului prevăzut pentru curs) și/sau evaluate (atunci când sunt supuse evaluării) în funcție de cele două unități de conținut propuse în cadrul acestui curs – Unitatea 1: Înțelegerea Antreprenoriatului în ICC și Unitatea 2: Practică Antreprenorială – Modelarea unei Întreprinderi ICC – care sunt detaliate în secțiunea IV a acestei programe.

---

<sup>1</sup> <http://europa.eu/!kR69Tb>

Zona de Competență	Competență	Scurtă Descriere	Unitatea 1		Unitatea 2	
			Îmbunătățită	Evaluată	Îmbunătățită	Evaluată
Idei și Oportunități	1.1 Identificarea oportunităților	Folosește-ți imaginația și abilitățile pentru a identifica oportunitățile de a crea valoare	✓	✓		
	1.2. Creativitate	Dezvoltă idei creative și oportune	✓	✓		
	1.3. Viziune	Lucrează la viziunea ta despre viitor				
	1.4. Valorizarea ideilor	Profită la maximum de idei și oportunități	✓	✓	✓	✓
	1.5. Gândire etică și durabilă	Evaluează consecințele și impactul ideilor, oportunităților și acțiunilor	✓	✓	✓	✓
Resurse	2.1 Conștiința de sine și autoeficacitatea	Crede în tine și continuă să te dezvolti				
	2.2 Motivație și perseverență	Rămâi concentrat și nu renunța				
	2.3 Mobilizarea resurselor	Adună și gestionează resursele de care ai nevoie	✓	✓		
	2.4 Competență financiară și economică	Dezvoltă cunoștințe financiare și economice			✓	✓
	2.5. Mobilizarea altora	Inspiră, entuziasmează și atrage pe alții la bord			✓	✓
În acțiune	3.1 Luarea inițiativei	Fă totul ca să reușești				
	3.2 Planificare și management	Prioritizează, organizează și urmărește			✓	✓
	3.3 Fă față incertitudinii, ambiguității și riscului	Ia decizii cu privire la incertitudine, ambiguitate și risc				
	3.4 Lucrul cu alții	Fă echipă, colaborează și creează rețea	✓	✓	✓	✓
	3.5 Învăță prin practică	Învăță făcând			✓	✓



## IV. Cuprinsul cursului

Cuprinsul cursului se referă la următoarele considerente și motivații principale din ICC:

- Sunt indispensabile capacitatea de înțelegere și înțelegerea reciprocă între creativitatea artistică și economie/management, către fezabilitatea și viabilitatea economică a produsului/proiectului ICC. Specialiștii cu ambele tipuri de profiluri trebuie să fie conștienți de necesitatea de a dezvolta și angaja abilități pentru munca în echipă și cooperare;

- Dezvoltarea procesului creativ este diferită de transferul său către terți, de aceea fiecare participant la curs este obligat să dobândească o disciplină de afaceri (pentru a vedea dacă poate fi implementată sub formă de diagrame specifice fiecărei discipline artistice);

- Caracteristica cheie a economiei creative este transformarea valorii artistice în valoare economică; ca atare, toate caracteristicile care dau valoare unui produs artistic vor trebui monetizate ca valori economice (generând astfel afaceri): unicitate, nestandardizare ca imposibilitate de reproducere, proces tehnologic, recunoaștere, drepturi de autor, etc., respectiv înțelegerea produsului artistic în raport cu piața sunt esențiale.

- Creativitatea trebuie să fie principalul instrument și competența de a lucra în cadrul ICC. Percepută, de obicei, ca o abilitate naturală, creativitatea individuală folosită în munca în echipă este capabilă să accelereze ritmul evolutiv al ideilor în cadrul unei echipe atunci când este folosită în munca în echipă bazată pe proiecte. În timpul proiectelor ICC, orice tip de creativitate ar putea fi diferența de valoare adăugată și capacitate pe o piață competitivă – gândirea nonconformistă, evitarea clișeeilor, adaptarea permanentă la realitățile contemporane - indiferent de natura lor - culturală, economică, tehnologică.

