

## IZAICINĀJUMI 21. GS. KULTŪRAS ORGANIZĀCIJAI – KULTŪRAS UZŅĒMĒJDARBĪBA

Kultūras uzņēmējdarbības jēdziens ir 21. gs. nepieciešamība definēt jaunās tendences, kas attīstās, mainoties ekonomiskās un sociālās dzīves telpai. Raksta mērķis ir atklāt kultūras uzņēmējdarbības jēdziena attīstību un sniegt jaunu tā definīciju. Mainās ne tikai ekonomikas sektors, bet arī psiholoģiskie un personīgie faktori – cilvēku vēlme darbu padarīt ne tikai par naudas iegūšanas līdzekli, bet arī par savu sapņu īstenošanas vietu, palielinās vēlēšanās uzlabot apkārtējo vidi, kas saistīta ar izpratni par resursu ierobežotību un patērētāju kultūras izveidoto slazdu. Viljams Baumols [Baumol 1993: 210], viens no spilgtākajiem ekonomistiem, kultūras ekonomikas virziena attīstītājiem, uzņēmēja jēdzienu iedala divos būtiskākajos virzienos:

- uzņēmumu izveidotājs – uzņēmējs;
- inovatīvais uzņēmējs.

Abu veidu uzņēmēji ir nepieciešami ekonomisko procesu nodrošināšanai, bet to uzdevumi ir atšķirīgi, tāpat arī viņu ietekme ir dažādi mērāma un nosakāma. Inovatīvam uzņēmējam ir nepārtraukti jāmeklē jauni ceļi, jaunas attīstības iespējas, turpretim uzņēmumu izveidotājs dara to, ko citi jau simtiem reižu pirms viņa ir paveikuši.

Starptautiskā ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija (OECD) kopīgā pētījumā ar Eurostat ir noteikusi (2009) uzņēmējdarbības definīciju, kas pielāgota jaunajiem ekonomikas apstākļiem. Proti, *“uzņēmēji ir tās personas, kas tiecas radīt vērtību vai izvērsēt kādu ekonomisku aktivitāti, izmantojot un radot jaunus produktus, procesus vai tirgus. Uzņēmējdarbības aktivitāte ir uzņēmīga cilvēka rīcība, kas vainagojas ar vērtības radīšanu vai ekonomiskas aktivitātes izplatīšanu, izmantojot un radot jaunus produktus, procesus vai tirgus. Uzņēmējdarbība ir fenomens, kas saistīts ar uzņēmējdarbības aktivitāti.”*<sup>1</sup> Definīcija nenorāda, kāda veida vērtība

<sup>1</sup> Ahmad, N., Seymour, R. G. *Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection*, 2009. Available: <http://www.oecd.org/std/business-stats/39651330.pdf> (viewed 04.02.2011.)

uzņēmējam ir jārada, vai tā ir ekonomiska, sociāla, mākslinieciska vai personīga vērtība, taču norāda, ka otrs virziens ir ekonomiskās aktivitātes izvērsšana. Tātad definīcija dod iespēju aplūkot uzņēmējdarbību ne vairs kā uz peļņu centrētu aktivitāti, bet gan tādu aktivitāti, kas balstīta cilvēka rīcībā – jaunu produktu, procesu vai tirgus radīšanā.

