



**Unitatea 1:**  
**Management și**  
**antreprenoriat în ICC**

Autor(i):

**Elena Kostadinova, Neda  
Dimitrova, Tzvetalina Genova**

**Tema 1.2.**  
**Antreprenoriat,**  
**management și leadership**  
**în ICC.**

Instituție (instituții):

**Universitatea de Management din  
Varna, Bulgaria**



Cofinanțat prin  
programul Erasmus+  
al Uniunii Europene

Acest material face parte din conținutul de formare pentru programul de studii "Management și antreprenoriat în industriile culturale și creative" pentru profesioniștii din domeniul artelor și științelor umaniste (A&H) care 5 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".

Conținutul cursului de formare pe scurt:

## **Programul FENICE**

### **Unitatea 1: Înțelegerea Antreprenoriatului în ICC**

Tema 1.1. Creativitate, Inovare și Colaborări Trans-sectoriale. Proprietate Intelectuală.

#### **Tema 1.2. Antreprenoriat, management și leadership în ICC.**

### **Unitatea 2: Practică antreprenorială – Modelarea unei întreprinderi de ICC**

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

Tema 2.2. Către valoare: Evaluarea economică, de piață și culturală a produselor și serviciilor din ICC.

Tema 2.3. Piață, Concurență, Consum și Branding în ICC

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

Declarația privind drepturile de autor:



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

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

în condițiile următoare:

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

# 1. Prezentarea generală a TEMEI

---

Antreprenoriatul are un rol foarte important în fiecare economie. Acesta creează inovări și locuri de muncă, stimulează dezvoltarea economică și sporește bunăstarea populației locale. Potențialul antreprenoriatului cultural și creativ a fost recunoscut la începutul anilor 2000 și, astfel, a fost intensificată apariția start-up-urilor culturale și creative și cercetarea conceptuală a fenomenelor. Cu toate acestea, din cauza complexității conceptului și a lipsei unei definiții unitare, există o confuzie considerabilă în ceea ce privește folosirea termenului.

Această temă prezintă conceptul de antreprenoriat și interpenetrarea acestuia în perspectiva ICC. Sunt prezentate conceptele de bază în domeniul antreprenoriatului, precum și rolul și importanța antreprenoriatului pentru dezvoltarea economică. Se acordă atenție interpretării antreprenoriatului ca o stare de spirit și principalului set de aptitudini, competențe și cunoștințe de care are nevoie un antreprenor. Sunt abordate, de asemenea, aspecte precum etapele-cheie în elaborarea ideii de afaceri, etapele procesului antreprenorial și resursele necesare pentru dezvoltarea cu succes a proiectelor antreprenoriale.

## 2. Rezumatul TEMEI

---

### I. Conceptul de antreprenoriat

Antreprenoriatul a fost, în general, recunoscut pentru rolul său important în multe domenii din lumea contemporană de astăzi. Într-adevăr, activitatea antreprenorială este validată ca fiind unul dintre principalii factori de inovare și un pilon al progresului global care stimulează dezvoltarea economică și socială, creșterea și bunăstarea.

Activitatea antreprenorială datează din cele mai vechi timpuri, dar este încă o experiență în evoluție. Ea a fost absorbită în multe subdomenii ale activității umane și, astfel, a devenit parte a mai multor discipline diferite, contribuind semnificativ la fertilizarea practică și teoretică a acestora. Cu toate acestea, deși definirea antreprenoriatului a ocupat cercetătorii timp de mulți ani, nu există un consens cu privire la semnificația sa exactă. Mai mult chiar, există o confuzie considerabilă în ceea ce privește modul în care oamenii folosesc termenul de antreprenoriat. (Nadim Ahmad, 2008). Acest lucru se datorează în parte abordărilor diferențiate și perspectivelor științifice care au fost folosite de-a lungul anilor în încercarea de a oferi o definiție a fenomenului antreprenoriatului.

Termenul de *antreprenoriat* provine din verbul francez *entreprendre*, care înseamnă *a întreprinde*, *a urmări oportunități* sau *a satisface nevoi și dorințe prin inovare și crearea de întreprinderi*. Cuvântul a apărut pentru prima dată în dicționarul francez în 1723. Economistul francez Richard Cantillon este, în general, acreditat ca fiind primul care a folosit această expresie în contextul a ceea ce noi considerăm astăzi ca fiind antreprenoriat, în jurul anului

1730. (Ahmad & Seymour, Defining Entrepreneurial Activity: Definitons Supporting Frameworks for Data Collection, 2008).