- În cadrul unei echipe de proiect ICC, toți membrii sunt/trebuie să fie creativi, deși numai cei cu experiență artistică (AU) sunt creatori, din punctul de vedere al abilităților profesionale în tehnologia de transpunere artistică. Creatorii sunt motivați de contextul cultural și creativ contemporan, de expunerea mediatică a produsului final al proiectelor și evident de beneficiile economice ale activităților ICC. Fezabilitatea, viabilitatea economică și succesul potențial al produsului echipei ICC pot fi asigurate sau evaluate pozitiv numai prin expertiza economică și de management oferită de membrii echipei cu experiență economică. Cu siguranță, contextul cultural trebuie evaluat constant împreună în cadrul echipei, atât de artiști, cât și de experți în economie/management ICC. De asemenea, este necesar să aveți un anumit nivel de înțelegere în cadrul echipei ICC – accesul la o altă subiectivitate/creativitate artistică versus fezabilitate economică – și echilibrul trebuie întotdeauna atins pentru dezvoltarea durabilă a proiectului.

- Părțile interesate principale din est, afirmă, de obicei, politici culturale afectate de latență, protocronism și tradiționalism reacționar. Cu toate acestea, există câteva excepții: instituțiile culturale care sunt finanțate prin proiecte ICC de concurență, părți interesate private cu viziuni contemporane asupra ICC, galerii noi, centre culturale/artistice, galerii independente, întreprinderi private ca părți interesate culturale/organizații neguvernamentale, autorități locale interesate de noi viziuni culturale pentru orașele/regiunile lor. Părțile interesate din politicile culturale sunt fie principale (conduse de stat, instituțional sau finanțate), fie alternative (galerii independente/noi, birouri private de arhitectură/design, festivaluri culturale independente, media, galerii, cinema, design, multimedia, etc.).



- Testul Realității – chiar înainte de pandemie, era evident că finanțarea ICC este din ce în ce mai legată de unele subiecte majore – constă în îmbunătățirea calității vieții, în special în mediul urban, ecologie, reciclare, implicare pentru a genera soluții pentru probleme sociale, conservarea și restaurarea patrimoniului cultural. Arta de dragul artei nu mai este o opțiune pentru finanțarea publică. Expunerea la mass-media este esențială pentru orice activitate/proiecte ICC, cum ar fi platformele sociale, World Wide Web, publicațiile online, etc.

- Implicarea în activități sociale de educație – cum ar fi ateliere creative, educație creativă pentru tineri. Chiar și într-un mediu tehnologic, o opțiune economică pentru valoare adăugată este creativitatea, originalitatea, creația artistică inserată în procesul de producție și produsul final.

- ICC contemporane provoacă activitățile tradiționale AE prin exploatarea oportunității de a crea valoare adăugată, ducând lipsă în același timp de investiții semnificative la începutul sau în timpul activităților noi echipe/afaceri. Singura soluție este de a mobiliza creativitatea individuală, abilitățile tehnologice digitale și analogice și expertiza AE.

Conținutul cursului este împărțit în două Unități tematice majore, cu obiective specifice de învățare și rezultate ale învățării.

## Unitatea 1: Înțelegerea Antreprenoriatului în ICC

### *Obiectiv specific de învățare*

- Să permită cursanților să înțeleagă ICC, conectivitatea, inovarea și potențialul lor de inovare socială, concentrându-se în același timp pe abordări de știință deschisă, probleme de reglementare și etice, precum și pe abordările inovatoare, participative și interdisciplinare relevante de lucru din ICC

### *Rezultate de învățare estimate specifice:*

În plus față de obiectivele generale ale cursului, Unitatea 1 le va permite cursanților:

- Să discearnă părțile interesate cheie legate de politicile culturale;
- Să identifice implicațiile economice ale politicilor culturale;
- Să distingă tipurile de proiecte ICC;
- Să distingă rolurile în echipele ICC și canalele de comunicare;
- Să interpreteze etica și drepturile de proprietate intelectuală legate de muncă și de produsele ICC;
- Să analizeze importanța noilor tehnici de transpunere digitală și contemporane; tehnologii pentru produse, proiecte, activități ICC;

### Teme

#### **Tema 1.1.** Politici și Colaborări Trans-sectoriale în ICC.

(Referire la cercetarea artistică, contextul cultural, tendințele culturale în artele plastice/artele spectacolului, tehnicile și tehnologiile de transpunere, materialele neconvenționale, etc.)