Informācijas tehnoloģiju ietekmē raisītā diskusija, kā apvienot labāko, ko piedāvā kapitālisms ar sociālām idejām – labumu nevis vienai konkrētai cilvēku grupai, bet pēc iespējas lielāku labumu sabiedrībai kopumā, kopš otrā gadu tūkstoša sākuma ir attīstījusi sociālās uzņēmējdarbības koncepciju un tās pētniecību. Sociālo uzņēmumu raksturojošie kritēriji ir šādi: sociālā mērķa prioritāte un iesaistīšanās komerciālās aktivitātēs, kā arī vēl viens nozīmīgs aspekts – iesaistīt sociāli jutīgas sabiedrības grupas. Tātad sociālie uzņēmumi ir tie, kas sabiedrībai nozīmīgu jautājumu risināšanu uzskata par pamata prioritāti un kuriem peļņas gūšana ir sekundāra [Dees 1998; Wickham 2006]. Ekonomists Filips Vikims uzskata, ka, pat aplūkojot uzņēmējdarbību plašā sociālā kontekstā, tomēr jāturas pie peļņas gūšanas kā centrālās uzņēmējdarbības ass, lai nepazaudētu saistību un nozares kontekstu [Wickham 2006: 181]. Saskaņā ar Viljama Baumola [Baumol 2003: 57–66] viedokli nozīmīgākā uzņēmēja loma ir novērtēt savu mērķi, misiju un tad meklēt veidus, kā to sasniegt.

Kultūras izņēmuma princips<sup>1</sup> ir radījis priekšnosacījumus, lai kultūras sektora institūcijas un organizācijas nepakļautu brīvā tirgus likumiem un aizsargātu to mākslinieciskās vērtības, vienlaikus radot sistēmu, ka organizāciju vadītāji, palaujoties uz savu īpašo statusu, pieprasa gan finanšu, gan materiālos līdzekļus kultūras organizāciju un institūciju darbības nodrošinājumam. Kā atzīst viens no pasaulē vadošajiem kultūras ekonomistiem, prof. Arjo Klamers, tad *“kultūras uzņēmējam ir jāprot pārliecināt sabiedrību, finansētājus un valsti, ka kultūras produkts, ko viņš piedāvā, ir ar vērtību, kas spēj konkurēt. Kultūras uzņēmējam jārunā biznesa valodā”* [Klamer, Veldhuis 1999]. Tieši spēja saprasties starp kultūras un biznesa pasauli, aptvert otras puses domāšanas veidu un saredzēt attīstības iespējas radījusi nepieciešamību definēt kultūras uzņēmējdarbību, jo kultūras organizācijām ir jāspēj darboties tirgus apstākļos, saprast valsts nosacījumus un veidot attiecības ar tām ietekmes grupām, kas ir izšķiroši svarīgas kultūras organizācijas pastāvē-

<sup>1</sup> UNESCO ģenerālās konferences deklarācijas “Par kultūras daudzveidību” 8. pants: *“Kultūras priekšmeti un pakalpojumi ir unikālas preces. Saskaņā ar mūsdienu ekonomiskajām un tehnoloģiskajām pārmaiņām, kad radošajai darbībai un inovācijām paveras plašas iespējas, īpaša uzmanība jāpievērš radošā darba daudzveidībai, pienācīgi ievērojot autoru un mākslinieku tiesības, kā arī kultūras priekšmetu un pakalpojumu īpatnības; pret tiem kā identitātes, vērtību un jēgas nesējiem nedrīkst izturēties kā pret parastām precēm vai plaša patēriņa priekšmetiem.”* Deklarācija pieņemta 31. sesijā Parīzē, 2001. gada 2. novembrī.

šanai. 2010. gadā veiktais pētījums “Uzņēmējdarbības dimensija kultūrā” apliecina, ka: *“Kultūras uzņēmējiem ir atšķirīgs raksturojums: tie strādā citādākos tirgus apstākļos; rada produktu, kas ir “kultūras produkts”; sadarbojas ar cilvēkiem, kas ir vairāk orientēti saturā nekā peļņā un parasti izveido pavisam mazus uzņēmumus, kas spēj eksistēt, pateicoties pastāvīgiem un ilglaicīgiem sadarbības tīkliem”* [HKU 2010: 10]. Lai sasniegtu mērķus, kultūras nozarē jāattīsta un jāpielieto uzņēmējdarbības prasmes, kas veicina efektīvu organizācijas darbību un produktivitāti nozares kontekstā. Kultūras uzņēmējiem nav jāķļūst par biznesmeņiem, bet gan par *patiesiem uzņēmējiem* – izmantojot inovāciju, drosmi un uzdrīkstēšanos darīt to, par ko citi tikai sapņo [Klamer, Veldhuis 1999].

