



Polskie klastry i polityka klastrowa

2012

Klastry w sektorach kreatywnych

– motory rozwoju miast i regionów



Redakcja:

Stanisław Szultka



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Klustry
w sektorach kreatywnych
– motory rozwoju
miast i regionów

Redakcja: Stanisław Szultka

Wydanie I

Publikacja została przygotowana w ramach przedsięwzięcia Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości pn.: „Polskie klastry i polityka klastrowa”, realizowanego pod honorowym patronatem Ministra Gospodarki. Publikacja jest współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach projektu systemowego PARP „Rozwój zasobów ludzkich poprzez promowanie wiedzy, transfer i upowszechnianie innowacji” z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, poddziałanie 2.1.3.

Redakcja:

Stanisław Szultka

Autorzy:

Bartosz Krapieński, Małgorzata Rybacka, Paweł Szlachta, Stanisław Szultka

Recenzent:

Monika Matusiak

Współpraca merytoryczna (PARP):

Grażyna Buczyńska

Wydanie I

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2012

Wydawca:

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
ul. Pańska 81/83
00-834 Warszawa

Publikacja jest bezpłatna

Publikacja dostępna jest także w wersji elektronicznej na Portalu Innowacji <http://www.pi.gov.pl>

Poglądy i opinie wyrażone przez autorów publikacji nie muszą odzwierciedlać stanowiska Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości

ISBN: 978-83-7633-180-5

Nakład: 1500 egzemplarzy

Przygotowanie do druku, druk i oprawa:
Agencja Reklamowo-Wydawnicza A. Grzegorzcyk
www.grzeg.com.pl

Spis treści

SŁOWO WSTĘPNE	7
RECENZJA	8
WSTĘP	9
1. SEKTORY KREATYWNE JAKO MOTORY ROZWOJU MIAST I REGIONÓW	12
1.1. Kreatywność w gospodarce	12
1.2. Sektory kreatywne a rozwój miast i regionów	14
1.2.1. Potencjał gospodarczy	15
1.2.2. Innowacyjność gospodarki	17
1.2.3. Procesy „rozlewania się”	19
1.2.4. Jakość życia i tożsamość kulturowa	21
1.3. Potencjał sektorów kreatywnych w Polsce i na świecie – perspektywy i wyzwania na przyszłość	23
2. SPECYFIKA ROZWOJU KLASTRÓW W SEKTORACH KREATYWNYCH	34
2.1. Klasy w sektorach kreatywnych	34
2.2. Korzyści ze współpracy w ramach klastra	38
2.3. Aktorzy klastrów w sektorach kreatywnych	40
2.3.1. Wolni strzelcy	41
2.3.2. Gatekeeperzy	44
2.3.3. Mikrobiznesmeni i branżowi giganci	45
2.3.4. Kreatywni ukryci	47
2.3.5. Publiczne instytucje kultury	48
2.3.6. Organizacje pozarządowe	49
2.3.7. Ośrodki twórczej edukacji	49
2.3.8. Władze publiczne	50
2.4. Czynniki konkurencyjności klastrów w sektorach kreatywnych	51
2.4.1. Talenty	52
2.4.2. Creative milieu	54
2.4.3. Innowacyjność	59
2.5. Wyzwania stojące przed sektorami kreatywnymi	63
2.5.1. Digitalizacja	66
2.5.2. Konwergencja mediów	68
2.5.3. Dystrybucja on-line	69
2.5.4. Piractwo	71
2.5.5. „Gospodarka doznań”	73
2.5.6. Indywidualizacja	75
2.5.7. Eksplozja kreatywności	76
3. BUDOWANIE WSPÓŁPRACY W KLASTRACH W BRANŻACH KREATYWNYCH	78
3.1. Jak budować współpracę w branżach kreatywnych?	78
3.1.1. Startujemy!	79
3.1.2. Wzmacniamy się!	83
3.1.3. Zwiększamy rynek!	89

3.2. Jak badać potencjał branż kreatywnych w regionie?.....	97
3.3. Jak finansować wspólne działania?.....	100
4. KLASTRY I INICJATYWY KLASTROWE W BRANŻACH KREATYWNYCH W POLSCE I EUROPIE	108
4.1. Śląski Klaster Dizajnu.....	109
4.2. Lokomotywa Kultury.....	114
4.3. BizArt.....	120
4.4. Creativro.....	125
4.5. LabDesign.....	129
4.6. CAP DIGITAL.....	133
4.7. Imaginove.....	137
4.8. Media Tree	140
Bibliografia	144
Spis ramek	147
Spis dobrych praktyk	148
Spis tabel	149
Spis zdjęć	150
Spis rysunków	151
ANEKS 1. KLASYFIKACJA BRANŻ KREATYWNYCH EUROPEJSKIEGO OBSERWATORIUM KLASTRÓW WEDŁUG PKD 2007	152



Szanowni Państwo,

Realizowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości przedsięwzięcie pn. „Polskie klastry i polityka klastrowa”, w ramach którego została przygotowana niniejsza publikacja, ma na celu wzmocnienie polskich klastrów, podniesienie ich konkurencyjności i zdolności innowacyjnej przez rozwój kompetencji i wiedzy koordynatorów, liderów, animatorów i przedsiębiorców funkcjonujących w ramach klastra oraz przez podniesienie efektywności kształtowania polityki klastrowej.

W odpowiedzi na potrzeby osób działających na rzecz klastrów, w publikacjach przygotowanych w ramach przedsięwzięcia przedstawiamy zarówno wiedzę teoretyczną, jak i doświadczenia praktyczne z zakresu funkcjonowania oraz rozwoju klastrów. Dzięki połączeniu wiedzy specjalistycznej z doświadczeniami przedstawicieli sfery biznesu i nauki stworzyliśmy cykl wydawnictw, które umożliwią poszerzenie wiedzy i staną się motorem do podejmowania działań mających na celu dalszy rozwój klastrów, a tym samym przedsiębiorców – ich członków. Jest to szczególnie istotne obecnie, gdy szybkość i wielość zachodzących zmian wymusza zdobywanie nowych umiejętności w różnych dziedzinach i etapach rozwoju klastrów oraz poznawania doświadczeń partnerów krajowych i zagranicznych. Ustawiczne podnoszenie kompetencji osób działających w i na rzecz klastrów jest jednym z ważniejszych czynników zwiększających konkurencyjność klastrów.

Niniejsza publikacja pt. „Klastry w sektorach kreatywnych – motory rozwoju miast i regionów” omawia różne aspekty funkcjonowania przemysłów kreatywnych, ze szczególnym uwzględnieniem specyficznych działań koordynatorów klastrów, które występują we wszystkich tych obszarach, dla których kreatywność jest kluczowym czynnikiem produkcji. Sektory kreatywne, w szczególności reklama, architektura, gry komputerowe, radio i telewizja, a także wzornictwo przemysłowe czy usługi projektowe, mają znaczący wpływ praktycznie na każdą dziedzinę naszego życia. Oddziałują zarówno na sferę gospodarczą, jak i społeczno-kulturową. Klastry tych sektorów nabierają znaczenia i są coraz bardziej widoczne ze względu na szerokie spektrum oferowanych usług i produktów kreatywnych. Cechą wyróżniającą te klastry jest również to, że ich członkami często są nie tylko typowi przedsiębiorcy, kierujący się głównie rachunkiem ekonomicznym, ale także twórcy, artyści, osoby wolnych zawodów – ludzie pełni ciekawych i niekonwencjonalnych pomysłów. Doceniając rolę klastrów sektorów kreatywnych, zwłaszcza jako motorów rozwoju regionów, przygotowaliśmy niniejszy materiał, by tym samym przybliżyć tę tematykę szerszemu odbiorcy.

Polecam niniejszą publikację nie tylko koordynatorom i animatorom klastrów działających w przemysłach kreatywnych, przed którymi stoi wiele specyficznych wyzwań, ale także przedstawicielom branż pokrewnych, ważnym odbiorcom ich produktów.

Bożena Lublińska-Kasprzak

Prezes PARP

Recenzja

Branże zaliczane do kreatywnych cieszą się w ostatnich latach dużym zainteresowaniem jako działają gospodarki wnoszące istotną wartość dodaną do innych sektorów. Ich rosnący udział w PKB i znaczenie gospodarcze budzą zainteresowanie nie tylko przedsiębiorstw, ale także władz publicznych zainteresowanych przyspieszaniem wzrostu gospodarczego. Potencjał innowacyjny tych branż jest efektem kreatywności, ale również relacji i interakcji o charakterze międzybranżowym. Podstawowym źródłem innowacyjności i konkurencyjności klastrów jest ich sieciowość i relacyjność, jak również powiązania które generują. Czy można więc połączyć klastry z branżami kreatywnymi i w ten sposób wzmocnić siłę ich oddziaływania?

Na to pytanie próbują odpowiedzieć autorzy publikacji *Klastry w sektorach kreatywnych* analizując przykłady polskich i zagranicznych inicjatyw klastrowych. A problemów do rozwiązania mają wiele... Sektory kreatywne bazują na indywidualizmie i niezależności – jak więc zainicjować znaczącą współpracę niezbędną w klastrach? Klastry są skupiskami o charakterze branżowym, a działalność kreatywna łączy wiele różnych działów – członkowie zawiązywanym tu inicjatyw będą zapewne mieli specyficzne potrzeby, ale również potencjał do generowania innowacji międzybranżowych. W skupiskach kreatywnych znacznie większa niż zazwyczaj wydaje się rola publicznych instytucji kultury – czy są one gotowe na współpracę z biznesem i nauką? Czy klastry kreatywne odnajdą się w tradycyjnym modelu współpracy?

