



Tematska jedinica 1:

Razumevanje preduzetništva u KKI

Tema 1.4.

Preduzetništvo, upravljanje i liderstvo u KKI.

Autor(i):

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

Institucija:

**Varna Univerzitet za
menadžment, Bugarska**



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

Podrška Evropske komisije za izradu ove publikacije ne predstavlja potvrdu sadržaja koji odražava stavove samo autora, a Komisija se ne može smatrati odgovornom za bilo kakvu upotrebu informacija sadržanih u njoj. Broj projekta: 2020-1-BG01-KA203-07919.

Ovaj materijal je deo sadržaja obuke „Menadžment i preduzetništvo u kulturnim i kreativnim industrijama“ namenjen profesionalcima iz oblasti umetnosti i humanističkih nauka i sadrži ukupno 5 tema. Sastavljen je u okviru Erasmus+ strateškog partnerstva „*FENICE - Jačanje preduzetništva i inovacija u kulturnim i kreativnim industrijama kroz interdisciplinarno obrazovanje*“.

Sadržaj:

Program FENICE

Tematska jedinica 1: Razumevanje preduzetništva u KKI

Tema 1.1. Kreativnost, inovacije i kros-sektorska saradnja. Intelektualna svojina.

Tema 1.2. Preduzetništvo, menadžment i liderstvo u KKI

Tematska jedinica 2: Preduzetnička praksa - Modeliranje KKI preduzeća

Tema 2.1. Dizajniranje poslovanja za KKI: priprema biznis plana i pitching

Tema 2.2. Prema vrednosti: ekonomska, tržišna i kulturna vrednost proizvoda i usluga u KKI

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

Više informacija možete pronaći na: <http://www.fenice-project.eu>

Deklaracija o autorskim pravima:



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

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

pod sledećim uslovima:

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

1 Pregled TEME

Preduzetništvo igra veoma važnu ulogu u svakoj ekonomiji. Doprinosi inovacijama, stvara nova radna mesta, podstiče ekonomski razvoj i povećava dobrobit lokalnog stanovništva. Potencijal kulturnog i kreativnog preduzetništva prepoznat je početkom 2000-ih i time pojačao pojavljivanje kulturnih i kreativnih start-up-ova ali i broj konceptualnih istraživanja o ovom fenomenu. Ipak, zbog složenosti koncepta i nedostatka jedinstvene definicije, postoji određena doza zabune oko upotrebe termina.

Ova tema uvodi koncept preduzetništva i njegovo međusobno prožimanje iz perspektive KKI. Osnovni pojmovi iz oblasti preduzetništva predstavljeni su zajedno sa ulogom i značajem preduzetništva za ekonomski razvoj. Naglasak je stavljen na tumačenje preduzetništva kao stanja uma, ali i na osnovni skup veština, kompetencija i znanja koje su neophodne za svakog preduzetnika. Takođe su predstavljena i druga važna pitanja kao što su ključni koraci u razradi poslovne ideje, faze preduzetničkog procesa i resursi potrebni za uspešan razvoj preduzetničkih poduhvata.

2 TEMA

I. Koncept preduzetništva

Preduzetništvo je opšte poznato po svojoj ključnoj ulozi u mnogim oblastima u savremenom svetu danas. Zaista, preduzetnička aktivnost je poznata kao jedan od glavnih pokretača inovacija i stub je globalnog napretka koji podstiče ekonomski i socijalni razvoj, rast i blagostanje.

Preduzetničke aktivnosti datiraju čak iz drevnih vremena, iako se i dalje razvijaju. Inkorporirane su unutar mnogih podoblasti ljudske delatnosti i time su postale deo nekoliko različitih disciplina, značajno doprinoseći povezivanju praktičnih i teorijskih osnova. Ipak, iako se naučnici bave definisanjem preduzetništva već dugi niz godina, ne postoji zajednički konsenzus o njegovom tačnom značenju. Čak šta više, postoji značajna konfuzija u načinu na koji ljudi koriste termin preduzetništvo. (Nadim Ahmad, 2008). Takva situacija delimično je rezultat različitih pristupa i naučnih perspektiva koji su se tokom godina koristili u pokušaju da se dođe do definicije fenomena preduzetništva.