**Antreprenorii sunt acele persoane (proprietari de afaceri) care caută să genereze valoare, prin crearea sau extinderea activității economice, prin identificarea și exploatarea de produse, procese sau piețe noi.**

**Activitatea antreprenorială este acțiunea umană întreprinzătoare care urmărește generarea de valoare, prin crearea sau extinderea activității economice, prin identificarea și exploatarea de produse, procese sau piețe noi.**

**Antreprenoriatul reprezintă fenomenele asociate cu activitatea antreprenorială.**

- **Elemente de antreprenoriat**

Antreprenoriatul este modelat de multe elemente, dar cele mai importante dintre ele includ:

<b>1. Inovarea</b>	<p>Antreprenoriatul este o sursă esențială de inovare și de diferențiere a produselor în orice economie. Este, de fapt, unul dintre cele mai importante mijloace și, în același timp, un efect al succesului antreprenorial. Inovarea este folosită pentru exploatarea oportunităților disponibile pe piață și pentru depășirea oricăror amenințări.</p> <p>Această inovare poate fi un produs, serviciu, tehnologie, tehnică de producție, strategie de marketing etc. noi. Inovarea poate implica chiar și realizarea unui lucru mai bun și într-un mod mai eficient sau mai economic. Oricum ar fi, inovarea este un factor cheie în conceptul de antreprenoriat și aduce cu ea alte schimbări – pentru clienți, concurenți și chiar pentru piață.</p>
<b>2. Asumarea riscurilor</b>	<p>Antreprenoriatul este asociat cu riscul. În primul rând, rezultatele și efectele inovării, care se regăsesc în activitatea antreprenorială, sunt greu de prezis pe deplin. Există întotdeauna riscul ca ceva să nu se întâmple conform planului și ca rezultatele să nu fie cele dorite. Apoi vine riscul deținut de factorii din mediul extern, care nu pot fi controlați deloc.</p> <p>Faptul de a nu-și asuma riscuri poate duce la stagnarea unei afaceri, iar stimulentele excesive pot cauza pierderi. Așadar, un antreprenor bun știe cum să își asume și să gestioneze riscurile afacerii sale. Dar capacitatea antreprenorului de a-și asuma riscuri îl ajută să exploateze oportunitățile pe care i le oferă piața.</p>

<p><b>3. Viziune</b></p>	<p>Viziunea sau previziunea este una din principalele forțe motrice din spatele oricărui antreprenor. Este energia care duce afacerea mai departe prin folosirea previziunii antreprenorului. Este ceea ce oferă afacerii o schiță pentru viitor – sarcina de îndeplinit, riscul de asumat, cultura de stabilit, etc.</p> <p>Mulți antreprenori mari sunt numiți <i>vizionari</i> pentru marea viziune pe care o au și care i-a ajutat să stabilească obiective pe termen scurt și lung pentru afacerea lor, dar și să planifice modalitățile de atingere a acestor obiective.</p>
<p><b>4. Organizarea</b></p>	<p>În cazul general, antreprenoriatul este o activitate individuală. Antreprenorul își asumă toate riscurile și se bucură de toate recompensele. Și sigur că are ajutorul angajaților și al managementului de nivel mediu, însă el trebuie să fie cel care deține controlul final. Acest lucru necesită multă organizare și abilități organizatorice impecabile.</p> <p>Un antreprenor trebuie să fie capabil să își gestioneze și să își organizeze finanțele, angajații, resursele, etc. Așadar, abilitățile sale organizatorice sunt unul din cele mai importante elemente ale antreprenoriatului.</p>

Tabelul 2: Elementele principale ale antreprenoriatului

- **Antreprenoriatul în ICC**

Întreprinderile ICC, în special cele mici și mijlocii, au caracteristici specifice care le pot separa de antreprenoriatul „obișnuit”. Acestea operează frecvent în condiții de piață specifice, produc bunuri care sunt „culturale” prin natura lor, lucrează cu persoane care sunt adesea mai mult orientate spre conținut decât spre comerț și creează, de obicei, întreprinderi foarte mici (micro-IMM) care pot exista pe baza unor rețele permanente (Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (European Commission); Eurokleis; HKU Utrecht School of Arts; K2M, 2013)