Przykłady, które możemy znaleźć w publikacji pokazują, że sektory kreatywne chcą i potrafią działać razem, choć jak każda inicjatywa klastrowa muszą odnaleźć własną ścieżkę rozwoju i specyfikę. Najważniejszymi wyzwaniem wydaje się dzisiaj osiągnięcie, przez te często załączkowe inicjatywy, masy krytycznej prowadzącej do budowy rzeczywistego potencjału konkurencyjnego oraz odnalezienie modelu współpracy z publicznymi instytucjami kulturalnymi. Należy więc życzyć ich koordynatorom kreatywności i energii utożsamianych z ich branżą w dalszym wspieraniu rozwoju swoich członków.

Monika Matusiak*

* Dr Monika Matusiak jest adiunktem na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Od wielu lat zajmuje się problematyką rozwoju klastrów, regionalnych systemów i strategii innowacji oraz strategicznym planowaniem rozwoju. Jest absolwentką Szkoły Klastrów organizowanej przez Harvard University Institute of Competitiveness oraz IESE Business School.

Wstęp

W ostatnich latach powstało wiele publikacji krajowych i zagranicznych na temat klastrów – zarówno o ogólnym charakterze, jak i dotyczących wybranych zagadnień z zakresu rozwoju klastrów. Ze względu na tę bogatą ofertę niełatwo zaproponować coś nowego, co nie powieli istniejących pozycji, a jednocześnie będzie poruszało ważną i potrzebną tematykę. Niniejsza publikacja dotyczy klastrów, jednak jest skoncentrowana na analizie ich roli i specyfiki działania w jednym z najszybciej rozwijających się obszarów gospodarki – sektorach kreatywnych.

Celem poradnika jest dostarczenie obecnym i przyszłym animatorom oraz liderom praktycznej wiedzy na temat rozwoju, budowania partnerstwa oraz realizacji wspólnej strategii dla klastrów z branż kreatywnych. Poradnik ten adresujemy przede wszystkim do animatorów klastrów z branż kreatywnych. Poruszane zagadnienia mogą jednak również zainteresować pozostałych przedstawicieli, liderów podmiotów (zarówno z sektora prywatnego, publicznego, jak i organizacji non profit) działających w branżach kreatywnych, którzy mogliby rozpocząć współpracę lub ją rozszerzyć.

Poradnik podzieliliśmy na cztery rozdziały. W rozdziale pierwszym omawiamy podstawowe pojęcia i zagadnienia powiązane z funkcjonowaniem sektorów kreatywnych, przede wszystkim w kontekście ich roli w stymulowaniu rozwoju gospodarczego i społeczno-kulturowego miast i regionów. Rozdział drugi poświęcamy specyfice współpracy klastrowej w sektorach kreatywnych, wskazujemy na głównych aktorów klastra, kluczowe czynniki konkurowania w branży, a także wyzwania, jakie dla przedstawicieli branży niesie przyszłość i które należy wziąć pod uwagę podejmując inicjatywę na rzecz rozwoju klastra. W rozdziale trzecim podejmujemy kwestie związane z zarządzaniem rozwojem inicjatyw klastrowych w sektorach kreatywnych. Ta część to przede wszystkim bogaty zbiór dobrych praktyk z zakresu budowania kooperacji pomiędzy aktorami klastra. Rozdział czwarty to zbiór przykładów polskich i zagranicznych inicjatyw klastrowych, w którym koncentrujemy się na zagadnieniach funkcjonowania tego typu organizacji, tj. strukturze, celach i obszarach działania.

Przygotowując publikację staraliśmy się odwoływać do licznych przykładów z praktyki, zarówno odnoszących się do specyfiki funkcjonowania podmiotów w branżach kreatywnych (patrz Ramki), jak i doświadczeń polskich inicjatyw klastrowych z branż kreatywnych (patrz Dobra praktyka). Mamy nadzieję, że dzięki nim publikacja stanie się bardziej przystępna, przejrzysta i atrakcyjna w odbiorze.

Według klasycznej definicji, opracowanej przez brytyjskie Ministerstwo Kultury, Mediów i Sportu, do sektorów kreatywnych zalicza się przedsiębiorstwa, które opierają swoją działalność na eksploatacji własności intelektualnej wytworzonej dzięki wykorzystaniu kreatywności, umiejętności i talentów swoich pracowników. Wymienia się w tej grupie łącznie trzynaście sektorów gospodarki, wśród nich: reklamę; architekturę; sztukę i antyki; gry komputerowe; rękodzieło; wzornictwo (design); projektowanie mody; film i wideo; muzykę; sztukę teatralną; poligrafie; oprogramowanie; telewizję i radio.

Wśród powodów wyboru tematyki podręcznika jest duże i rosnące ostatnio znaczenie branż kreatywnych w gospodarce. Tworzą one jeden z najbardziej dynamicznych sektorów gospodarki, który odpowiada za około 2,7% eksportu towarów Unii Europejskiej, charakteryzuje się wysokim potencjałem wzrostu i zapewnia miejsca pracy około 6 mln ludzi w całej Unii Europejskiej. Branże kreatywne odgrywają również niezwy-

kle istotną rolę w Polsce – według danych Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w 2002 roku odnotowały około 4,5% udziału w krajowym PKB oraz 5,2% w krajowej wartości dodanej brutto. Podobne wskaźniki odnotowano w rozwiniętych krajach Europy. W ostatnich latach branże kreatywne rozwijają się szybciej niż większość sektorów europejskiej gospodarki (m.in. w wymiarze zatrudnienia i eksportu). Wskazuje się, że w przyszłości to właśnie one będą stanowić jeden z kluczowych czynników napędzających rozwój gospodarczy miast i regionów.

Branże te odgrywają bardzo istotną rolę w stymulowaniu innowacyjności innych sektorów gospodarki. Produkty pochodzące z przedsiębiorstw działających w branżach kreatywnych, na przykład w postaci wzornictwa, często stają się elementem innowacyjnych produktów wytwarzanych w przedsiębiorstwach działających w pozostałych branżach.

Klasy z branż kreatywnych już od dawna rozwijają się na świecie, choć dopiero w ostatnich latach poświęca się im więcej uwagi. Jednym z najsłynniejszych z nich jest Hollywood – stolica światowego przemysłu filmowego. W Hollywood rezydują najwięksi na świecie producenci filmowi, tacy jak Paramount Pictures, 20th Century Fox, Warner Bros czy Buena Vista, którzy we współpracy z innymi lokalnymi partnerami co roku wypuszczają na rynek największe hity światowych kin. O pracy w Hollywood marzą artyści z całego świata, którzy migrują do Fabryki Snów w poszukiwaniu uznania i sławy.

Wśród innych klastrów z branż kreatywnych warto wymienić chociażby Mediolan – światową stolicę mody, czy Seul – globalny hot spot animacji komputerowej. Na świecie istnieje wiele skupisk sektorów kreatywnych, choć ich konkurencyjność oraz intensywność relacji pomiędzy poszczególnymi podmiotami często nie są jeszcze tak dojrzałe jak w Hollywood.

Ważną przesłanką do poruszenia tematyki publikacji jest wyraźna specyfika funkcjonowania sektorów kreatywnych, która sprawia, że, rozwijając inicjatywy na rzecz rozwoju klastra w tych obszarach, należy wziąć pod uwagę wiele innych czynników niż tylko budowanie inicjatywy klastrowej w branży o typowo biznesowym charakterze.

Jedną z głównych, unikatowych cech klastrów z branż kreatywnych jest specyfika aktorów, którzy w nich występują. Istotną rolę w kształtowaniu potencjału branży odgrywają podmioty działające w sektorze publicznym – galerie sztuki, muzea czy działające na pograniczu sektora publicznego i komercyjnego podmioty pozarządowe, które stawiają sobie inne cele niż te wyłącznie komercyjne. Sytuacja taka prowadzi do określonych konsekwencji związanych m.in. z formułą współpracy pomiędzy takimi podmiotami. Rodzi też pewne konsekwencje dla finansowania podejmowanych przedsięwzięć. Niektóre z nich, np. w obszarze kultury czy edukacji, często wchodzi w zakres celów władz samorządowych, a tym samym mogą być przez nie bezpośrednio finansowane. Inne – stawiające przed sobą cele niekomercyjne, m.in. o charakterze społecznym czy kulturowym – mogą być finansowane na zasadzie sponsoringu zarówno przez przedsiębiorstwa, jak i osoby prywatne.

Trzecim argumentem na rzecz powstania niniejszej publikacji były inicjatywy klastrowe powstające i funkcjonujące w obszarze branż kreatywnych w Polsce. Chociaż nie możemy się jeszcze pochwalić tak silnymi jak przytoczone wcześniej – pod względem potencjału gospodarczego, rozpoznawalności czy zdolności przyciągania talentów – klastrami, to rosnące zainteresowanie ich rozwojem można obserwować już od kilku lat. Przykładem jest np. Miasteczko Multimedialne w Nowym Sączu, BizArt z Elbląga czy Creativro z Wrocławia. Chociaż nie są to sukcesy na miarę Hollywood, to z pewnością

inicjatywy te zdobyły już doświadczenia, z których warto czerpać inspirację do podejmowanych działań. Są wśród nich takie, które przełamują utarte schematy myślenia i są otwarte na nowe, oryginalne przedsięwzięcia.