Sam izraz „preduzetništvo“ potiče od francuskog glagola „*Entreprendre*“, što znači „*preduzeti*“, „*ostvariti prilike*“ ili „*ispuniti potrebe i želje kroz inovacije i biznis*“. Reč se prvi put pojavila u francuskom rečniku 1723. godine. Francuski ekonomista Richard Cantillon je poznat po tome što je oko 1730. godine prvi izrekao frazu u kontekstu onoga što danas smatramo preduzetništvom (Ahmad & Seymour, *Defining Entrepreneurial Activity: Definitons Supporting Frameworks for Data Collection*, 2008). Uopšteno, preduzetništvo definišemo kao samozapošljavanje bilo koje vrste, a preduzetnike kao ljude koji preduzimaju rizike, u smislu da kupuju robu po određenoj ceni da bi je u budućnosti prodavali po neizvesnim cenama.

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

Preduzetnici su lica (vlasnici preduzeća) koja teže generisanju vrednosti, stvaranjem ili širenjem ekonomske aktivnosti, identifikovanjem i eksploatacije novih proizvoda, procesa ili tržišta.

Preduzetnička aktivnost predstavlja preduzumljive aktivnosti u potrazi za stvaranjem vrednosti, stvaranjem ili širenjem ekonomske aktivnosti, pronalaženjem i eksploatacijom novih proizvoda, procesa ili tržišta.

Preduzetništvo su fenomeni povezani sa preduzetničkom aktivnošću.

- **Elementi preduzetništva**

Preduzetništvo obuhvata mnoge elemente, ali najvažniji od njih uključuju sledeće:

1. Inovacija	<p>Preduzetništvo je ključni izvor inovacija i diferencijacije proizvoda u bilo kojoj ekonomiji. To je u suštini jedno od njegovih najvažnijih značenja, ali i efekata preduzetničkog uspeha. Inovacije se koriste za eksploataciju dostupnih mogućnosti na tržištu i za prevazilaženje svih mogućih pretnji.</p> <p>Inovacija može da predstavlja novi proizvod, usluge, tehnologije, tehniku proizvodnje, marketinšku strategiju itd. Inovacije mogu uključivati i bilo kakav rad na bolji, efikasniji ili ekonomičniji način. U svakom slučaju, inovacija predstavlja ključni faktor u konceptu preduzetništva koja sa sobom donosi i druge promene - bilo za kupce, konkurente, pa čak i za tržište..</p>
2. Preuzimanje rizika	<p>Preduzetništvo je povezano sa rizikom. Kao prvo, teško je predvideti rezultate i efekte inovacije koji su sastavni deo preduzetničke aktivnosti. Uvek postoji rizik da se nešto neće dogoditi prema planu, kao i da rezultati neće uvek biti poželjni. Potom dolazi rizik od raznih faktora iz spoljašnjeg okruženja koje je apsolutno nemoguće kontrolisati.</p> <p>Ne preuzimanjem rizika može dovesti do stagnacije posla, a prekomerno preuzimanje rizika može prouzrokovati gubitke. Dakle, dobar preduzetnik mora da zna kako da preuzme i upravlja rizicima svog poslovanja. Sposobnost preduzetnika da rizikuje pomaže mu da iskoristi mogućnosti koje mu pruža tržište.</p>
3. Vizija	<p>Vizija ili predviđanje jeste jedna od glavnih pokretačkih snaga svakog preduzetnika. Energija je ono što pokreće posao napred, pored predviđanja preduzetnika. To je ono što poslovanju daje naznake o</p>

	<p>budućnosti - koji zadatak treba da se završi, koji rizik koji treba preduzeti, kakva kultura treba da se uspostavi itd.</p> <p>Mnoge uspešne preduzetnike nazivamo i „vizionerima“ upravo zbog vizije koju imaju i koja ih je vodila u postavljanju kratkoročnih i dugoročnih ciljeva tokom poslovanja, ali i u planovima kako da dostignu te ciljeve.</p>
4. Organizacija	<p>U širem smislu, preduzetništvo je šou jednog čoveka (tzv. <i>one-man show</i>). Preduzetnik snosi sve rizike i uživa u svim nagradama. Naravno da ima pomoć zaposlenih i menadžmenta ispod sebe, ali on mora biti taj koji povlači konce. Sve to zahteva mnogo organizacije i besprekorne organizacione veštine.</p> <p>Preduzetnik mora znati da organizuje i upravlja svojim finansijama, zaposlenima, resursima itd. Dakle, organizacione sposobnosti preduzetnika su jedan od najvažnijih elemenata preduzetništva.</p>