Lai gan pieprasījums pēc kultūras produktiem ir grūti prognozējams un produkta saturs vienkāršam patērētājam grūti novērtējams, jau kopš 20. gs. deviņdesmitajiem gadiem holandiešu politiķi mudina uz diskusiju par kultūras uzņēmējdarbības jēdziena attīstību, mudinot māksliniekus un to pārstāvjus aktīvāk pievērsties mākslas pārdošanai un labāk orientēties tirgū. Nīderlandē, kur ir viena no Eiropā spēcīgākajām un attīstītākajām kultūras uzņēmējdarbības skolām, Kultūras ministrija [Cultural Governance in Netherlands 2004] un Roterdamas Erasma Universitātes pētnieki [Stam 2006] ir izveidojušas šādas kultūras uzņēmējdarbības definīcijas:

1. *Kultūras uzņēmējdarbība ir process, kurā organizācijas pārskata savu darbību tirgū un, izmantojot inovācijas, uzņemas riskus, lai papildus piesaistītu finanšu resursus un paaugstinātu kultūras produkta kvalitāti, tādējādi iegūstot labāku reputāciju.*
2. *Uzņēmējdarbība ir ar mērķi radīt optimālu līdzsvaru starp kultūras un biznesa interesēm.*

Roterdamas Erasma Universitātes pētījumā sniegtā definīcija rada jautājumu, kāds tad ir optimāls līdzsvars starp kultūras un biznesa interesēm? Atbildi uz šo jautājumu mēģina definēt ekonomists G. Hagorts [Hagoort 2000: 214–215], sniedzot kultūras uzņēmējdarbības skaidrojumu:

*“Kultūras uzņēmējdarbība ir process, kurā tiek apvienotas divas brīvības: mākslinieciskā brīvība kā nemateriāls saturs, kas orientēts uz vērtības radīšanu, un uzņēmējdarbības brīvība kā materiāla brīvība, kas atbalsta nemateriālo (kultūras) vērtību.”*

Otrā no nīderlandiešu piedāvātajām definīcijām norāda uz kultūras nozarē būtiskākajiem kritērijiem – labākā iespējamā produkta kvalitāte un pēc iespējas labāka reputācija. Mākslinieciskie kritēriji ir izcelti kā nozīmīgākie, turklāt norādīta nepieciešamība pēc darbības pārskatīšanas, tomēr pati definīcija ir grūti uztverama, jo iekļauts gan mērķis, gan līdzekļi mērķa sasniegšanai, norādot uz konkrētiem darbības virzieniem – risks, inovācijas un finanšu līdzekļu papildus piesaiste, tomēr neietverot visus nozīmīgākos faktoros. Tikpat nozīmīga ir izpratne par informāci-

jas tehnoloģiju izmantošanu, mūsdienīgs mārketingu un ārējā komunikācija. ES Kultūras un izglītības komiteja uzskata, ka “*ir būtiski veicināt un nodrošināt piemērotas finansēšanas sistēmas un nodrošināt efektīvus īstenošanas instrumentus kultūras un radošajās nozarēs, jo īpaši mazajiem un vidējiem uzņēmumiem.*”<sup>1</sup>

Kultūras uzņēmējdarbības jēdziena attīstība norit, veidojot tikla organizācijas un asociācijas. 2010. gadā tika izveidots Kultūras uzņēmējdarbības tīkls (*The Cultural Entrepreneurship Network*), kurš gan 2014. gadā pārtrauca savu darbību, tomēr jau kopš 2007. gada darbojas Kultūras uzņēmējdarbības globālais centrs (*Global Centre of Cultural Entrepreneurship*), Zviedrijā ir kultūras organizāciju vadītāju izveidots portāls “Kultūras uzņēmējdarbība”<sup>2</sup>, kā arī aktīvas privātās iniciatīvas<sup>3</sup> attīsta jēdzienu un diskutē par precīzu tā definīciju.