Przykładem są działania Lokomotywy Kultury z Bielska-Białej, która zorganizowała wystawę dzieł sztuki w galerii handlowej, zapraszając twórców do prezentowania swoich dzieł w miejscu, które do tej pory nie było kojarzone ze sztuką, a raczej dość jednoznacznie z działalnością komercyjną. Innym ciekawym przykładem jest Creativro – wspólna inicjatywa władz samorządowych Wrocławia oraz grupy przedsiębiorstw działających w branży gier komputerowych zlokalizowanych w tym mieście, którzy podjęli wspólne wysiłki na rzecz wypromowania w kraju i na świecie Wrocławia jako centrum kompetencji w tej dziedzinie. Aby zrealizować ten cel, podejmują wiele działań służących ukazaniu Wrocławia jako atrakcyjnego miejsca dla „talentów”, wspieraniu powstawania nowych firm w tym obszarze (zarówno start-upów, jak i przyciągania inwestycji z zewnątrz) oraz budowaniu partnerstwa ze środowiskiem naukowym. Przykład BizArt z Elbląga pokazuje z kolei, że dzięki konsekwentnym działaniom można przekonać lokalnych liderów biznesowych do zaangażowania się w rozwój kultury, na przykład na zasadzie finansowania działań służących promocji dorobku lokalnej kultury. Wreszcie przykłady Śląskiego Klastra Dizajn z Cieszyna oraz rozwijającego się w podobnym kierunku kieleckiego LabDesign pokazują przedsięwzięcia służące wzmocnieniu wpływu – m.in. poprzez działania uświadamiające znaczenie i promujące wykorzystanie designu – sektora kreatywnego na przedsiębiorstwa z branż tradycyjnych.

Liczymy, że niniejsza publikacja będzie nie tylko źródłem praktycznej wiedzy w zakresie inicjowania współpracy i realizacji działań służących do rozwoju klastrów w branżach kreatywnych, ale także będzie inspirować i mobilizować różne podmioty do podejmowania wspólnych przedsięwzięć.

Chcielibyśmy podziękować wszystkim, którzy przyczynili się do powstania niniejszej publikacji, dzieląc się z nami swoją wiedzą, doświadczeniem i inspiracjami.

1. Sektory kreatywne jako motory rozwoju miast i regionów

1.1. Kreatywność w gospodarce

Wyobraźnia jest początkiem kreacji. Wyobrażasz sobie, czego pragniesz, chcesz mieć to, co sobie wyobraziłeś, aż w końcu stwarzasz to, czego chcesz.

George Bernard Shaw, pisarz

Kreatywność – według słownikowej definicji – polega na wykorzystywaniu ludzkiej wyobraźni do tworzenia czegoś nowego i oryginalnego¹. W literaturze określa się ją również jako pewien „akt buntu” (Mokyr, 1990) przeciwko zastanej rzeczywistości, w wyniku którego ludzie generują nowe pomysły na rozwiązanie istniejących problemów, usprawnienie lub po prostu ubogacenie dotychczasowego życia. Kreatywność towarzyszyła człowiekowi już od zarania dziejów, nadając kierunek jego rozwojowi, będąc główną siłą napędową jego ewolucji społecznej i gospodarczej. To właśnie dzięki niej pewnego dnia, zamiast zbierać dzikie zboże i owoce, zaczęliśmy je uprawiać; zamiast polować na zwierzyinę, zaczęliśmy zwierzęta oswajać, hodować, doić i ubijać na mięso (Florida, 2010, s. 73). Podobnie, dzięki niej Edison wynalazł w XIX wieku żarówkę, która raz na zawsze wyparła z użycia dotychczas stosowane lampy naftowe. Świat z dnia na dzień zmieniał się właśnie dzięki ludzkiej kreatywności.

Nie bez przyczyny mówi się, że kluczową rolę w pobudzaniu rozwoju współczesnych gospodarek odgrywa tzw. **klasa kreatywna** – osoby, których praca opiera się na kreatywności, czyli „tworzeniu nowych, znaczących form” (Florida, 2010, s. 82). Do klasy kreatywnej należą osoby zajmujące się taką działalnością, jak edukacja, prace badawczo-rozwojowe, inżynieria, programowanie komputerowe, sztuka, media czy wzornictwo przemysłowe. Choć kreatywność jest cechą przynależną każdemu człowiekowi i każdy na swój sposób może być zdolny do generowania nowych pomysłów, niektórzy dysponują zdolnościami twórczymi na tyle rozwiniętymi i przydatnymi, że są w stanie stworzyć nowe rozwiązania z bardzo wielu dziedzin².

Członkowie klasy kreatywnej działają w różnych gałęziach gospodarki, jednak ich największym udziałem mogą pochwalić się podmioty działające w tzw. **sektorach kreatywnych**. Pojęcie sektorów kreatywnych (*creative industries*) po raz pierwszy zostało użyte w Australii w 1994 roku (ONZ, 2010, s. 6). Początkowo pojęcie obejmowało instytucje związane wyłącznie z kulturą i sztuką, z czasem nabrało szerszego kontekstu. Obecnie, choć wciąż sektory kreatywne definiowane są w zróżnicowany sposób³, najczęściej przyjmuje się,

¹ www.sjp.pwn.pl

² W ostatnich latach pojawiło się wiele badań empirycznych sprawdzających, czy klasa kreatywna rzeczywiście wpływa na wzrost wyników ekonomicznych. Badania nie zawsze wskazują jednoznaczne wyniki, natomiast pojawiające się kontrowersje dotyczą przede wszystkim sposobu definiowania i pomiaru klasy kreatywnej. Głównym elementem krytyki jest to, że nie ma wyraźnego rozróżnienia między klasą kreatywną a osobami z wyższym wykształceniem.

³ W literaturze można odnaleźć szereg różnych definicji sektorów kreatywnych. Często ich pojęcie utożsamiane jest z działalnością kulturalną (Caves, 2002), niosącą pewną wartość kulturalną, artystyczną lub w postaci rozrywki. Z kolei Światowa Organizacja Własności Intelektualnej (WIPO) proponuje rozpatrywanie sektorów kreatywnych przez pryzmat generowanych i dystrybuowanych praw własności intelektualnej.

że obejmują one sektory gospodarki, które, opierając się na kreatywności i umiejętnościach ludzi, tworzą nowe pomysły (przykładowo dźwięki, teksty i obrazy) rozpowszechniane i dostarczane na rynek w postaci **towarów i usług**⁴ (Tabela 1).

Tabela 1. Klasyfikacja sektorów, produktów i usług kreatywnych

Sektory (EOK)	Reklama	Poligrafia i wydawnictwo	Architektura, design i twórczość artystyczna
	Instytucje kultury	Radio i telewizja	Sprzedaż i dystrybucja
Produkty (UNCTAD)	Projektowanie	Wydawnictwo	Rzemiosło
	Architektura (rysunki, plany) Moda (torby, paski, okulary, akcesoria, bez odzieży i butów) Wyroby szklane Wnętrza (meble, tapety, oświetlenie, porcelana) Biżuteria Zabawki (lalki, koleжки elektryczne, gry, puzzle)	Książki (książki, słowniki, encyklopedie) Gazety (gazety, czasopisma) Pozostałe (mapy, broszury, materiały reklamowe) Nowe media Nagrania (obraz, dźwięk) Gry komputerowe Oprogramowanie	Dywany Wyroby świąteczne Wyroby z papieru (ręcznie robionego) Wyroby wiklinowe Wyroby włókiennicze (koronki, hafty) Pozostałe (świeczniki, sztuczne kwiaty)
	Media audiowizualne	Sztuka wizualna	Sztuka sceniczna
	Film	Antyki (starsze niż 100 lat) Obrazy malarskie Fotografie Rzeźby	Muzyka (CD) Druki muzyczne (nuty)
Usługi (UNCTAD)	Reklamowe, badania rynku i opinii publicznej	Badawczo-rozwojowe	Architektoniczne, inżynierskie i inne usługi techniczne
	Osobiste, kulturalne i rekreacyjne	Audiowizualne i pokrewne	Pozostałe – pozostałe osobiste, kulturalne i rekreacyjne

Źródło: opracowanie własne na podstawie Europejskiego Obserwatorium Kłastrów (www.clusterobservatory.eu) oraz UNCTAD (www.unctad.org)

Pomysły kryjące się pod postacią różnych towarów i usług kreatywnych są motorem postępu i rozwoju gospodarczego, stając się często bodźcem dla powstania nowych, oryginalnych rzeczy, których stworzenie może się okazać wręcz przełomowe dla losów całej ludzkości. Niektóre z nich mogą przyczynić się do tego w sposób bezpośredni, czyli przyjmować postać rozwiązań gotowych do „ucieleśnienia” na taśmie produkcyjnej (projekty np. mebli, zabawek, odzieży). Inne mogą przyczynić się do powstania nowych produktów w sposób pośredni, dostarczając ich twórcom pomysłu, często nawet ledwie zarysu. Przestały już dziwić historii, w których kosmiczny gadżet wymyślony przez pisarza-fantastę trafia kilkadziesiąt lat później na półki sklepowe na całym świecie (Ramka 1).