Conceptul de antreprenorat cultural a fost introdus pentru prima dată de Paul DiMaggio în 1982. Pe atunci, nu se acorda prea multă atenție figurii de capitalist cultural – „o persoană care investește profiturile obținute prin gestionarea unei întreprinderi industriale pentru înființarea și întreținerea unei instituții culturale” – prezentată în lucrarea sa. Cu toate acestea, atât curiozitatea academică, cât și cea de pe piață în ceea ce privește antreprenoriatul cultural au crescut rapid după ce potențialul industriilor culturale și creative ca sectoare importante din punct de vedere economic a fost recunoscut de factorii de decizie politică la începutul anilor 2000.

În mod logic, definirea antreprenoriatului cultural sau creativ este îngreunată, în primul rând, de viziunea clară asupra activității antreprenoriale ca atare și apoi de varietatea de particularități pe care le cuprinde fiecare dintre industriile culturale și creative. Cu toate acestea, cercetarea este în plină dezvoltare, oferind o înțelegere diferită a fenomenului.

Diferența dintre antreprenoriatul cultural și cel din orice alt sector constă *„în caracteristicile contextuale și sectoriale, în natura muncii artistice și în valorile culturale specifice, folosite de antreprenorii culturali. Cea mai distinctivă caracteristică a antreprenorilor culturali pare a fi implicarea personală în procesul creativ.”* (Dobрева & Ivanov, 2020).

Comisia Europeană (2013) promovează antreprenorii culturali ca fiind cei care creează sau introduc pe piață un produs sau un serviciu cultural sau creativ și care folosesc principiile antreprenoriale pentru a organiza și gestiona această activitate creativă într-o manieră comercială. Cu toate acestea, realizarea unui echilibru între creativitate și antreprenoriat nu este simplă, iar antreprenorii diferă în funcție de motivația lor și de sectoarele în care activează. (Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (European Commission); Eurokleis; HKU Utrecht School of Arts; K2M, 2013)

Termenul de antreprenoriat cultural și creativ va încerca să aducă împreună cele două lumi ale antreprenorilor și ale artiștilor: recunoașterea spiritului antreprenorial latent al unui artist și a spiritului creativ latent al unui antreprenor. (Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (European Commission); Eurokleis; HKU Utrecht School of Arts; K2M, 2013)

Cercetătorii descriu antreprenorii culturali ca fiind persoane care încalcă regulile și depășesc granițele (Spilling, 1991), depășesc obstacolele (Amolo & Beharry-Ramraj, 2015), estompează granițele dintre muncă și viața personală (Bridgstock, 2013; Werthes et al., 2018), dând dovadă de pasiune și angajament față de conținutul artistic, fiind persuasivi, prudenți și manifestând curaj, speranță și credință în ceea ce fac (Klamer, 2011), asumându-și riscuri (Wardani et al., 2017), manifestând o toleranță ridicată la ambiguitate, perseverență, încredere în sine, autonomie și creativitate (Bhansing et al., 2018; Werthes et al., 2018). (Dobрева & Ivanov, 2020)

Tensiunea dintre creatorul unei opere culturale și antreprenor, tipică pentru multe întreprinderi culturale și creative, se manifestă adesea prin dorința de a acorda prioritate valorii culturale a creației, cu o motivație redusă pentru generarea de valoare economică (orientată spre creație), în timp ce antreprenorul va acorda prioritate exploatarea economică în detrimentul valorii culturale a acesteia (orientată spre creștere). (Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (European Commission); Eurokleis; HKU Utrecht School of Arts; K2M, 2013)

Prin urmare, este de înțeles de ce practicienii pun accentul pe valoarea culturală a antreprenoriatului în încercarea lor de a descrie care anume este cea culturală. Printre varietatea de definiții care pot fi găsite, aderăm la următoarele:

**Antreprenoriatul în domeniul artelor și culturii este o activitate atât economică, cât și socioculturală, bazată pe inovare, pe exploatarea oportunităților și pe asumarea de riscuri. Este o activitate vizionară, strategică, inovatoare și socială.** (Varbanova, 2013)

**Antreprenorii culturali sunt agenți ai schimbării culturale și vizionari plini de resurse care organizează capitalul cultural, financiar, social și uman, pentru a genera venituri dintr-o activitate culturală. Soluțiile lor inovatoare au ca rezultat întreprinderi culturale durabile din punct de vedere economic, care îmbunătățesc mijloacele de trai și creează valoare culturală și bogăție, atât pentru producătorii creativi, cât și pentru consumatorii de servicii și produse culturale. (Temblay, n.red.) (Anheier & Isar, 2008)**

## II. Natura specifică a managementului în industriile creative

Managementul oamenilor în orice domeniu al vieții sociale va fi asociat cu un proces de conducere a unor indivizi diferiți, cu abilități și calități diferite, către un obiectiv comun. Din perspectiva afacerilor, atingerea obiectivelor organizației într-un anumit interval de timp necesită o coordonare susținută a eforturilor individuale printr-o serie de activități realizate de lideri și manageri. Binecunoscuta definiție a managementului dată de Mary Parker Follett ca fiind „*arta de a face lucrurile prin intermediul altor persoane*” pune accentul pe importanța primordială a managementului și pe sarcinile sale principale de a planifica, organiza, conduce și controla eforturile altor persoane într-un mod sistematic.

### **Roluri manageriale**

Pentru a asigura buna funcționare a unității organizaționale, un manager trebuie să integreze cele trei roluri-cheie – decizional, informațional și interpersonal pentru a conecta oamenii și informațiile la diferite niveluri ale organizațiilor, într-un mod unic care ar putea fi asociat metaforic cu un motor de mașină.

Cercetările anterioare privind specificul industriilor creative au evidențiat cinci grupuri principale de caracteristici care pot afecta direct procesul de management asociat: inovările globale, nevoia de produse noi și unice, cererea imprevizibilă, natura artistică a produselor și personalul care se autogestionează (Berzins, 2012). *O trăsătură comună a industriilor culturale și creative care trebuie remarcată, se regăsește în absența statutului de manager numit oficial.* În schimb, se implementează o abordare de autogestionare sau conducerea este asigurată de un membru al echipei a cărui sarcină va fi aceea de a-i implica pe ceilalți într-un proces de muncă intelectuală. Fiecare participant va avea tendința de a-și asuma responsabilitatea pentru propriile decizii și își va îndeplini sarcinile independent ca răspuns la schimbările mediului de afaceri. Aceste caracteristici sugerează că organizațiile creative se caracterizează printr-o formă specifică de organizare în care membrii echipei se vor vedea pe ei înșiși ca antreprenori și furnizori de muncă intelectuală, care dețin principala responsabilitate pentru atingerea obiectivelor organizaționale.

### **Ce face managementul?**

Una dintre cele mai populare clasificări realizate de Koontz și O'Donnell sugerează cinci funcții de bază care nu pot fi separate una de cealaltă și care trebuie considerate ca fiind inextricabil legate între ele:

**Planificarea** este o funcție de bază care constă în evaluarea obiectivelor organizaționale și luarea unei decizii privind un program de activități pentru îndeplinirea anumitor sarcini de



performanță. Planificarea sistematică a acțiunilor și resurselor viitoare este de o importanță primordială pentru a evita riscurile și eșecurile.

**Organizarea** implică procesul de reunire a resurselor umane, a resurselor financiare și a materialelor adecvate necesare pentru atingerea unui anumit obiectiv de afaceri. Stabilirea priorităților și coordonarea eficientă a activităților de organizare în conformitate cu un plan existent, necesită o abordare managerială activă în ceea ce privește delegarea sarcinilor și identificarea nevoilor.

**Dotarea cu personal**, ca funcție majoră a managementului, este asociată cu abilitățile managerilor de a identifica și selecta persoanele potrivite pentru posturile de muncă potrivite în cadrul structurii organizaționale. Organizarea și furnizarea de cursuri de formare profesională și de oportunități de dezvoltare și promovare în carieră reprezintă un aspect esențial al funcției de dotare cu personal, alături de evaluarea și monitorizarea performanțelor profesionale.