Kultūras nozarē ilgstoši ir valdījusi pārlicība, ka kultūra ir tikai patēriņa nozare, ka tā nespēj sniegt ekonomisku labumu vai veicināt ekonomisko aktivitāti. Tomēr, prasmīgi saimniekojot, arī kultūras nozarē var izmantot uzņēmējdarbības priekšrocības un attīstības iespējas, sasniedzot mērķi – idejas īstenošanos. Eiropas Komisijas pētījumā “Kultūras ietekme uz kreativitāti” [2010: 65–66] noteiktas šādas galvenās iezīmes kultūras uzņēmējdarbībā:

- 1) spēja radīt jaunas idejas;
- 2) prasme noteikt un pārvaldīt talantu;
- 3) māka veikt finanšu ekspertīzi saistībā ar izpratni par radošo ideju investīciju vērtību.

Nozīmīgi, ka pētījumā akcentēta spēja nolīgt talantus un veidot saikni ar talantu kopienu. Uzņēmējdarbība radošajās nozarēs ir balstīta cilvēku paveiktā darba mākslinieciskajā rezultātā. Cilvēkresursi ir nozīmīgākais resurss uzņēmuma pastāvēšanā, tomēr tas atrodas ārpus uzņēmuma. Uzņēmuma veiksmīgu darbību nosaka tas, kā un vai vadītājam izdodas piesaistīt savam uzņēmumam šos cilvēkresursus. Tomēr arī minētajā pētījumā precīza kultūras vai radošās uzņēmējdarbības definīcija netiek sniegta. Saskaņā ar ekonomistu F. Kotlera un L. Kevina [Kotler 2011: 14] definīciju “*mārketingu ir sociālais process, kurā indivīdi un grupas iegūst to,*

<sup>1</sup> Ziņojums par atbalstu Eiropas kultūras un radošajām nozarēm, izmantojot šo nozaru potenciālu ekonomikas izaugsmes un nodarbinātības veicināšanā (2012/2302(INI)) Available: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A7-2013-0248+0+DOC+XML+V0//LV> (viewed 10.06.2015.)

<sup>2</sup> Zviedrijas kultūras organizācijas *Nätverkstan* direktores *Lotta Lekvall* un *Unsgaard* skolo-tājas, rakstnieces un žurnāla *Ord&Bild* (*Word&Image*) redaktors *Olav Fumarola* izveidota kultūras uzņēmējdarbības tematikai veltīta mājaslapa: <http://www.culturalentrepreneur.se/about-culturalentrepreneur-and-the-authors/> (skatīts 03.03.2011.)

<sup>3</sup> Divu pētnieču *Celestes Tell* un *Genevieves Trembley* 2011. gadā izveidota organizācija un kultūras uzņēmējdarbības tematikai veltīta mājaslapa: <http://www.culturalentrepreneurs.com/about.html> (skatīts 03.03.2011.)

*kas tām ir vajadzīgs un vēlams, radot produktus un vērtības un mainot tās ar citiem”.* F. Kotlers uzskata, ka produkts ir kas vairāk nekā tikai fizisks objekts. Produkts ir viss, ko var piedāvāt tirgū aplūkošanai, iegādei vai lietošanai, tas ir jebkas, kas var apmierināt kādu vajadzību vai vēlmi. Tādējādi par produktu var uzskatīt gan fizisko labumu, gan pakalpojumu, veikalus, cilvēkus, organizāciju, vietu vai pat ideju. Produkti ir līdzekļi, kā sasniegt mērķi, kur mērķis ir klienta vajadzību vai vēlmi apmierināšana. F. Kotlers mārketinga evolūciju veica reizē ar kultūras ekonomikas diskursa rašanos 20. gs. 60. gados, paplašinot izpratni par nekomerciālu produktu darbības noteikumiem tirgus apstākļos.