⁴ Klasyfikacja towarów i usług kreatywnych jest dostępna w statystykach prowadzonych przez Organizację Narodów Zjednoczonych (UNCTAD). Dane towarów bazują na systemie klasyfikacji Harmonized System (HS). System ten umożliwia klasyfikację ponad 98% produktów znajdujących się w handlu zagranicznym w co najmniej 177 krajach. Liczba kodów HS zawartych w każdej z grup kreatywnych towarów jest następująca: projektowanie – 120 kodów, wydawnictwo – 15 kodów, nowe media – 8 kodów, rzemiosło – 60 kodów, media audiowizualne – 2 kody, sztuka wizualna – 17 kodów, sztuka sceniczna – 7 kodów. Natomiast usługi kreatywne opierają się na klasyfikacji Extended Balance of Payments Services Classification (EBOPS), stworzonej na podstawie wytycznych Międzynarodowego Funduszu Walutowego.

Ramka 1. Wielkie wynalazki inspirowane dziełami artystycznymi

Wytwory wyobraźni przedstawicieli sektorów kreatywnych mogą stać się źródłem powstania wspaniałych wynalazków, które – niekiedy – okazują się być przełomowe dla losu całej ludzkości.

Łóżko wodne pomysłem amerykańskiego pisarza

W 1961 roku pisarz *science fiction* Robert A. Heinlein opublikował książkę, w której opisał konstrukcję i działanie łóżka wodnego. Pierwszy egzemplarz ekskluzywnego mebla został stworzony jednak dopiero siedem lat później przez Charlesa Halla – studenta wzornictwa na uniwersytecie w Kalifornii. Hall chciał później opatentować swój wynalazek, jednak mu się to nie udało – zgłoszony przez niego projekt był zbyt zbliżony do opisu konstrukcji, która pojawiła się wcześniej w (ogólnodostępnej) twórczości Heinleina.

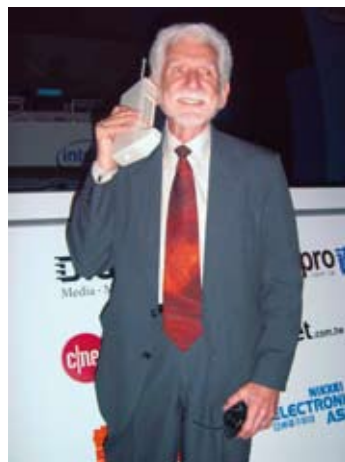
Telefon komórkowy rodem z filmu *Star Trek*

W 1973 roku amerykański naukowiec Martin Cooper zaprezentował pierwszy na świecie przenośny telefon – Motorolę DynaTAC. Jak sam przyznaje, inspiracją dla wynalazku był gadżet używany przez Kapitana Kirka – bohatera serialu *Star Trek*.

Kinect jak z *Raportu mniejszości* Spielberga

Czujnik Microsoft Kinect (premiera 2010 r.) jest nowatorskim rozwiązaniem przeznaczonym dla użytkowników gier komputerowych. Specjalna technologia śledzenia ruchu pozwala graczom kontrolować rozgrywkę za pomocą ruchu własnego ciała. Funkcjonalność ta znana jest z filmu Stevena Spielberga *Raport mniejszości* (premiera 2002 r.), w którym Tom Cruise korzysta z komputera za pomocą wykonywanych w powietrzu gestów dłoni.

Źródło: opracowanie własne



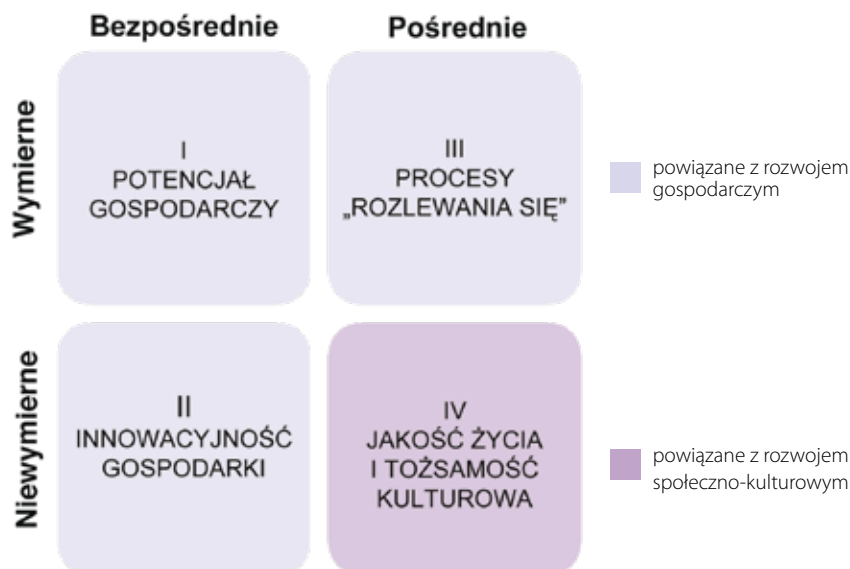
Martin Cooper prezentuje zaprojektowany przez siebie telefon

Źródło: www.wikipedia.org

W ostatnich latach potencjał sektorów kreatywnych do stymulowania rozwoju gospodarki zyskał zainteresowanie w środowisku politycznym, w szczególności w kontekście formułowania i wdrażania optymalnych programów wsparcia tego typu działalności. Sektory te zasługują na uwagę przede wszystkim dlatego, że potencjalny obszar ich oddziaływania na gospodarkę jest bardzo znaczący. Rodzące się w nich pomysły mogą przyczynić się do rozwoju nie tylko tej samej branży czy branż pokrewnych, ale niemal wszystkich dziedzin gospodarki.

1.2. Sektory kreatywne a rozwój miast i regionów

Choć związek między sektorami kreatywnymi a rozwojem miast i regionów jest bardzo silny, często trudno go precyzyjnie zdefiniować, tym bardziej zmierzyć. Problem stanowi przede wszystkim bardzo szerokie spektrum oddziaływania tych sektorów, zarówno w sferze gospodarczej, jak i społeczno-kulturowej. O ile określenie ich wkładu ilościowego w kształtowanie potencjału gospodarki (w postaci m.in. liczby podmiotów, zatrudnienia, eksportu, wartości dodanej) wydaje się – w świetle dostępnych danych statystycznych – względnie możliwe, o tyle określenie udziału o mniej bezpośrednim charakterze jest już zadaniem znacznie trudniejszym, czasami wręcz niemożliwym do wykonania. Można wyróżnić cztery główne obszary oddziaływania sektorów kreatywnych (Rysunek 1).



Rysunek 1. Obszary oddziaływania sektorów kreatywnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie European Competitiveness Report 2010

1.2.1. Potencjał gospodarczy

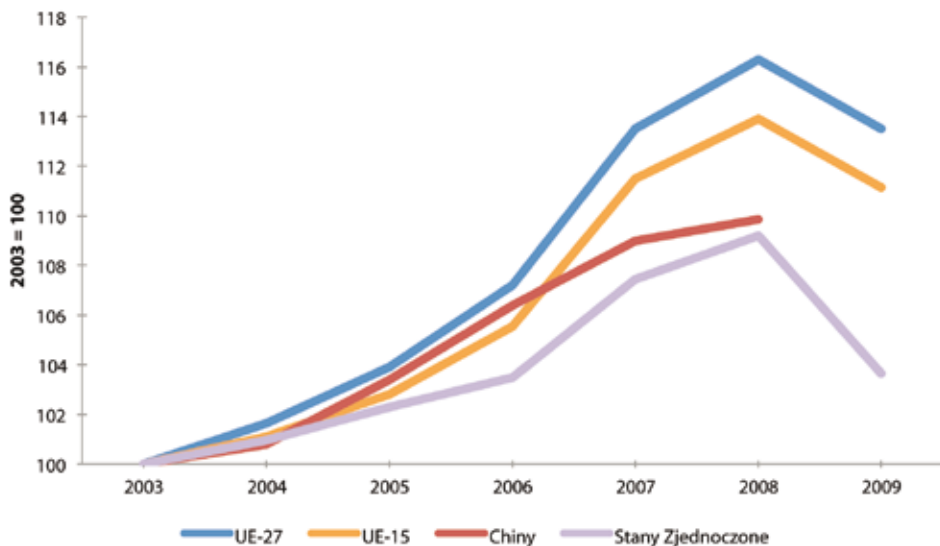
Pierwszy obszar oddziaływania dotyczy bezpośredniego udziału sektorów kreatywnych w gospodarce w wymiarze ilościowym, m.in. liczby podmiotów, zatrudnienia, eksportu czy wartości dodanej. Jest to obszar najłatwiejszy do zidentyfikowania i zmierzenia.

Sektory kreatywne odgrywają istotną rolę w gospodarce

Sektory kreatywne odpowiadają za 2,7% eksportu towarów Unii Europejskiej, odnotowując większy wkład od produktów chemicznych – 1,6% czy tytoniowych – 0,3% (2010). Zatrudniając łącznie ponad 6 milionów osób, mają około 3,0% udziału w całkowitym zatrudnieniu w krajach UE-27, w USA udział ten osiąga poziom 4,0% (Falk, 2011). Ponad połowa z zatrudnionych znajduje pracę w firmach powiązanych z technologiami informacyjnymi (1,8%), reszta przypada na sektory związane z usługami biznesowymi (0,9%) oraz innymi działalnościami kreatywnymi, np. ze sztuką i rozrywką (0,3%). Biorąc pod uwagę handel międzynarodowy, sektory kreatywne notują znaczący, ponad 4-procentowy udział w unijnym eksporcie (KE, 2010, s. 167).