Tabela 2: Glavni elementi preduzetništva

- **Preduzetništvo u KKI**

Preduzeća KKI - posebno mala i srednja preduzeća - imaju specifične karakteristike koje ih izdvajaju od „redovnog“ preduzetništva. Ona često posluju u specifičnim tržišnim uslovima, proizvode robu koja je po prirodi „kulturna“, rade sa ljudima koji su često više vođeni sadržajem nego što su komercijalno orijentisani i obično stvaraju veoma mala preduzeća (mikro-mala i srednja preduzeća) koja takođe mogu da postoje u okviru stalnih mreža. (Directorte-General for Education, Youth, Sport and Culture (European Comission); Eurokleis; HKU Utrecht School of Arts; K2M, 2013)

Koncept kulturnog preduzetništva prvi je uveo Paul DiMaggio 1982. godine. Tada se malo pažnje posvećivalo figuri kulturnog kapitaliste — „osobe koja ulaže profit stečen kroz upravljanje industrijskim preduzećem zarad osnivanja i održavanja kulturne institucije“ - koja je predstavljena i u njegovom radu. Međutim, nakon što su kreatori politika početkom 2000ih prepoznali potencijal kulturnih i kreativnih industrija kao ekonomski važnih sektora, brzo je došlo do porasta i akademske i tržišne radoznalosti kada je u pitanju kulturno preduzetništvo.

Logično, jasnu definiciju kulturnog ili kreativnog preduzetništva prvo ometa jasan pogled na preduzetničku aktivnost kao takvu, a zatim i raznovrsnost specifičnosti koje svaka od kulturnih i kreativnih industrija obuhvata. Međutim, ogroman broj istraživanja ukazuje na drugačiju interpretaciju ovog fenomena.

Razlika između kulturnog preduzetništva i preduzetništva iz bilo kog drugog sektora prisutna je u kontekstualnim i sektorskim karakteristikama, prirodi umetničkog dela i specifičnim kulturnim vrednostima, koje sprovode kulturni preduzetnici. Čini se da je najistaknutija

karakteristika kulturnih preduzetnika lično uključivanje u kreativni proces. (Dobrevi i Ivanov, 2020)

Evropska komisija (2013) promovira kulturnog preduzetnika kao nekoga ko stvara ili na tržište donosi kulturni ili kreativni proizvod ili uslugu i ko koristi preduzetničke principe za organizovanje i upravljanje takvom kreativnom aktivnošću na komercijalni način. Međutim, postizanje ravnoteže između kreativnosti i preduzetništva nije jednostavno, te se mnogi preduzetnici se razlikuju prema svojoj motivaciji i sektorima u kojima posluju. (Directorte-General for Education, Youth, Sport and Culture (European Commission); Eurokleis; HKU Utrecht School of Arts; K2M, 2013)

Termin kulturno i kreativno preduzetništvo pokušava da zajedno privuče dve vrste preduzetnika i umetnika: prepoznavanje latentnog preduzetničkog duha umetnika i latentnog kreativnog duha preduzetnika. (Directorte-General for Education, Youth, Sport and Culture (European Commission); Eurokleis; HKU Utrecht School of Arts; K2M, 2013)

Naučnici opisuju kulturne preduzetnike kao ljude koji krše pravila i prelaze granice (Spilling, 1991), prevazilaze prepreke (Amolo & Beharry-Ramraj, 2015), brišu granice između posla i ličnog života (Bridgstock, 2013; Werthes i sar., 2018), pokazuju strast i posvećenost umetničkom sadržaju, ubedljivost, razboritost, hrabrost, nadu i veru u svoj rad (Klamer, 2011), preuzimaju rizike (Wardani et al., 2017), pokazuju visoku toleranciju prema dvosmislenosti, upornost samopouzdanje, autonomiju i kreativnost (Bhansing et al., 2018; Werthes et al., 2018). (Dobrevi & Ivanov, 2020).

Napetost između kreatora kulturnog rada i preduzetnika, tipičan za mnoga kulturna i kreativna preduzeća, često je vidljiva u velikoj motivisanosti da se da prioritet kulturnoj vrednosti dela, premda uz manje motivacije da se postigne i ekonomska vrednost (orjentsanost na kreaciju), dok preduzetnik daje prioritet ekonomskoj eksploataciji nad njegovom kulturnom vrednošću (orjentiranost na rast). (Directorte-General for Education, Youth, Sport and Culture (European Commission); Eurokleis; HKU Utrecht School of Arts; K2M, 2013)

Stoga je razumljivo da je isticanje kulturne vrednosti preduzetništva neophodno kako bi tačno odredili šta je tačno kulturno. Među različitim postojećim definicijama, pridržavaćemo se sledećih:

Preduzetništvo u umetnosti i kulturi predstavlja ekonomsku i socio-kulturnu aktivnost, zasnovanu na inovacijama, iskorištavanju mogućnosti i ponašanju koje promovira preuzimanje rizika. U pitanju je vizionarska, strateška, inovativna i društvena aktivnost. (Varbanova, 2013)