**Tema 1.2.** Creativitate, Inovare și Conținut Cultural. Comportament Etic și Drepturi de Proprietate Intelectuală.

(Referire la valoarea socială și antreprenoriat social, știință deschisă)

**Tema 1.3.** Media noi, Tehnologii Creative și Mediu Digital.



## Unitatea 2: Practică Antreprenorială – Modelarea unei Întreprinderi ICC

### *Obiective specifice de învățare:*

- Să permită cursanților să înțeleagă natura specifică a întreprinderilor ICC și a aspectelor manageriale asociate care le pot face viabile ca activități economice, concentrându-se în același timp pe cooperare, co-creare și interdisciplinaritate.

### *Rezultate de învățare estimate specifice:*

În plus față de obiectivele generale ale cursului, Unitatea 2 le va permite cursanților:

- Să genereze și/sau să identifice o idee de afaceri în ICC;
- Să selecteze și să folosească fapte, teorii și concepte din diferite discipline/domenii de cunoaștere în mod adecvat la formularea soluțiilor la problemele antreprenoriale;
- Să obțină și să gestioneze resursele materiale, nemateriale și digitale relevante necesare pentru a transforma ideile în acțiune;
- Să planifice activități care creează valoare, care pot fi durabile financiar;
- Să lucreze împreună și să colaboreze pentru a dezvolta idei și a le pune în practică, în special cu artiști și profesioniști din domeniul culturii.

### Teme

**Tema 2.1:** Modele de afaceri și management. Managementul schimbării.

(Referință la incubatoare, clustere și parteneriate creative la nivel comunitar și regional, specificul echipelor culturale și creative)

**Tema 2.2:** Finanțare. Oportunități și Riscuri.



## V. Volumul de lucru și structura clasei

Nr	Modul/Subiect	Număr de ore	
		În clasă	Studiu independent, incl. sarcini, studii de caz, cercetare, lecturi, sarcini video, jocuri, etc.
U1	<b>Unitatea 1: Înțelegerea Antreprenoriatului în ICC</b>		
	T1.1. Politici și Colaborări Trans-sectoriale în ICC.	3	9
	T1.2. Creativitate, Inovare și Conținut Cultural. Comportament Etic și Drepturi de Proprietate Intelectuală.	3	
	T1.3. Media noi, Tehnologii Creative și Mediu Digital. Marketing Digital.	3	
U2	<b>Unitatea 2: Practică Antreprenorială – Modelarea unei Întreprinderi ICC</b>		
	T2.1: Modele de afaceri și management, Managementul schimbării.	3	6
	T2.2: Finanțare. Oportunități și Riscuri.	3	

## *Descriere detaliată*

### Unitatea 1: Înțelegerea Antreprenoriatului în ICC.

#### Tema 1.1. Politici și Colaborări Trans-sectoriale în ICC.

Tema prezintă ICC ca sectoare interdisciplinare cu potențial ridicat de absorbție a cunoștințelor, care totuși prosperă pe resursele și patrimoniul local. Accentul este pe contribuția la creșterea economică, crearea de locuri de muncă și câștigurile din export, promovând în același timp incluziunea socială, diversitatea culturală și dezvoltarea umană, în special la nivel local și regional.

Se oferă o perspectivă mai largă asupra aspectelor politicilor culturale, instituționale, administrative și operative ale politicilor culturale, precum și asupra obiectivelor și mediilor sociale care influențează politicile culturale. Cine sunt părțile interesate care creează politici culturale și cine sunt părțile interesate ale politicilor culturale? Canale pentru efectuarea modificărilor. Implicațiile economice ale politicilor culturale.

#### Tema 1.2. Creativitate, Inovare și Conținut Cultural. Comportament Etic și Drepturi de Proprietate Intelectuală.

În cadrul acestei teme, se discută despre natura procesului creativ, precum și despre crearea și gestionarea echipelor creative, inclusiv rolurile din echipele creative. În cadrul acestei teme, sunt prezentate și discutate tipuri de echipe pentru diferite domenii ale ICC (producție de film, jocuri, producție de evenimente, etc.), inclusiv o prezentare a unor vocații particulare care fac structura unei echipe ICC. În plus, vor fi discutate tipuri de proiecte ICC, în efortul de a face o distincție între rolurile artistice, tehnice și manageriale în aceste proiecte.