Dynamika rozwoju sektorów kreatywnych jest wyższa niż w całej gospodarce

Na uwagę zasługuje wysoka dynamika rozwoju sektorów kreatywnych obserwowana na świecie w ostatnich kilku latach. Zatrudnienie w tych sektorach w UE-27 wzrastało średnio o 3,5% rocznie, zdecydowanie szybciej niż analogiczny odsetek wyliczony dla całej unijnej gospodarki (1%). Istotny wzrost, choć nie tak znaczący jak w przypadku krajów unijnych, odnotowano również w Stanach Zjednoczonych i Chinach, kolejno 1,8% i 1,9% (Rysunek 2).



Rysunek 2. Wzrost zatrudnienia w sektorach kreatywnych, lata 2003-2009

Źródło: European Competitiveness Report 2010, s. 167

Warto zaznaczyć, że obserwowany przyrost zatrudnienia jest bardzo zróżnicowany w wymiarze branżowym. W przypadku krajów UE najwyższy wzrost odnotowano w usługach informatycznych (5,2%), architekturze (2,9%) oraz przemyśle audiowizualnym (media, sztuka i rozrywka) (2,7%). W tym samym czasie niektóre sektory kreatywne utrzymały poziom zatrudnienia na zbliżonym lub niższym poziomie, dla przykładu przemysł wydawniczy odnotował w tym czasie wzrost o zaledwie 0,1%.

Tabela 2. Produkty i usługi kreatywne według średnich rocznych stóp wzrostu eksportu na świecie w okresie 2002–2010

Produkty kreatywne		Usługi kreatywne	
Gry komputerowe	17,63	Komputery i usługi informatyczne	18,64
Nagrania (obrazy, dźwięki)	14,97	Reklamowe, badania rynku i opinii publicznej	15,88
Biżuteria	14,95	Architektoniczne, inżynieryjne i inne usługi techniczne	15,73
Obrazy	9,35	Badawczo-rozwojowe	14,65
Moda	9,00	Honoraria autorskie i opłaty licencyjne	11,17
Wyroby wiklinowe	8,60	Osobiste, kulturalne i rekreacyjne	8,81

Źródło: UNCTAD (www.unctad.org)

W okresie 2002-2010 eksport towarów kreatywnych na świecie odnotował średnią roczną stopę wzrostu na poziomie 8,9%. Największym wzrostem zainteresowania ze strony odbiorców cieszyły się w tym okresie gry komputerowe (17,6%)⁵. Duże średnie roczne stopy wzrostu odnotowano również w kategorii eksportu usług kreatywnych – dla przykładu, w przypadku usług reklamowych, badań rynku i opinii publicznej wyniosła ona aż 15,9%, a dla usług architektonicznych, inżynieryjnych i innych usług technicznych – 15,7% (Tabela 2).

1.2.2. Innowacyjność gospodarki

Drugi obszar wpływu sektorów kreatywnych obejmuje bezpośredni wkład w stymulowanie innowacyjności, zarówno wewnątrz tych sektorów, jak i innych dziedzin gospodarki.

Sektory kreatywne należą do najbardziej innowacyjnych gałęzi gospodarki

Przedsiębiorstwa działające w sektorach kreatywnych należą do najbardziej innowacyjnych przedstawicieli światowego biznesu. Według badań przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii (KE, 2010, s. 218), aż 32% firm z sektorów kreatywnych zadeklarowało wprowadzenie innowacji produktowych (w stosunku do 21% odnotowanych w innych dziedzinach gospodarki), a 16% – wdrożenie innowacji procesowych (pozostałe sektory – 11%)⁶. Różnice uwypuklają się, biorąc pod uwagę innowacje o bardziej przełomowym charakterze, określane innowacjami „na poziomie rynku”. Wprowadzenie tego typu innowacji produktowych deklarowało 14% firm z sektorów kreatywnych (pozostałe sektory – 7%), a innowacji procesowych – 6% przedsiębiorstw (pozostałe sektory – 3%).

Wnioski o wysokiej innowacyjności sektorów kreatywnych znajdują odzwierciedlenie również w wynikach badań obejmujących europejskie przedsiębiorstwa⁷ (KE, 2010, s. 219). Szczególnie wysoki wskaźnik innowacyjności osiągnęły przedsiębiorstwa z branży programistycznej. Połowa firm z tej branży zadeklarowała wprowadzenie nowych bądź znacząco ulepszonych produktów lub usług, podczas gdy wśród pozostałych firm usługowych odsetek ten wyniósł zaledwie 12,7%⁸. Nieco niższy poziom innowacyjności zaobserwowano wśród przedsiębiorstw w branży architektonicznej.

Sektory kreatywne są źródłem innowacyjności dla przedsiębiorstw z innych branż

Sektory kreatywne mogą w zasadniczy sposób przyczyniać się do zwiększania innowacyjności innych dziedzin gospodarki, dostarczając im gotowych projektów lub też samych pomysłów dla powstania nowych produktów czy usług. Istotnym przykładem potwierdzającym jest wzornictwo, które zyskuje coraz większe znaczenie i stanowi o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw w wielu branżach takich, jak: architektoniczna, odzieżowa czy elektroniczna.

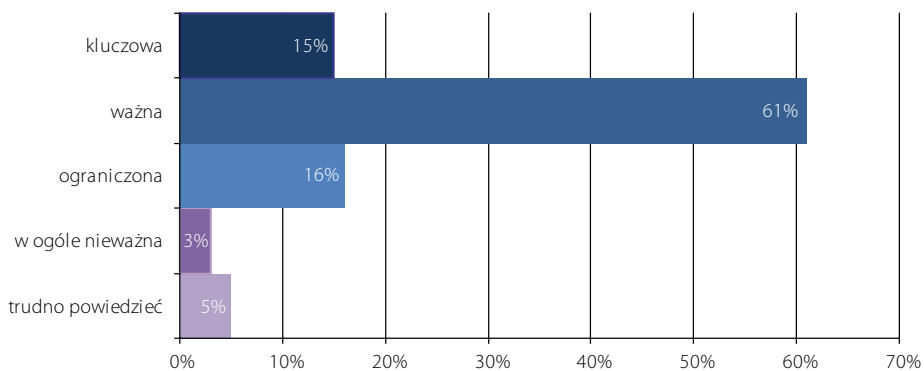
Polskie przedsiębiorstwa wysoko oceniają rolę wzornictwa przemysłowego przy opracowywaniu nowych koncepcji (Bochińska B., i in., 2007b). Ponad 3/4 przedsiębiorców twierdzi, że rola jaką odgrywa wzornictwo jest ważna bądź kluczowa przy tworzeniu nowych projektów (Rysunek 3)⁹. Na ważność wzornictwa, wskazują głównie przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją przedmiotów codziennego użytku, tj.: ceramiki, szkła, oświetlenia, a także producenci odzieży i obuwia oraz mebli i wyposażenia wnętrz.

⁶ Na podstawie badań Innovation Survey w Wielkiej Brytanii. Badanie obejmuje 14 870 firm i lata 2005-2007. Reklama, architektura, sztuka unikatowa i antyki, projektowanie mody, wydawnictwo, film, fotografia, programowanie, gry komputerowe, elektroniczne publikacje są uwzględnione w badaniu. Natomiast radio i telewizja, tworzenie sztuki powtarzalnej (muzyka, literatura), sztuka sceniczna nie są uwzględnione.

⁷ Badanie *Community Innovation Survey* (CIS), 2006. Dotyczy 19 państw będących członkami Unii Europejskiej.

⁸ Dane dla 7 państw UE-15.

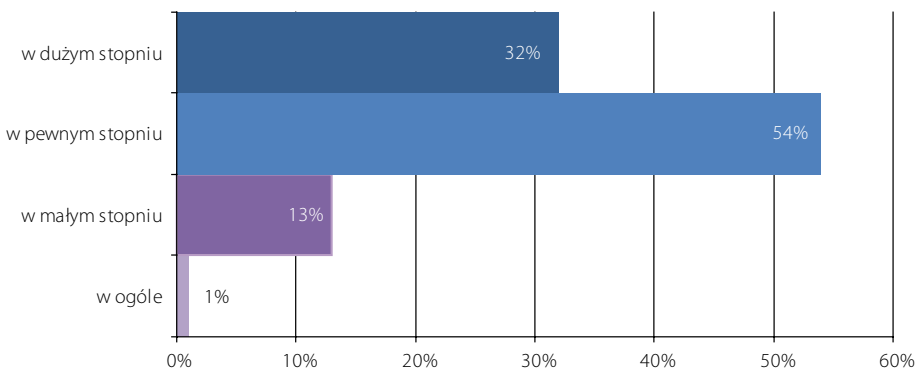
⁹ W badaniu uczestniczyły przedsiębiorstwa reprezentujące branże takie, jak: AGD i RTV, komputery; wyroby inwestycyjne; środki transportu; meble i wyposażenie wnętrz; ceramika i szkło; odzież, tkaniny, obuwie; oświetlenie; artykuły sportowe.