Pētnieki [Overfelt 2003; Turner 2003; Williams 2003; Schoenberger 2003] atzīst, ka pašreizējā paaudze paplašina uzņēmējdarbības robežas. Ekonomiskās krīzes rezultātā lielās korporācijās vairs nav pievilcīgas darbavietas jaunajai paaudzei, kas izaugusi tehnoloģiju laikmetā un nebaidās riskēt. Tehnoloģiju pieejamība nodrošina iespēju kļūt par pašnodarbinātu personu, brīvība un uzņēmēja gars dod stimulu realizēt personiskās vēlmes [Leadbeater, Oakley 2005: 302]. Akadēmiķis, ilgtspējīgas attīstības un sociālās uzņēmējdarbības līderis Veins Visers 2011. gadā publicētajā darbā “Atbildības laikmets: Jauna biznesa DNS” akcentē uzņēmēja pienākumu izprast pārmaiņu intensitāti un prast definēt reālos izaicinājumus [Visser 2011: 348].

Ja klasiskā uzņēmējdarbībā uzņēmējs apvieno resursus un uzņemas risku, lai gūtu peļņu, tad kultūras uzņēmējdarbībā uzņēmējs apvieno resursus un uzņemas risku, lai sasniegtu mākslinieciski augstvērtīgus rezultātus, realizētu mākslinieciskās ambīcijas un sniegtu kultūras baudījumu sabiedrībai. Menedžmenta teorētiķis Helmutš Anhaiers norāda, ka “...īstais izaicinājums, ar ko saskaras bezpeļņas menedžmenta teorija un prakse: kā vadīt organizācijas, kurām ir daudzveidīgi atskaites punkti un kuras tādēļ ir kompleksas” [Anheier 2005: 124].

Darbā veiktā literatūras un avotu analīze ļauj definēt trīs nozīmīgākās kultūras uzņēmējdarbības pazīmes:

1) **Finanses** – uzņēmuma produkta vai pakalpojuma pārdošana var nesegt uzņēmuma izdevumus, līdz ar to, lai uzņēmums pastāvētu, iespējami vairāki risinājumi trešās puses<sup>1</sup> finansējuma piesaistei. Ņemot vērā, ka kultūras uzņēmumi sniedz sabiedrisku labumu, iespējams, ka to darbību daļēji finansē valsts vai pašvaldības programmas. Darbības nodrošināšanai tiek piesaistīti mecenāti vai arī regulāri notiek piedalīšanās dažādos grantu vai fondu konkursos. Spējot piedāvāt konkurētspējīgu produktu, iespējams piesaistīt arī privātā sektora finansējumu. ASV ekonomisti Baumvels un Bovels kultūras organizāciju budžeta plānošanā

<sup>1</sup> Trešās puses finansējums ir tāds finansējums, kurš tiek iegūts, nesniedzot klasisku preču vai pakalpojumu maiņas darījumu.

potenciālo ieņēmumu un izdevumu nesakritību nodēvēja par “plaisu”, 1966. gadā aizsākot kultūras ekonomikas disciplīnu. Kultūras ekonomikas pētnieks Tomass Aagesons (*Thomas Aageson*) norāda, ka finansiālu stabilitāti kultūras uzņēmumi var sasniegt tikai tad, ja to darbības veids pieļauj iespēju veikt ar uzņēmējdarbību, saņemot privātpersonu atbalstu un dalības maksu (sk. 1. tab.).

1. tabula

### Kā finansēt kultūras uzņēmējdarbību?

	Īstermiņa ienākumi	Ilgtermiņa ienākumi	Vai ir iespējama peļņa?
Uzņēmējdarbība	Nē	Jā	Jā
Granti	Jā	Nē	Reti
<b>Privātpersonu atbalsts</b>	Jā	Jā	Jā
<b>Biedru dalības maksa</b>	Jā	Jā	Jā
Sponsorēšana	Jā	Nē	Reti
Valdības atbalsts	Jā	Nē	Reti
Īpaši pasākumi	Jā	Dažreiz	Jā
Personīgie līdzekļi	Jā	Varbūt	Dažreiz

Autores veidota pēc *Aageson* [2008: 92–107].