Se acordă atenție, de asemenea, responsabilității și comportamentului etic, atât referitor la cadrele legale, cât și la normele de lucru nescrise în domeniu. Sunt luate în considerare și metodele de promovare a inovării în domeniul culturii. O atenție specială va fi acordată responsabilității și comportamentului etic în ceea ce privește RGPD RSC (responsabilitate socială corporativă), leadership etic, drepturile omului și drepturile și obligațiile angajaților. Problemele de proprietate intelectuală din ICC vor fi abordate prin exemple legate de modele, drepturi de autor și drepturi legate de drepturile de autor (pentru artiști, producători și radiodifuzori).

#### Tema 1.3. Media noi, Tehnologii Creative și Mediu Digital. Marketing Digital.

Tema prezintă conceptele de bază ale noilor media și tehnologiilor creative, principalele canale și formate de livrare, precum și potențialul de acoperire pe piață al ICC.

Tehnologiile creative sunt vitale pentru ICC contemporane, indiferent de formatul produsului final – media – imagini, imagini video, aplicații pentru smartphone, software etc. sau material/fizic – artefact, obiect, produs de proiectare, operă de artă. Scanarea 3D și imprimarea 3D sunt noul normal, fiind capabile să acopere permanent decalajul dintre artefact, obiect și date, formatul informațiilor, în special în contextul fezabilității economice/comerciale. Orice ar putea fi transformat într-un corp de date cu acces instantaneu la orice canal media și, de obicei, acesta însoțește și dublează chiar și formatul analogic de livrare.

În artele vizuale contemporane, aproape totul se întâmplă în mediul digital (ca să nu mai vorbim de restricția pandemică, care doar a accentuat această situație). Galeria fizică și lucrările există încă, dar aproape 90% din informații/date sunt generate și circulă pe un fel de suport digital. Un studiu de caz – o sculptură sau orice alt artefact/produs de design ar putea fi vândute și trimise prin internet către cealaltă parte a lumii, unde este tipărit 3D în conformitate cu specificațiile sale tehnice – respectiv o livrare în format dublu.

## Unitatea 2: Practică Antreprenorială – Modelarea unei Întreprinderi ICC

### Tema 2.1: Modele de afaceri și management. Managementul schimbării.

Această temă va oferi o imagine de ansamblu generală a procesului de management în întreprinderile ICC. Principalele elemente de planificare, organizare, personal, conducere și control vor fi revizuite și luate în considerare cu exemple practice. Accentul este pus pe gestionarea echipelor, deoarece acestea sunt cele mai mari active pentru orice întreprindere și, în același timp, una dintre cele mai dificile părți ale unei întreprinderi. În acest sens, se discută, în special, despre gestionarea și conducerea conflictelor. În afara companiilor publice, multe întreprinderi din ICC sunt fie întreprinderi individuale, fie foarte mici, ceea ce le încurajează să se asocieze și să lucreze în echipe în mod ad hoc, iar managementul echipei este asociat cu competențele respective. Când agenții ICC funcționează ca microîntreprinderi și profesioniști independenți, colaborările informale și rețelele joacă un rol cheie pentru viabilitate. Începerea unei afaceri sau a unui proiect ar putea fi simplă, dar insuficiența puterii economice și financiare provoacă supraviețuirea, în special în condiții economice nefavorabile. Prin urmare, adaptabilitatea, creativitatea și diseminarea digitală și gratuită a ideilor/serviciilor sunt soluții potențiale pe termen lung pentru activitățile ICC. În consecință, tema va lua în considerare problema managementului schimbării – în ceea ce privește schimbarea echipelor, dar și în ceea ce privește mediul în schimbare rapidă în care operează ICC, așa cum este definit de digitalizare și globalizare.