Kulturni preduzetnici su agenti promena u kulturi, snalažljivi vizionari koji organizuju kulturni, finansijski, socijalni i ljudski kapital kako bi ostvarili prihod od određene kulturne aktivnosti. Njihova inovativna rešenja imaju za rezultat ekonomski održiva kulturna preduzeća koja poboljšavaju životni standard i stvaraju kulturnu vrednost i bogatstvo kako za kreativne proizvođače, tako i za potrošače kulturnih usluga i proizvoda. (Temblay, n.d.) (Anheier & Isar, 2008)

II. Menadžment u kulturnim i kreativnim industrijama

Upravljanje ljudima u svakoj oblasti društvenog života je povezano sa procesom vođenja različitih pojedinaca sa različitim veštinama i kvalitetima ka zajedničkom cilju. Iz poslovne perspektive, postizanje organizacionih ciljeva u određenom vremenskom okviru zahteva trajnu koordinaciju pojedinačnih napora kroz niz aktivnosti koje obavljaju lideri i menadžeri. Dobro poznata definicija menadžmenta Meri Parker Folet kao „umetnosti obavljanja stvari preko drugih ljudi“ stavlja fokus na primarni značaj menadžmenta i njegovih glavnih zadataka kao što su sistematično planiranje, organizacija, vođenje i kontrolisanje napora drugih ljudi.

- **Menadžerske uloge**

Da bi obezbedio pravilno funkcionisanje organizacione jedinice, menadžer mora uspešno da integriše tri ključne uloge – odlučivačku, informacionu i međuljudsku kako bi povezoao ljude i informacije na različitim nivoima organizacije, što metaforički možemo uporediti sa motorom automobila.

Dosadašnja istraživanja specifičnosti kreativnih industrija ističu pet glavnih grupa karakteristika koje mogu direktno uticati na proces upravljanja: globalne inovacije, potreba za novim i jedinstvenim proizvodima, nepredvidiva potražnja, umetnička priroda proizvoda i samoupravno osoblje. (Berzins, 2012). *Zajednička karakteristika kulturnih i kreativnih industrija koju treba istaći jeste odsustvo statusa formalno imenovanog menadžera.* Umesto toga, primenjuje se samoupravljački pristup, ili liderstvo vrši član tima čiji će zadatak biti da uključi druge u intelektualni proces rada. Svaki učesnik će težiti da preuzme odgovornost za sopstvene odluke dok samostalno obavlja svoje dužnosti kao odgovor na promenljivo poslovno okruženje. Ove karakteristike sugerišu da kreativne organizacije imaju specifičan oblik organizacije u kome članovi tima vide sebe kao preduzetnike i pružaoce intelektualnog rada, koji imaju glavnu odgovornost za postizanje organizacionih ciljeva.

- **Šta radi menadžment?**

Jedna od najpopularnijih klasifikacija Kunca i O'Donela sugeriše pet osnovnih funkcija koje se ne mogu odvojiti jedna od druge i treba ih posmatrati kao neraskidivo povezane:

Planiranje je ključna funkcija evaluacije organizacionih ciljeva i odlučivanja o rasporedu aktivnosti za izvršavanje određenih zadataka. Sistematsko planiranje budućih aktivnosti i resursa su od primarnog značaja kako bi se izbegli rizici i neuspesi.

Organizacija podrazumeva proces spajanja odgovarajućih ljudskih i finansijskih resursa i materijala potrebnih za postizanje određenog poslovnog cilja. Davanje prioriteta i efikasna koordinacija aktivnosti organizacije prema postojećem planu zahteva aktivan pristup upravljanja, delegiranju zadataka i identifikaciji potreba.

Zapošljavanje kadra, kao jedna od glavnih funkcija menadžmenta, odnosi se na sposobnost menadžera da identifikuju i odaberu odgovarajuće ljude za odgovarajuća radna mesta unutar organizacione strukture. Organizovanje i obezbeđivanje poslovnih obuka i mogućnosti za razvoj i unapređenje karijere predstavljaju suštinski aspekt zapošljavanja odgovarajućeg kadra, zajedno sa evaluacijom i praćenjem učinka na radu.

Usmeravanje se odnosi na pravilnu kontrolu protoka informacija, što omogućava članovima osoblja da znaju šta i kada treba da urade određeni zadatak. Savremeni koncept menadžmenta zasniva se na ideji da ljudi ne moraju samo da budu informisani na jasan način o svojim dužnostima, već i da budu motivisani vođenim vođstvom.