**2) Ietekmes grupas** – ja klasiska biznesa organizācija analizē ārējo vidi, lai noskaidrotu, ko tai nepieciešams darīt, kādus risinājumus pieprasa vai pieļauj ārējās vides faktori un kāda būs to ietekme, tad kultūras uzņēmums analizē ārējo vidi, lai tajā rastu darbības nodrošinājuma resursus – definē kultūras uzņēmuma ietekmes grupas. Klasiskai biznesa organizācijai iekšējās vides analīze parāda, ko ir iespējams paveikt, izmantojot pastāvošos resursus. Kultūras uzņēmuma darbība pamatā notiek ārējā vidē, uzņēmuma darbības resursi, arī cilvēkresursi, ir ārpus uzņēmuma un tiek veidoti tieši šo resursu sasniegšanai un uzturēšanai. Kultūras uzņēmumos papildu risku rada nozares finanšu nepārredzamība un nepastāvība.

Tā rada papildu nenoteiktību, jo ir nepieciešama tūlītēja reakcija, ja rodas iespējas piesaistīt līdzekļus (konkursi, granti). Uzņēmuma darbības virzienus lielā mērā nosaka uzņēmuma ietekmes grupu intereses, jo sadarbība ir viena no pamata iespējām izdzīvot un attīstīties.

**3) Mārketings** – kultūras uzņēmuma pastāvēšanas nozīme ir tā radītais produkts, līdz ar to kultūras uzņēmumam ir jāizglīto potenciālais patērētājs, lai veidotu pieprasījumu. Tirgus izpēte, segmentēšana un patērētāja vajadzību izzināšana nenodrošinās pieprasījumu pēc kultūras uzņēmuma radītā produkta. Lai nonāktu līdz šim pieprasījumam, patērētājs ir “jāizaudzina”, jāpilnveido izpratne un jārada vēlme baudīt mākslas produktus.

Līdzšinējās definīcijās tiek uzsvērtas un pamatotas mākslas un biznesa pasaules atšķirīgās izpratnes, tomēr trūkst precīzāka skaidrojuma, kas tieši ir kultūras uzņēmējdarbības pamatā, kas tieši kultūras uzņēmējam būtu jāveic. Kultūras uzņēmumā vadītājs ir vidutājs starp radošajām personībām un esošo, kā arī potenciālo klientu, līdz ar to vadītājam jāriskē, izvēloties radošās personas, kas būs nozīmīgākais resurss uzņēmuma māksliniecisko mērķu sasniegšanai, un jāpiesaista nepieciešamie resursi, lai varētu veikt darījumus. Salīdzinot klasisko, sociālo un kultūras uzņēmējdarbību (sk. 2. tab.), nozīmīgākās atšķirības ir personiskajā motivācijā, darbības laukā, mijiedarbībā un ētikā.

Kā norāda M. Banks [Banks, et al. 2000: 458], radīt uzņēmumu radošajā sektorā nozīmē vienoties ar sevi par māksliniecisko izpausmju kontroli un pašdisciplīnu. Arī kultūras sfērā menedžments ir darbības veids, kas, līdztekus citiem, orientējas arī pēc ekonomiskuma kritērijiem, lai plašākā izpratnē rīkotos ekonomiski racionāli.