**Funcția de conducere** se referă la controlul adecvat al fluxului de informații, asigurându-se că membrii personalului știu ce și când trebuie să îndeplinească o anumită sarcină. Conceptul modern de management se bazează pe ideea că oamenii nu trebuie doar să fie informați clar cu privire la sarcinile lor, ci și să fie motivați de o conducere ghidată.

**Controlul** servește ca funcție de feedback pentru măsurarea performanțelor și identificarea abaterilor de la sarcina și rezultatele prestabilite. În acest fel, detectează greșelile și identifică acțiunile de corectare a greșelilor care urmează să fie planificate în ciclul următor.

### **Gestionarea creativității**

Spre deosebire de organizațiile tradiționale, managementul în industriile creative trebuie să ia în considerare o varietate de factori care afectează procesul de management în același timp, inclusiv natura unică a produselor lor și cererea imprevizibilă, ceea ce face ca procesul de luare a deciziilor strategice să fie mai complicat. Punerea în aplicare a planificării, organizării, dotării cu personal, conducerii și controlului tinde să implice unele funcții paralele care rezultă din caracterul specific al proiectelor creative legate de unicitatea produselor lor, de limita de timp și de finanțare, de rezultatele lor măsurabile și de interacțiunea constantă a tuturor funcțiilor de management pentru finalizarea cu succes a unui proiect. În consecință, un manager trebuie să creeze un plan de acțiune clar înainte de a delega sarcini și trebuie să fie abil în procesul de coordonare și organizare a sarcinilor, stabilind un echilibru între o gamă largă de elemente ale sistemului și luând în considerare, în același timp, importanța motivării și controlului.

### **III. Leadershipul ca abilitate managerială**

Rolul de leadership este asociat în mod obișnuit cu procesul de îndrumare și dirijare a altora, în timp ce principala responsabilitate a unui manager este văzută în controlul procesului de lucru și al membrilor personalului implicați în acesta. O diferențiere bine cunoscută între leadership și management pune accentul pe liderii care conduc prin exemplu și managerii care solicită așteptări:

- Un manager poate acționa ca un lider, în timp ce un lider nu poate îndeplini un rol de manager.
- Se așteaptă ca un manager să facă lucrurile corect, în timp ce un lider trebuie să facă ce este corect.
- Un manager acționează ca un controlor și supraveghetor, în timp ce rolul liderului este de a inova și de a crea.
- Un manager este responsabil pentru planificarea unei schimbări, în timp ce un lider trebuie să gestioneze schimbarea.
- Un manager are un rol de supervizor, în timp ce un lider are un rol de încurajare.
- Un manager se ocupă cu organizarea și dotarea cu personal, în timp ce un lider se ocupă cu comunicarea și responsabilizarea.
- Un manager stabilește programul de lucru, în timp ce un lider stabilește direcția.

### **Leadership creativ**

În întreprinderile mai mici, rolurile manageriale și creative sunt deseori îndeplinite împreună, în timp ce conducerea procesului de creativitate și inovare în organizațiile mai mari este susceptibilă să creeze tensiuni și constrângeri în jurul gestionării activităților comerciale, unde se poate aplica o abordare de „conducere duală”, în care un lider creativ va promova creativitatea, iar un lider managerial se va ocupa de cerințele comerciale și de marketing (Townley, Beech și McKinlay, 2009). În general, pentru a conduce cu succes persoanele creative va fi nevoie de o capacitate de a facilita un mediu care să promoveze inovarea și să răspundă cerințelor comerciale, ținând cont de faptul că s-a constatat că profesioniștii din domeniu au trăsături de personalitate care predispun la o învățare și o dezvoltare personală de succes. Goleman (2017) sugerează șase stiluri de conducere eficiente pentru liderii creativi, care pot fi folosite corespunzător și cu atenție într-o varietate de situații.

- **Coercitiv** – un stil mai autocrat, adecvat în situații de urgență, atunci când este nevoie de luarea rapidă a deciziilor. Având în vedere caracterul autonom și independent al muncii creative, dacă este folosit inutil, acest stil poate stârni rezistență și demotivare.