### Tema 2.2: Finanțare. Oportunități și Riscuri.

Sustenabilitatea financiară este cheia oricărei afaceri. Cu toate acestea, accesul la finanțare provoacă mai mult întreprinderile și asociațiile din ICC din cauza naturii intangibile a activelor lor, a specificului nișei lor de marketing și a conștientizării insuficiente a instituțiilor financiare în acest sens. Cu toate acestea, noile evoluții în mediul de afaceri modern au presupus oportunități care pot fi deosebit de utile pentru ICC. În consecință, în această temă ne axăm pe principalele surse actuale și viitoare de finanțare pentru asociațiile ICC, diferite tipuri de finanțare care pot fi utilizate, precum și riscul de afaceri asociat. Noile forme pentru generarea de finanțare start-up și bazată pe proiecte – cum ar fi finanțarea participativă și finanțarea cu mai mulți donatori – vor fi luate în considerare în detaliu. Tema va lua în considerare diferitele tipuri de instrumente de finanțare referitoare la etapa de dezvoltare a unei întreprinderi, precum și riscurile și oportunitățile care le însoțesc. Se vor face legături relevante cu toate celelalte teme ale cursului, în special cu privire la dihotomia dintre partajarea gratuită și proprietară a conținutului.

### *Formatul de livrare*

Cursul se bazează pe modelul de învățare experiențială (ETL)<sup>2</sup> și livrarea conținutului formării va urma etapele principale, definite mai jos. Instructorii vor adapta secvența și combinația activităților în funcție de specificul grupurilor de cursanți:

#### **1. Etapa 1. Motivație (De ce?)**

- Povești video motivaționale din practica reală
- Discuții de grup sau în pereche
- Chestionare subiective urmate de auto-evaluare sau evaluarea făcută de colegi
- Excursii virtuale pe teren (activități de observare)
- Proiecte simple de grup (feedback de la instructor și colegi)

#### **2. Etapa 2. Expertiză (Ce?)**

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

#### **3. Etapa 3. Coaching (Cum?)**

- Studii de caz
- Probleme pentru auto-studiu
- Rapoarte individuale (scrise sau orale)
- Eseuri reflexive
- Rezolvarea problemelor forumurilor de discuții virtuale

#### **4. Etapa 4. Evaluare (Dar dacă?)**

- Examenle subiective
- Proiecte scurte de cercetare individuale (sau de grup)
- Simulări de concurență de grup sau individuale (cursanții conduc o întreprindere virtuală de afaceri - analizând anumite piețe și strategii pentru promovare, stabilirea prețurilor, identificarea avantajelor competitive...)
- Prezentările studenților cu soluții la întrebări mai provocatoare (oferind cursanților oportunitatea de a-și demonstra punctele forte și talentele personale – încorporând muzică, arte, abilități tehnice sau cunoștințe de specialitate...)
- Brainstorming, joc de rol, competiții, jocuri

### *Organizarea sugerată a activităților de clasă experiențială*

Un exemplu de lecție ar putea fi introdus printr-o scurtă poveste video motivațională, urmată de câteva întrebări relevante despre subiect sau o activitate de joc experiențial, care să ducă la o prelegere vizualizată atractiv (stimularea observării reflexive). O sarcină de citire individuală suplimentară poate fi asociată cu o anumită întrebare de cercetare pentru a încuraja conceptualizarea abstractă, urmată de o discuție de grup asupra rezultatelor individuale sau un test subiectiv, care poate fi făcut

---

<sup>2</sup> Kolb, David. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. (Învățare experiențială: Experiența ca Sursă de Învățare și Dezvoltare).



pentru rezumarea punctelor cheie și atribuirea unui raport individual, un eseu reflexiv sau o prezentare creativă a unui proiect de grup ca temă (o parte a etapei de experimentare activă). În cele din urmă, cursanții își pot împărtăși rezultatele într-o prezentare de clasă sau pot face un test obiectiv ca o nouă formă de experiență concretă. Feedback-ul autoevaluării sau evaluării colegilor va duce în continuare la observarea reflexivă, care, la rândul său, ar putea fi folosită ca introducere la următorul subiect al cursului.



## VI. Caracteristicile calificării cursului

Programa cursului este concepută ca un program general de studiu care poate fi adaptat pentru livrare în cadrul unui curs de învățare pentru adulți atât de instituțiile academice cât și de instituțiile non-academice. În acest caz, volumul total de lucru al programului este de 30 de ore și poate fi livrat într-un formular de învățare la fața locului, on-line și cu mobilitate mixtă, urmând practica instituțiilor de livrare. Poate fi certificat ca activitate de învățare non-formală și validat în educație formală pe baza legislației naționale a țării în care se desfășoară instruirea.