Nemot vērā kultūras uzņēmējdarbības pazīmes un izvērtējot piedāvātās definīcijas, autore piedāvā šādu kultūras uzņēmējdarbības definīciju:

*Kultūras uzņēmējdarbība ir process vizuālajās mākslās un izpildītājmākslās, kurā organizācijas vadītājs, uzņemoties risku, veic cilvēkresursos balstītu darbību, nodrošina nepieciešamo resursu piesaisti un veic komerciālus darījumus atbilstoši uzņēmuma mākslinieciskajiem mērķiem.*

Kultūras sektorā dažas nozares attīstās, tikai balstoties uz cilvēku prasmēm un iemaņām (kultūras mantojums, kultūras tūrisms, vizuālās mākslas un izpildītājmākslas). Attīstot kultūras uzņēmējdarbību, iespējams attīstīt minētās nozares un radīt darbavietas, kas netiek tieši dotētas, bet veidotas, balstoties uz labāko iespējamo kultūras un tirgus likumu apvienošanu. Līdz ar to nepieciešamākais virziens ir veicināt uzņēmējdarbības attīstību, nevis lai piespiestu pelnīt ar jebkādiem līdzekļiem, bet lai izmantotu biznesa vadības priekšrocības – prast pārliecināt sabiedrību, finansētājus un valsti, ka kultūras produkts ir ar vērtību, kas spēj konkurēt un kas ir nepieciešama sabiedrībai.

2. tabula

**Klasiskā, sociālā un kultūras uzņēmēja salīdzinājums**

	Klasisks uzņēmējs	Sociāls uzņēmējs	Kultūras uzņēmējs (autore viedoklis)
<b>Personiskā motivācija</b>	Maksimāls personīgs labums	Maksimāls sociāls labums	Augstvērtīgs kultūras produkts Pašizpaušme
<b>Darbības lauks</b>	Komerציāls	Bezpeļņas/publiski	Bezpeļņas vai komerciāls; iespējami abi risinājumi, bet ne vienlaicīgi
<b>Organizācijas darbības forma</b>	Tradicionāls biznesa modelis, uzņēmējam ir noteicošā loma	Netradicionāls modelis ar uzsvērtu vienlīdzības ideju – vairāk kā produktivitātes ideju	Uz mākslinieku/izpildītāju kvalitātes nodrošinājumu vērstas darbības princips
<b>Pieņemtās stratēģijas</b>	Balstīts uz sacensību un maksimālu atdevi no investīcijām	Izvairās no sacensībām, balstīts sociālo vērtību radīšanā un izplatīšanā	Balstīts uz kultūras vērtību radīšanu un izplatīšanu, auditorijas nodrošināšanu (nozīmīgi, jo mākslas darbs tiek uztverts tikai tad, ja tam ir auditorija)
<b>Sadarbība</b>	Nozīmīgi uzturēt attiecības ar investoriem, klientiem	Ieinteresētās puses definētas ļoti plašas	Būtiskākais no visiem resursiem – sadarbības partneri
<b>Mijiedarbība</b>	Necenšas gūt plašu sociālu atzīšanu	Meklē iespēju tikt plaši sociāli atzītiem, dažādās sociālajās grupās	Nepieciešama atzinība un novērtējums
<b>Ētika</b>	Egoistisks, ētiski neitrāls vai pat neētisks	Altruistisks, ētisks	Iespējams gan ētisks, gan egoistisks un ētiski neitrāls

 Autores veidota, balstoties uz *Wickham* [2006: 184].