- **Autoritar** – demonstrând o viziune asupra viitorului și capacitatea de a-i motiva pe ceilalți, poate fi adecvat în managementul schimbării, atunci când trebuie să se realizeze o direcție nouă sau un obiectiv nou.

- **Afiliativ** – se axează pe oameni, capabil să formeze echipe eficiente, poate fi folositor atunci când apar probleme interpersonale.

- **Democratic** – promovează luarea deciziilor independent, inițiativa personală și autoexprimarea, poate fi inspirațional și poate facilita consensul în industriile creative.

- **Inițiere** – conduce prin exemplu pentru a atinge standarde mai înalte.

- **Îndrumare** – încurajarea, poate fi folosită pentru a ajuta oamenii să își dezvolte propriile puncte forte.

#### **IV. Lecturi recomandate:**

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

Cerneviciute, J., & Strazdas, R. (2018). Teamwork management in creative industries: Factors influencing productivity. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(2), 503–516. [https://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2\(3\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2(3))

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

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

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

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

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

### 3. Referințe

---

Ahmad, N., & Seymore, R. G. (2008). Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection. Retrieved March 2022, from <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/243164686763.pdf?expires=1663656016&id=id&accname=guest&checksum=4CD62553BD135E6740085DC75EDE8621>

Ahmad, N., & Seymour, R. G. (2008). *Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection*. Retrieved from OECD: <https://www.oecd.org/sdd/business-stats/39651330.pdf>

Anheier, H. K., & Isar, Y. R. (2008). *Cultures and Globalization: The cultural Economy*. Sage publications .

Barazza, C. (n.d.). *Carlos Barazza*. Retrieved from <https://barrazacarlos.com/entrepreneurial-process-stages/>

Berzins, G. (2012). Strategic management in creative industry organizations: specifics in strategic decision making. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (62), 7-23.

Cuervo, Á., Ribeiro, D., & Roig, S. (2008). *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspectives*. Retrieved from <https://www.uv.es/bcjauveg/docs/LibroCuervoRibeiroRoigIntroduction.pdf>

Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (European Commission); Eurokleis; HKU Utrecht School of Arts; K2M. (2013). *The entrepreneurial dimension of the cultural and creative industries*. Retrieved from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/dcac4767-0daf-4fd5-8d8a-4bb502823723>

Dobrev, N., & Ivanov, S. (2020). Cultural entrepreneurship: a review of the literature. *Tourism & Management Studies*, 16(4), 2020, 23-34. Retrieved from <https://doi.org/10.18089/tms.2020.1604>

Goleman, D. (2017). *Leadership that gets results (Harvard business review classics)*. Harvard Business Press.

Hur, J. (n.d.). <https://bebusinessed.com/>. Retrieved from <https://bebusinessed.com/history/history-of-entrepreneurship/>

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

Melek, K., & Kaygusuz, C. (2014). The Psychology of Entrepreneurship. In J. C. Sanches, I. Ahmed, M. Ramzan, A. E. Singer, & e. all., *Entrepreneurship - Born, Made and Educated*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/230634533>

Nadim Ahmad, R. G. (2008). *Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for data collection (DRAFT)*. Retrieved March 2022, from <https://www.oecd.org/sdd/business-stats/39651330.pdf>

Selvan, S. S., & Vivek, N. (2020). Importance and Role of Entrepreneurship in Economic Development. *Novel International Journal of Multidisciplinary Arts and Humanities*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/351224386\\_Importance\\_and\\_Role\\_of\\_Entrepreneurship\\_in\\_Economic\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/351224386_Importance_and_Role_of_Entrepreneurship_in_Economic_Development)

Temblay, G. (n.d.). *Cultural Entrepreneurs*. Retrieved from <https://culturalentrepreneurs.wordpress.com/>

Townley, B., Beech, N., & McKinlay, A. (2009). Managing in the creative industries: Managing the motley crew. *Human Relations* (New York), 62(7), 939–962. <https://doi.org/10.1177/0018726709335542>

Varbanova, L. (2013). *Strategic Management in the Arts*. London/ New York. Retrieved from <http://www.routledge.com/books/details/9780203117170/>

*WIX blog*. (n.d.). Retrieved from <https://www.wix.com/blog/2021/07/types-of-entrepreneurship/#viewer-31pqj>