Rysunek 3. Ocena roli wzornictwa przemysłowego w firmie przy opracowywaniu nowych projektów

Źródło: opracowanie własne na podstawie Analizy Aplikacji Wzornictwa Przemysłowego w Polskich Przedsiębiorstwach, Aneks – Diagramy z Wynikami Badań, Ministerstwo Gospodarki, 2007, s. 20

Wyniki badania przeprowadzonego przez Ministerstwo Gospodarki potwierdzają, że inwestowanie we wzornictwo przynosi firmom wymierne korzyści (Bochińska B., i in., 2007a). Przedsiębiorstwa oceniające rolę wzornictwa przemysłowego jako kluczową, wprowadziły na rynek średnio czterokrotnie więcej (53% względem 13%) nowych produktów niż pozostałe przedsiębiorstwa. Warto zauważyć, że firmy te niemal trzy razy częściej oceniają konkurencyjność własnych produktów na rynku krajowym jako bardzo dobrą. Przedsiębiorstwa, które zwiększyły wydatki na wzornictwo prawie dwa razy częściej wskazują na wzrost przychodów niż pozostałe przedsiębiorstwa (85% wobec 45%). 3/4 przedsiębiorców podkreśla również, że wzornictwo wpłynęło na wzrost ich zysków w znaczącej wysokości (Rysunek 4). Rola jaką odgrywa wzornictwo w polskich firmach wzrosła w ostatnim czasie i jak twierdzi większość badanych przedsiębiorców – będzie wzrastała w najbliższych latach (Bochińska B., i in., 2007b, s. 23-25).



Rysunek 4. Wpływ wzornictwa na wzrost zysków

Źródło: opracowanie własne na podstawie Analizy Aplikacji Wzornictwa Przemysłowego w Polskich Przedsiębiorstwach, Aneks – Diagramy z Wynikami Badań, Ministerstwo Gospodarki, 2007, s. 59

Rola sektorów kreatywnych jest szczególnie istotna w dobie rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, gdzie konkurencja w dużym stopniu opiera się na zdolności do szybkiego i efektywnego wprowadzania nowatorskich rozwiązań. Przykładem może być chociażby utrata udziału w rynku w segmencie smartfonów jednego z największych producentów urządzeń mobilnych. Nokię, bo o niej mowa, wyparła konkurencja innowacyjnych firm, takich jak Samsung i Apple, które w porę zainwestowały w rozwój technologii przeznaczonej dla smartfonów.

Ramka 2. Projektanci w branży meblarskiej

Producenci z branży meblarskiej nie muszą decydować się na stałe zatrudnianie projektantów, mogą szukać takich osób w profesjonalnych firmach projektowych lub przez organizację konkursów.

Firma meblarska Kler jest przykładem współpracy producentów mebli z firmami projektowymi i indywidualnymi projektantami. Współpraca dotyczy głównie przygotowywania projektów wnętrz dla klientów firmy. Specjalnie dla projektantów, na stronie internetowej producenta, udostępniona jest baza mebli w postaci modeli komputerowych, które wykorzystywane są w czasie pracy z potencjalnymi nabywcami. Podczas cyklicznie organizowanych spotkań z architektami, projektantami wnętrz oraz biurami projektowymi, prezentowana jest aktualna oferta produktowa. Producent mebli organizuje również konkursy na nowe projekty lub aranżacje wnętrz (np. Wizja Wypoczynku), które stanowią źródło pomysłów. Swoje prace mogą przedstawiać architekci, projektanci i studenci. Każdej edycji przyświeca inny temat przewodni, przykładowo w 2011 roku tematem było połączenie mebli wypoczynkowych produkowanych przez firmę Kler z elementami oferty firm z nią współpracujących. Zgłoszono wówczas 47 projektów, wśród których przyznano 3 nagrody oraz 5 wyróżnień. Warto zwrócić uwagę, że prace były oceniane nie tylko pod kątem estetyki, funkcjonalności i atrakcyjności aranżacji wnętrza ale również innowacyjności zastosowanych rozwiązań.

1.2.3. Efekty „rozlewania się”

Trzeci obszar oddziaływania dotyczy efektów rozlewania się (spillover), czyli całokształtu korzyści, jakie z dorobku sektorów kreatywnych czerpią zarówno ich przedstawiciele, jak i cała gospodarka.

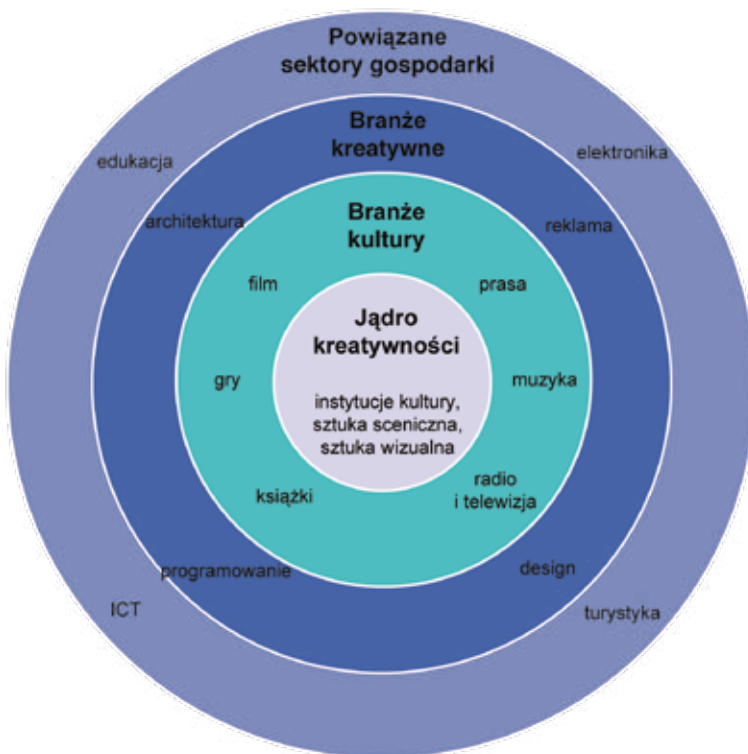
Sektory kreatywne są ze sobą ściśle powiązane

Efekty „rozlewania się” zachodzą w wielu wymiarach. Dla przykładu, mogą dotyczyć przepływu wiedzy, która powstała w jednym przedsiębiorstwie, a została zaabsorbowana przez drugie. Efekty te mogą również dotyczyć strony popytowej działalności danego przedsiębiorstwa, w sytuacji gdy zapotrzebowanie na produkty jednej firmy wzrasta w wyniku rozwoju produktu drugiej, na przykład popyt na odtwarzacze płyt CD rośnie w efekcie rozwoju płyt CD. Procesy „rozlewania się” mogą również przyjąć formę wzajemnego inspirowania się różnych podmiotów do rozwoju działalności. Przykładem tego typu procesu mogą być chociażby wyraźne inspiracje światem sztuki, jakie pojawiły się w kolekcjach światowej sławy projektantów mody na Paris Fashion Week (Ramka 3).

Ramka 3. Mariaż sztuki i świata mody – Paris Fashion Week

Przedstawiciele sektorów kreatywnych reprezentujący odmienne branże mogą się wzajemnie inspirować do rozwoju twórczości, nawet jeżeli – z pozoru – branże te nie są ze sobą związane. Kreacje zaprezentowane na Paris Fashion Week doskonale ilustrują, jak świat sztuki może zainspirować światowej sławy projektantów mody.

Podczas paryskiego tygodnia mody *Paris Fashion Week* wiosna/lato 2012 w prezentowanych kreacjach dostrzegalne były inspiracje pracami wielkich mistrzów malarstwa, m.in. Pabla Picassa, Ellswortha Kelly'ego czy Anisha Kapoora. Do grupy zafascynowanych sztuką projektantów należeli tacy przedstawiciele świata mody, jak: Dolce&Gabbana, Kenzo, Balenciaga czy Paco Rabanne. Na pokazie najnowszej kolekcji sióstr Kate i Laury Mulleavy z domu mody Rodarte wyraźnie widać inspiracje zaczerpnięte z najwybitniejszych dzieł Vincenta van Gogha – modelki prezentowały sukienki ze słonecznikami rodem z *Wazonu z 12 słonecznikami* (1888 r.) czy rozgwieżdżonym niebem łudząco podobnym do przedstawionego na obrazie *Noc gwiazdzista* (1889 r.).



Rysunek 5. Okręgi koncentryczne kultury i sektorów kreatywnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: KEA, *The Economy of Culture in Europe*, 2006, s. 56; European Cluster Observatory, *Priority Sector Report: Creative and Cultural Industries*, March 2010

Wzajemne powiązania pomiędzy przedsiębiorstwami z sektorów kreatywnych przedstawia się w oparciu o tzw. koncepcję okręgów koncentrycznych, stworzoną przez Davida Throsby (Rysunek 5). Model ten zakłada, że branże kreatywne składają się z kilku okręgów, z których pierwszy – jądro kreatywności – związany jest głównie ze sztuką wizualną (np. malarstwem, rzeźbą, fotografią, rzemiosłem), sztuką sceniczną (np. teatrem, operą, tańcem, cyrkiem) oraz instytucjami kultury (np. muzeami, bibliotekami, zabytkami). W tej warstwie twórcze pomysły powstają przede wszystkim w postaci dźwięków, tekstu i obrazu. Z dorobku „jądra kreatywności” korzystają przedstawiciele kolejnego okręgu, których celem jest przede wszystkim reprodukcja i rozpowszechnianie produktów kreatywnych na skalę masową. Do sektora kultury zalicza się m.in.: branżę filmową, branżę wydawniczą (książki i prasa), branżę muzyczną, a także działalność związaną z tworzeniem i dystrybucją gier komputerowych. Branże kultury wpływają na branże kreatywne, w których znajdują się: architektura, reklama, programowanie oraz projektowanie (produktów, mody, wnętrz) itp. Do branż pokrewnych znajdujących się w ostatnim okręgu zalicza się na przykład turystykę kulturową, edukację, elektronikę, branżę meblarską oraz sektor teleinformatyczny (ICT, *Information and communication technology*).