***Izmantotie avoti***

- Aageson, T. H. Cultural Entrepreneurs: Producing Cultural Value and Wealth. *The Cultures and Globalization Series: The Cultural Economy*. Ed. Anheier, H. and Yudhishthir R. I. London: Sage Publications, 2008. Pp. 92–107.
- Ahmad, N., Seymour, R. G. *Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection*, 2009. Available: <http://www.oecd.org/std/business-stats/39651330.pdf> (viewed 14.05.2015.)
- Anheier, H. K. *Nonprofit Organizations: Theory, management policy*. New York and London: Routledge, 2005.
- Banks, M., Lovatt, A., Raffo, C. Risk and Trust in the Cultural Industries. *Geoforum*, vol. 31, No. 4, 2000. Pp. 453–464.
- Baumol, W. J. Formal Entrepreneurship Theory of economics: Existence and Bounds. *Journal of Business Venturing*, 8, 1993. Pp. 197–210.
- Baumol, W. J. *On Austrian analysis of entrepreneurship and my own. Austrian Economics and Entrepreneurial studies*. UK: Elsevier Science, 2003. Pp. 57–66.
- Cultural Governance in Nederland*. Rotterdam: Stichting Kunst & Zaken, De stand van zaken, 2004.
- Dees, G., J. *The Meaning of “Social Entrepreneurship”*, 1998. Available: <http://csi.gsb.stanford.edu/sites/csi.gsb.stanford.edu/files/TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf> (viewed 14.05.2015.)
- Haagoort, G. *Arts management entrepreneurial style*. Delft: Eburon, 2000.
- HKU. *The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries*. Utrecht: Hogeschool vor de Kunsten Utrecht, 2010. 124 p.
- Klamer, A., Veldhuis, O. Cultureel ondernemerschap: wat is dat eigenlijk? *NRC Handelsblad*, 1999, March 23.
- Kotler, P., Kevin, L. *Marketing Management*, 14th ed. USA: Prentice Hall, 2011. 816 p.
- Kultūras ietekme uz kreativitāti. KEA. Pētījums sagatavots Eiropas Komisijas vajadzībām (Izglītības un kultūras ģenerāldirektorātam)*, 2010. 221 lpp.
- Leadbeater, C., Oakley, K. *Why Cultural entrepreneurs matter. Creative Industries*. Ed. By John Hartley. USA: Blackwell Publishing, 2005. Pp. 299–311.
- Overfelt, M. The California Garage Start–Me–Up. *FSB*, 2003, September. 118 p.
- Schoenberger, C. R. The Small Chill. *Forbes*, 2003, October 13. Pp. 128–129.
- Stam, E. *Coaching for Cultural Entrepreneurship*. Rotterdam: Rotterdam Erasmus University, 2006. 126 p.
- Turner, R. Here Comes the New Gold Rush: Bruce Ferguson. *FSB*, 2003, June. 78 p.

- Visser, W. *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*. Great Britain: John Wiley and Sons, 2011. 389 p.
- Wickham, P. A. *Strategic entrepreneurship*. Edition IV. Pearson Education Limited, 2006. 586 p.
- Williams, G. Salvage Operations. *Entrepreneur*. 2003, November. 32 p.
- Ziņojums par atbalstu Eiropas kultūras un radošajām nozarēm, izmantojot šo nozaru potenciālu ekonomikas izaugsmes un nodarbinātības veicināšanā (23.02.2012. (INI)). Pieejams: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A7-2013-0248+0+DOC+XML+V0//LV> (skatīts 10.06.2015.)

## CHALLENGES FOR A 21<sup>st</sup> CENTURY CULTURAL ORGANISATION: CULTURAL ENTREPRENEURSHIP

### Abstract

In parallel with the development of scientific discourse, a dialogue about the making of cultural entrepreneurship offer becomes more and more significant also among practitioners because the necessity to take a risk and attract resources to the achievement of artistic goals increases. Cultural organisations, which have been state subsidised so far, are often forced to function according to business principles, hence a need arises to define new notions and analyse the specific nature of these activities. It determines the main differences between activities of classical and cultural entrepreneurship. The *cultural exception principle* defined in the UNESCO Convention has created preconditions which ensure that culture sector institutions and organisations are not under the free market rule, and their contents are protected. At the same time a system is created which allows leaders of organisations, relying on their special status, to demand both financial and material resources which are necessary to ensure the functioning of cultural organisations and institutions. It does not always ensure development-oriented management. The distinction of pure art, culture industry, creative industry and related industries determines the most essential breakdown of the industry into sectors, which also marks the differences in funding their activities. However, entrepreneurship also means creating new values in the context of pure art. It means taking a risk and attracting the necessary resources to achieve the goals.

**Keywords:** *cultural entrepreneurship, cultural product, impact groups.*