Cunoștințele, abilitățile și competențele dobândite vor pregăti absolvenții cursului pentru a lucra în unele dintre următoarele categorii profesionale definite de ESCO<sup>3</sup> de ocupații ca profesioniști independenți:

- **Categoria 1:** Conducători => 1431 Conducători de centre sportive, recreative și culturale; 1349 Conducători de unități de prestări servicii neclasificați în grupele de bază anterioare, precum manageri de galerii de artă, manageri de muzee, etc.
- **Categoria 2:** Specialiști => 262 Bibliotecari, Arhivari și Curatori; 2431 - Specialiști în publicitate și marketing (incl. copywriter)
- **Categoria 3:** Specialiști Tehnici și Asociați => 3332 - Organizatori de conferințe și evenimente; 3339 - Agenți de servicii comerciale care nu sunt clasificați în altă parte (incl. promotori, manageri de turism, manageri de evenimente etc.),

precum și în alte ocupații relevante care au apărut în ICC sau în alte sectoare care folosesc rezultatele și resursele ICC.

---

<sup>3</sup> ESCO reprezintă clasificarea europeană multilingvă a abilităților, competențelor și ocupațiilor. Oferă o listă generală uniformă și descrieri ale ocupațiilor și abilităților profesionale relevante pentru piața muncii din UE, educație și formare profesională. ESCO este întreținut de DG Ocuparea Forței de Muncă, Afaceri Sociale și Incluziune al Comisiei Europene.





## VII. Liniile directoare metodologice pentru livrare

- *Cerințe prealabile*

Cursul este conceput pentru persoane care doresc să lucreze în ICC, precum și să gestioneze și să lanseze proiecte în ICC care intră în sfera economiei bazată pe experiență<sup>4</sup>. Este conceput pentru a oferi cunoștințe generale pentru ICC, bazându-se pe cunoștințele fundamentale ale afacerilor și principiile esențiale ale interacțiunii economice. De aceea, cursul este potrivit pentru absolvenții cu pregătire pe afaceri/economie – educațională și/sau profesională.

Prin urmare, va fi utilă pentru cursanții cu puțină experiență sau neglijabilă în ICC. Cu toate acestea, cursanții cu cunoștințe mai substanțiale pe această temă pot beneficia, de asemenea, de curs prin extinderea lățimii și profunzimii înțelegerii rolului afacerilor în societate și a dilemelor manageriale implicate în combinarea activităților de profit cu activități care vizează crearea valoare culturală și cu impact social. Pentru cea de-a doua categorie de utilizatori, lecturile suplimentare au o valoare deosebită.

Ponderea diferitelor subiecte/teme din programă poate fi modificată pentru a fi adaptată nevoilor cursanților și conținutul poate fi dezvoltat pentru a include informații suplimentare sau mai aprofundate.

- *Instrucțiuni, lectură necesară și participare la clasă*

Instrucțiunea trebuie să respecte, în general, cultura de instruire predominantă în instituția de învățământ care oferă cursul. Cu toate acestea, utilizatorii trebuie să rețină că această programă este concepută, în special, în vederea facilitării învățării experiențiale, respectiv prelegerile sunt menținute la un nivel minim, iar cursul trebuie să se bazeze pe tehnici de învățare active.

Scopul orelor este să încurajeze dezbateră pe subiectele tratate, precum și schimbul de opinii și informații suplimentare. Sunt oferite lecturi suplimentare pentru cursanții mai avansați, pentru referințe viitoare sau pentru cursanții care fac cercetări suplimentare pe această temă, de ex. ca mijloc de a-și dezvolta proiectele finale. Cursanții se așteaptă să vină la curs pregătiți să contribuie în mod semnificativ la discuțiile, sarcinile și exercițiile în grup din clasă. Participarea invitaților care sunt extrem de bine pregătiți în domeniul tratat – de ex. decidenți politici, educatori cu experiență, antreprenori, mentori ai companiei, etc. – este încurajată puternic. Utilizarea resurselor online accesibile gratuit pentru educație (jocuri educaționale, videoclipuri cu studii de caz), precum și mentoratul inter pares în rândul cursanților pot contribui la calitatea instruirii.