Warto zaznaczyć, że branże z poszczególnych okręgów charakteryzują się zdolnością do wprowadzania na rynek (komercjalizacji) działalności prowadzonej w ramach tej samej lub wewnętrznej warstwy. Przykładowo branża filmowa może komercjalizować sztukę sceniczną (współpracując z aktorami lub tancerzami), jak również wykorzystać historię opisaną w literaturze do napisania scenariusza i zaprosić muzyków do stworzenia ścieżki dźwiękowej do filmu. Podobnie sztuka wizualna może zostać wprowadzona na rynek dzięki działalności branży architektonicznej (np. przy projektowaniu budynku) lub designerskiej (np. przy

tworzeniu nowego mebla lub urządzenia), która współpracuje z branżą elektroniczną czy meblarską. Efekt „rozlewania się” wpływu sektorów kreatywnych dotyczy również innowacyjności, która szerzej została opisana w podrozdziale 1.2.2.

Model okręgów koncentrycznych przedstawia przenikanie się efektów w sposób sugerujący, że główny ich przepływ odbywa się od wewnątrz do zewnątrz, w kierunku dalszych okręgów. Natomiast powiązania poszczególnych sektorów mogą odbywać się zarówno w kierunku zewnętrznych okręgów, jak również wewnętrznych, i w obrębie tej samej warstwy. Na podstawie wyników badań przeprowadzonych w Singapurze (MIT, 2003, s. 58) kraju, w którym notuje się największy udział klasy kreatywnej w zatrudnieniu (Florida i in., 2011), można stwierdzić, że sektor kreatywny wykazuje rozległe powiązania między sobą pod względem przepływu wiedzy, towarów i usług. Liczne więzi wskazują na silną zależność między kulturą i sztuką a branżami medialnymi. Szczególnie silne są powiązania sztuk scenicznych, radia i telewizji z kine- matografią i branżą reklamową oraz branży wydawniczej i poligraficznej z reklamową.

Ramka 4. Efekty rozlewania (spillover) w branżach kreatywnych

- **Wiedza** – firmy korzystają z nowych pomysłów, odkryć lub procesów rozwiniętych w innych przedsiębiorstwach, na przykład w wyniku realizacji projektów B+R;
- **Produkt** – popyt na produkty firmy wzrasta w wyniku rozwoju produktu innej firmy, na przykład popyt na od- twarzacze płyt CD rośnie w efekcie rozwoju płyt CD;
- **Współpraca** – firmy czerpią korzyści z prowadzenia działalności blisko innych firm, na przykład w zakresie łącze- nia niektórych usług w produkcji filmu;
- **Szkolenie** – osoby wyszkolone w jednej firmie przechodzą do innej, na przykład aktorzy z teatru subsydiowane- go do teatru komercyjnego lub telewizji;
- **Sztuka** – innowacyjna praca jednego artysty lub firmy rozwija formę sztuki, z której mogą korzystać inni artyści lub firmy.

Źródło: ONZ, Creative Economy Report 2010, Creative Economy: A Feasible Development Option, s. 80

Z dorobku sektorów kreatywnych korzysta cała gospodarka

Z produktów/usług kreatywnych korzystać mogą nie tylko przedstawiciele sektorów kreatywnych, ale i przedstawiciele innych gałęzi gospodarki. Na znaczące powiązania z innymi sektorami wskazują wyniki badań przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii dotyczące zamówień na produkty kreatywne składane przez przedstawicieli różnych działalności gospodarczych. Choć najbardziej zainteresowana zakupem tego typu dóbr jest grupa branż kreatywnych, widoczne jest również stosunkowo duże zapotrzebowanie ze strony firm usługowych. Z pozostałych sektorów największe zainteresowanie wykazują firmy z sekcji przetwórstwa przemysłowego. Warto zauważyć, że w przeciągu przeszło dekady we wszystkich sektorach gospo- darki, poza rolnictwem i przemysłem wydobywczym, popyt na produkty kreatywne zwiększył się (Falk i in., 2011, s. 37). Więzy między poszczególnymi branżami wskazują, że im silniejszy jest potencjał branż powiązanych tym większy jest potencjał rozwoju sektorów kultury i kreatywnych. W tym przypadku swoją rolę odgrywają inicjatywy klastrowe, które mogą kreować popyt na produkty i usługi członków inicjatywy w powiązanych sektorach (patrz rozdział 3).

1.2.4. Jakość życia i tożsamość kulturowa

Czwarty obszar wpływu sektorów kreatywnych dotyczy aspektów rozwoju społeczno-kulturowego, rozumianego przez oddziaływanie na jakość życia mieszkańców danego miejsca, wzmacnianie poczucia ich tożsamości kulturowej i ogólnej satysfakcji życiowej.

Sektory kreatywne wpływają na podwyższenie jakości życia mieszkańców

Działalność sektorów kreatywnych może wpływać na zwiększenie poziomu jakości życia mieszkańców danego miasta/regionu. Wielu aktorów sektorów kreatywnych, w szczególności powiązanych z działalnością kulturalną (takich jak: teatry, kina, domy kultury itp.) dostarcza odwiedzającym różne formy kulturalnej rozrywki (np. spektakle, festiwale, koncerty muzyczne), zdobywania wiedzy i nowych umiejętności (np. warsztaty rzemieślnicze, rysunku), a także rozwijania swojej twórczej ekspresji. Ważną rolę w podwyższeniu jakości życia mieszkańców odgrywa również działalność architektoniczna, która może m.in. chronić i tworzyć wartość krajobrazu oraz promować ekologiczne formy zabudowy. Aby lokalne działania na rzecz rozwoju danego miejsca mogły zakończyć się sukcesem, powinny być dostosowane do lokalnych warunków, zasobów i potrzeb mieszkańców (Ramka 5).

Ramka 5. Rewitalizacja w katowickiej dzielnicy Załęże

Inwestycje w kulturę mogą istotnie wpływać na rozwój społeczno-kulturowy danego miasta/regionu, jednak muszą towarzyszyć im pewne inwestycje komplementarne, które umożliwią i zachęcą lokalnych mieszkańców do korzystania z powstałych obiektów kultury.

Załęże to jedna z najstarszych i najbiedniejszych dzielnic Katowic. Pomimo tego, iż kilka lat temu dokonano tu znaczących inwestycji w rozbudowę infrastruktury kulturalnej (kino) oraz rekreacyjnej (park), miejsce wciąż nie należy do atrakcyjnych obszarów mieszkalnych. Tereny zlokalizowane nieopodal nowych inwestycji wciąż zamieszkują ludzie ubożsi, wykluczeni społecznie, dla których przedsięwzięciem priorytetowym, mogącym mieć potencjalnie większy wpływ na poprawę ogólnego poziomu życia byłyby inwestycje w infrastrukturę mającą na celu przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu i aktywizacji zawodowej bezrobotnych, np. budowa Centrów Integracji Społecznej. Powstałe podmioty kultury i rekreacji z jednej strony nie spotkały się z dużym zainteresowaniem ze strony lokalnej społeczności, z drugiej – nie były na tyle atrakcyjne, by przyciągnąć nowych mieszkańców do Załęża.



Nowe i stare budynki mieszkalne w katowickiej dzielnicy Załęże

Źródło: www.wikipedia.org

Źródło: Czarnacka E., *Analiza wpływu inwestycji w infrastrukturę społeczną na wzrost gospodarczy województwa śląskiego, Katowice, wrzesień 2009, s. 92*

Branże kreatywne zwiększają poczucie tożsamości kulturowej

Produkty i usługi kreatywne mają nie tylko wartość ekonomiczną, lecz również istotną wartość kulturową. Przykładowo muzea czy obiekty historyczne są często repozytoriami wiedzy na temat historii danego miejsca czy zwyczajów jego mieszkańców. Elementy te wzmacniają poczucie tożsamości kulturowej mieszkańców, duchowo wiążą ich z daną lokalizacją.

Rozwój sektorów kreatywnych zwiększa atrakcyjność danego miejsca

Władze wielu miast starają się działać na rzecz rozwoju sektorów kreatywnych w danej lokalizacji, również ze względu na ich wpływ na budowanie atrakcyjności danego miejsca zarówno w oczach mieszkańców, jak i osób z zewnątrz (turyistów, inwestorów itp.). Działaniom tym towarzyszy organizacja różnych imprez o charakterze społeczno-kulturowym (np. festiwali), pojawiają się też inwestycje w budowę nowych ośrodków kultury (muzea, teatry, domy kultury), np. w drodze rewitalizacji dzielnic miasta w nowe centra kultury i sztuki. Przykładem kompleksowych działań miasta na rzecz rozwoju branż kreatywnych w danej lokalizacji jest Glasgow, niegdyś jeden z największych brytyjskich ośrodków handlowych, obecnie kulturalna stolica Szkocji (Ramka 6).