Kontrolisanje služi kao povratna funkcija za merenje performansi i utvrđivanje odstupanja od unapred postavljenog zadatka i rezultata. Na taj način uočavaju se greške i identifikuju se radnje koje se preduzimaju za ispravljanje grešaka u narednom ciklusu.

- ***Upravljanje kreativnošću***

Za razliku od tradicionalnih organizacija, menadžment u kreativnim industrijama treba da uzme u obzir niz faktora koji istovremeno utiču na proces upravljanja, uključujući jedinstvenu prirodu njihovih proizvoda i nepredvidivu potražnju, što proces strateškog donošenja odluka čini komplikovanim. Implementacija planiranja, organizovanja, zapošljavanje osoblja, usmeravanja i kontrole obično uključuju i neke paralelne funkcije koje proizilaze iz specifičnog karaktera kreativnih projekata koji se tiču jedinstvenosti njihovih proizvoda, vremenskog ograničenja i finansiranja, njihovih merljivih rezultata i stalne interakcije svih funkcija upravljanja kako bi se projekat uspešno završio. Shodno tome, menadžer mora da napravi jasan plan rada pre delegiranja zadataka, kao i da bude vešt u procesu koordinacije i organizacije zadataka, balansirajući između različitih elemenata sistema i uzimajući u obzir važnost motivacije i kontrole.

III. Liderstvo kao menadžerska sposobnost

Uloga lidera se obično povezuje sa procesom vođenja i usmeravanja drugih, dok se glavna odgovornost menadžera vidi u kontroli radnog procesa i članova osoblja uključenih u taj proces. Dobro poznata diferencijacija između liderstva i menadžmenta stavlja naglasak na lidere koji vode svojim primerom i menadžere koji imaju određena očekivanja od svojih zaposlenih:

- Menadžer može da bude lider dok lider ne može da obavlja ulogu menadžera.
- Od menadžera se očekuje da radi stvari na pravi način, dok lider radi ono što je ispravno.
- Menadžer se ponaša kao kontrolor i supervizor, dok je lider inovator i stvaralac.
- Menadžer planira promene, dok lider upravlja promenama.
- Menadžer nadgleda, dok lider ohrabruje.
- Menadžer se bavi organizacijom i zapošljavanjem, dok se lider bavi komunikacijom i osnaživanjem zaposlenih.
- Menadžer postavlja raspored rada, dok vođa određuje pravac rada.

- ***Kreativno liderstvo***

U manjim preduzećima, menadžerske i kreativne uloge se često obavljaju zajedno, dok je vođenje procesa kreativnosti i inovacija u većim organizacijama sklono stvaranju tenzije i ograničenja oko upravljanja komercijalnim aktivnostima, gde se može primeniti pristup

„dvostrukom vođstvu“, u kojoj kreativni lider promovira kreativnost, a menadžer-lider se bavi marketinškim i komercijalnim zahtevima (Townley, Beech and McKinlay, 2009). Sve u svemu, za uspešno vođenje kreativaca neophodna je sposobnost stvaranja okruženja koje promovira inovacije i ispunjavanje poslovnih zahteva, imajući u vidu da je utvrđeno da profesionalci u ovoj oblasti imaju osobine ličnosti koje predisponiraju uspešno učenje i lični razvoj. Goleman (2017) predlaže šest efikasnih stilova kreativnog liderstva koji se mogu koristiti na odgovarajući način u različitim situacijama.

- **Prinudni** – autokratski stil prikladan u hitnim slučajevima kada je neophodno brzo donošenje odluka. S obzirom na autonoman i nezavisan karakter kreativnog rada, ako se nepotrebno koristi, ovaj stil može izazvati otpor i demotivaciju.
- **Autoritativni** – demonstriranje vizije budućnosti i sposobnost da se motivišu drugi, prikladno u upravljanju promenama kada je neophodna da se dostigne novi cilj ili pravac.
- **Afilijativni** – fokusira se na ljude, sposobnost da formiraju efikasne timove, može biti koristan kada se pojave međuljudski problemi.
- **Demokratski** – promovira nezavisno donošenje odluka, ličnu inicijativu i samoizražavanje, može biti inspirativan i olakšati konsenzus u kreativnim industrijama.
- **Određivanje tempa** – liderstvo primerom ispunjavanja viših standarda.
- **Koučing** – ohrabrujući stoč, koristi se da pomogne ljudima da razviju sopstvene kvalitete.

IV. Predložena literatura:

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 Reference

- 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); Euroklis; 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
- 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>