- *Sarcini și evaluare*

Sarcina și evaluarea respectă regulile interne ale fiecărei instituții prestatoare. Fără a aduce atingere regulilor interne ale fiecărei instituții, se iau în considerare două opțiuni principale de evaluare: (i) participarea regulată la clasă și participarea asociată la clasă și (ii) examenul final.

---

<sup>4</sup> Conceptul tratează experiențele ca oferte speciale, pe lângă servicii, bunuri și mărfuri, care pot fi și sunt oferite de întreprinderi în zilele noastre (Pine, 1998). „Proiectarea, marketingul și livrarea excelente vor fi la fel de importante pentru experiențe ca și pentru bunuri și servicii. Ingeniozitatea și inovația vor preceda întotdeauna creșterea veniturilor.” (Pine, 1998). Tendința economiei bazate pe experiență este că, prin experiență, se oferă oportunități mai mari de creativitate și inovație și a devenit deosebit de relevantă pentru turism, arhitectură și planificare urbană în ultimii ani.

Următoarele exemple de evaluare și sarcini sunt concepute ca o listă de alegere, respectiv fiecare instructor își poate dezvolta propriul plan de evaluare pe baza contextului instituțional, precum și a nevoilor și nivelului cursanților atunci când cursul este oferit într-un mediu educațional real.

#### *(a) Portofolii electronice individuale/de grup de studii de caz ale întreprinderilor ICC*

Portofoliul electronic (dezvoltat folosind diferite instrumente multimedia) trebuie să servească la introducerea cursantului în procesul de cercetare și analiză în domeniul ICC. Rezultatul principal al portofoliului electronic trebuie să fie prezentarea detaliată, analiza și evaluarea unui studiu de caz al ICC. Un caz este rezumatul unei situații din lumea reală cu care se confruntă o întreprindere. Se va acorda o atenție specială efectului de propagare realizat în fiecare caz și provocărilor cu care se confruntă întreprinderea aleasă, concentrându-se pe modul în care lecțiile învățate pot fi făcute cunoscute și cum pot influența alți specialiști din sector. Lucrările de înaltă calitate trebuie să se bazeze în mod ideal pe un interviu sau pe un schimb de chestionar(e) cu întreprinderea și/sau pe cercetări aprofundate. Aceste lucrări trebuie să fie completate de artefacte multimedia, cum ar fi fotografii, videoclipuri, PowerPoint, transcrieri, chestionare completate sau fișiere audio din interviuri și altele. Instructorii de clasă își pot dezvolta propriile orientări, având în vedere nevoile cursanților și nivelul lor de cunoștințe în domenii conexe.

Liniile directoare privind conținutul estimat al studiilor de caz:

- Prezentare generală a întreprinderii, inclusiv a ariei sale de activitate;
- Actorii motori ai inițiativei antreprenoriale și rolul conducerii întreprinderii, angajaților, comunității locale și părților interesate/publicului
- Soluție (soluții) inovatoare – tehnologice și/sau non-tehnologice – aplicate de întreprindere și modul în care au fost reduse corect la scară (dacă este cazul)
- Provocări și obstacole, inclusiv, dar fără a se limita la acestea, probleme de creare de valoare, finanțare, sustenabilitate, management (operațional sau strategic), comunicare și marketing, personal;
- Evaluarea generală a valorii culturale, a efectelor de propagare, a colaborărilor trans-sectoriale și a viabilității economice a întreprinderii
- Recomandări pentru îmbunătățirea modelului de afaceri descris în vederea extinderii/maximizării impactului acestuia

Cerințe formale privind lungimea: între 1.000 și 1.2000 de cuvinte (cel puțin, fără surse/referințe, anexe și artefacte multimedia).

#### *(b) Proiect individual (Plan de Afaceri)*

Cursanții vor aborda provocările cu care se confruntă întreprinderile din ICC, proiectându-și propria inițiativă pentru o firmă existentă sau imaginară. Prezentarea proiectului individual poate lua forma de argumentare de vânzare de ex. prezentare în discuție în fața potențialilor investitori/organizații de finanțare sau autoscopie, de ex. înregistrarea prezentărilor cursanților urmată de autoevaluare și/sau evaluarea prezentărilor de către colegi.

Scopul proiectului individual este de a constrânge cursanții să facă față provocărilor inerente desfășurării afacerilor în sectoarele culturale și creative, inclusiv, dar fără a se limita la:

- să vină cu o idee pentru o întreprindere/proiect ICC concepută pentru comunitatea/regiunea lor locală (de ex. mediul real);
- descrierea inițiativei și modului în care aceasta se raportează la profilul economic general al zonei țintă, inclusiv posibila sinergie cu alte afaceri și sectoare;
- cercetarea și analiza potențialului de creare a valorii partajate, inovării, propagării și colaborării trans-sectoriale;
- planificarea lansării inițiativei, stabilirea direcției și definirea structurii de management și operaționale a întreprinderii;
- optimizarea unei strategii de comunicare – în special în ceea ce privește crearea de valoare;
- planificarea nevoilor de capital, opțiuni de finanțare și realizarea de proiecții financiare de bază.

Cerințe formale privind lungimea: lungime: între 1.000 și 1.2000 de cuvinte (cel puțin).

### *(c) Examenele finale*

Examenele pot fi organizate la finalizarea întregului curs. Durata unui astfel de examen poate varia până la 1 oră academică. Se recomandă ca examenele să conțină atât întrebări cu răspuns multiplu, cât și întrebări deschise. Un examen bazat pe studii de caz ar putea fi opțiunea preferată pentru cursanții de nivel avansat sau pentru instruirea orientată către practică. În acest sens, cursanților li se poate cere să analizeze studiul de caz prin întrebări cu răspunsuri multiple și deschise.

#### ● *Notarea*

În general, evaluarea trebuie să respecte regulile de evaluare și notare curente din instituția de învățământ.

Se recomandă ca evaluarea proiectelor să acorde prioritate ideilor inovatoare, creativității, raționamentului și caracterului practic. Următorul model de evaluare poate fi aplicat la o scară de la 1 la 5 și/sau niveluri de competență asociate:

- 1- Novice: de bază, demonstrând o înțelegere aproape suficientă a conceptelor și modelelor de bază
- 2- Executant începător: satisfăcător, demonstrează o înțelegere superficială a conceptelor și modelelor de bază, angajându-se cu puține informații suplimentare sau fără nicio informație și oferind puține informații noi
- 3- Executant capabil: bun, demonstrează o înțelegere solidă a problemelor de bază și a unor informații suplimentare, oferind câteva informații noi sau demonstrând conștientizarea noutăților în domeniu
- 4- Executant competent: excelent și semnificativ peste așteptările medii ale instructorului sau performanța medie în clasă, demonstrând o înțelegere excelentă a conceptelor și problemelor

de bază și combinată cu cercetări suplimentare semnificative, cu un element semnificativ creativ sau inovator

- 5- Expert: puternic, demonstrând o bună înțelegere a informațiilor de bază și a conceptelor și modelelor de bază, cu elemente creative sau inovatoare notabile

Scara poate fi convertită în niveluri, puncte și procente, în funcție de sistemele de notare din țările în care se desfășoară cursul.

Scheme de evaluare propuse:

#### Opțiunea 1:

1. Participarea la sarcini și exerciții individuale și/sau de grup în clasă – 60%
2. Proiect individual – 40%

#### Opțiunea 2:

1. Participarea la sarcini și exerciții individuale și/sau de grup în clasă – 60%
2. Examen final – 40%

#### Opțiunea 3:

1. Examen final – 100%

- *Cod de etică și integritate academică*

Fiecare instituție care implementează cursul este încurajată să urmeze propriul cod sau set de reguli în ceea ce privește onestitatea academică, nediscriminarea pe criterii de gen, etnie, religie sau orientare sexuală, dezbateri deschise și respect pentru opinii divergente, plagiat, etc.



## VIII. Listă Generală de Lecturi

### 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/IJEER-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* (3<sup>rd</sup> 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 [brief information on the available financial programmes and support mechanisms]. Available at: <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* (2<sup>a</sup> ed). Vida económica
- Duxbury, N., Fortuna, C., Bandeirinha, J. A. & Peixoto, P. (2012). Em torno da cidade criativa. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 99, pp. 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<sup>a</sup> ed). Imprensa da Universidade
- Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e Inovação* (3<sup>a</sup> 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>
- Παισιόνης 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>