Ramka 6. „Kulturalne” odrodzenie Glasgow

Inwestycje w kulturę mogą istotnie wpływać nie tylko na rozwój gospodarczy danego miasta/regionu, ale również zwiększać jego rozpoznawalność zarówno w kraju, jak i na świecie.

W epoce wiktoriańskiej miasto Glasgow było dużym brytyjskim ośrodkiem handlowym, jednak w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku straciło większość bazy przemysłowej, w konsekwencji znacznie podupadło i stało się znane głównie z biedy i przestępczości. W latach osiemdziesiątych rozpoczęto rewitalizację miasta w drodze wspierania rozwoju lokalnej kultury i kreatywności.

Działania rozpoczęły się od kampanii promocyjnej *Glasgow's Miles Better*, która miała na celu pokreślenie walorów kulturowych miasta, w tym nowo otwartej galerii *Burrell Collection*. W 1988 roku miasto stało się również gospodarzem imprezy *Garden Festival*. Dwa lata później otrzymało tytuł Europejskiej Stolicy Kultury, co zwiększyło jego międzynarodową rozpoznawalność, a także atrakcyjność dla inwestorów i świata biznesu. Nastąpił wtedy znaczny wzrost liczby miejsc pracy w sektorach kreatywnych, szczególnie w wydawnictwie, muzyce, filmie i designie.

W kolejnych latach umacniano „kreatywną” markę miasta, głównie poprzez organizację licznych festiwali i imprez miejskich, a także w drodze inwestycji w budowę nowych/przebudowę istniejących ośrodków kultury (m.in. utworzenie *St. Mungo Museum of Religious Life and Art* i rewitalizację dzielnicy *Merchant City*). Obecnie Glasgow jest jednym z brytyjskich miast o najwyższych wydatkach na kulturę i sport w przeliczeniu na jednego mieszkańca. W 1999 roku uznane zostało brytyjskim Miastem Architektury i Designu, a od UNESCO otrzymało tytuł Miasta Muzyki. W 2014 roku będzie gospodarzem Igrzysk Wspólnoty Narodów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie British Council, Mapowanie sektorów kreatywnych: narzędzia, 2010, s. 35



Merchant City nocą



Tolbooth Steeple w dzielnicy Merchant City

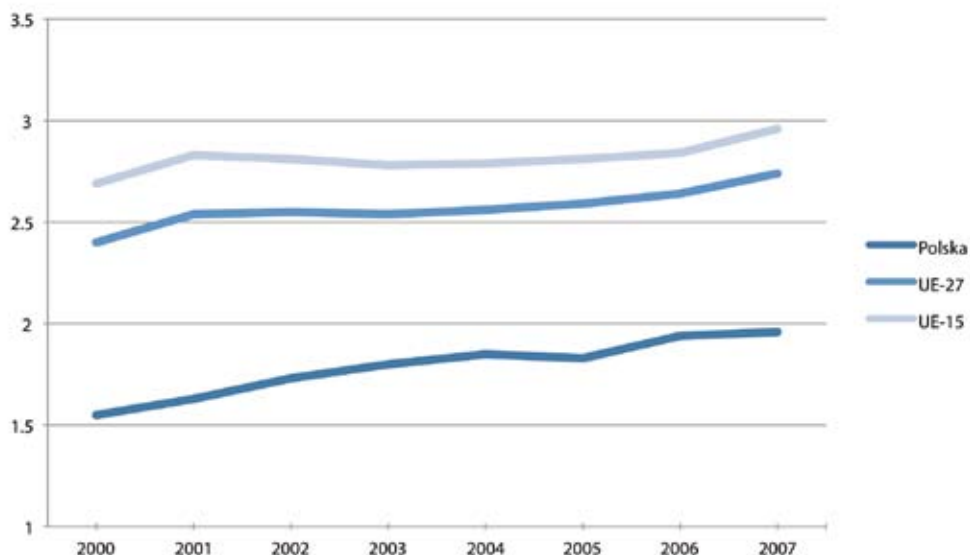
Źródło: www.wikipedia.org

1.3. Potencjał sektorów kreatywnych w Polsce i na świecie – perspektywy i wyzwania na przyszłość

Na podstawie wcześniej przedstawionych informacji dotyczących sektorów kreatywnych i ich specyfiki w tej części podręcznika omówiony jest ich potencjał. Potencjał sektorów kreatywnych jest uzależniony nie tylko od ich udziału w poszczególnych regionach, ale także od ich otoczenia, które tworzy środowisko sprzyjające kreatywnym działaniom. Wyróżnić należy elementy składające się na kreatywny klimat, a także udział klasy kreatywnej, sektorów powiązanych z kreatywnymi czy główne kierunki handlu produktami kreatywnymi.

Koncentracja sektorów kreatywnych w Polsce

Polska pod względem zatrudnienia w sektorach kreatywnych na tle krajów Unii Europejskiej prezentuje się poniżej przeciętnej, jej udział szacuje się na ok. 2% w całej gospodarce, w porównaniu do prawie 3% w UE, w 2007 roku. Warto jednak zwrócić uwagę na większą dynamikę wzrostu zatrudnienia w sektorach kreatywnych w Polsce, które wzrosło prawie dwukrotnie szybciej, o 26%, w porównaniu do przeciętnego wzrostu zatrudnienia wynoszącego 14% dla wszystkich członków UE, w latach 2000-2007 (Rysunek 6).



Rysunek 6. Dynamika udziału zatrudnienia w sektorach kreatywnych w Polsce i Unii Europejskiej w latach 2000-2007

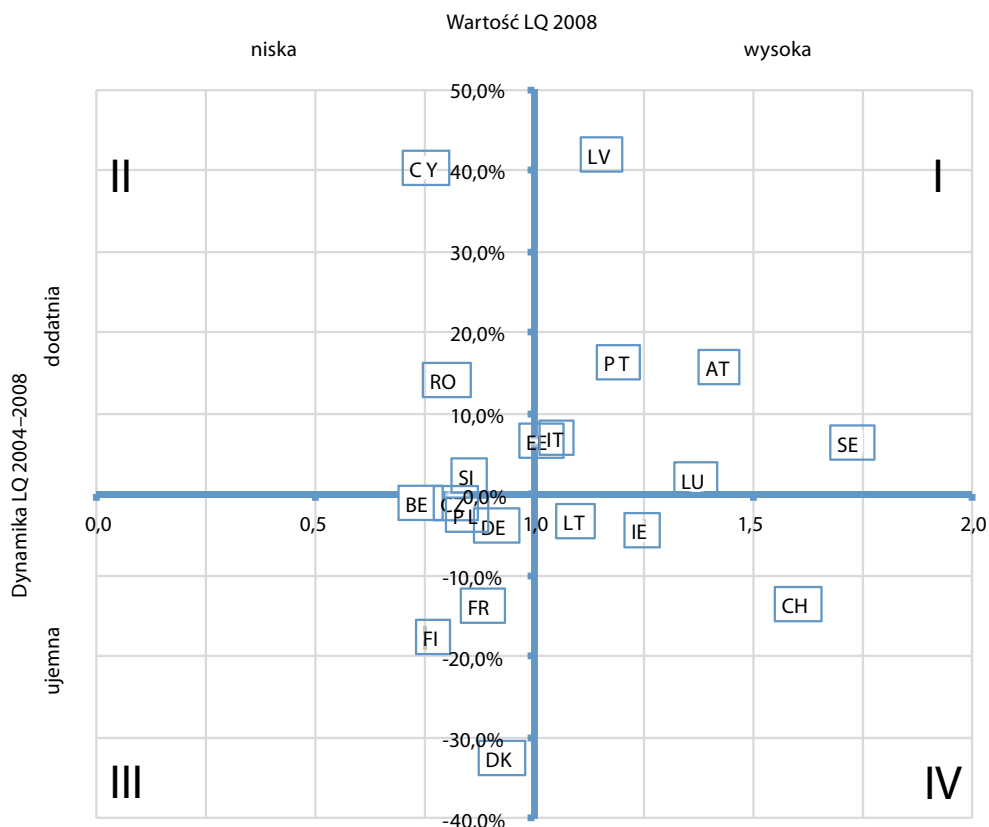
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Innovation and Competitiveness of the Creative Industries, 2011, s. 80

Podstawą klastrów są przedsiębiorstwa i pracujący w nich ludzie, których obecność wyznacza się m.in. na podstawie występowania na określonym obszarze ponadprzeciętnej koncentracji przedsiębiorstw. Na rysunku 7 przedstawiony jest zarówno wskaźnik lokalizacji (LQ, *location quotient*)¹⁰, jak i jego dynamika w latach 2004-2008¹¹. Polska, mimo niskiego wskaźnika koncentracji firm z sektorów kreatywnych i jego ujemnej dynamiki na tle Europy, w latach 2004-2008 odnotowała wzrost liczby przedsiębiorstw w sektorach kreatywnych o 9,3% z 143 000 w roku 2004 do 156 000 podmiotów w 2008 roku. Najbardziej pożądaną sytuację przedstawia grupa pierwsza (Rysunek 7), która obejmuje państwa o wysokim wskaźniku lokalizacji firm z sektorów kreatywnych oraz dodatnią dynamiką rozwoju, wśród nich są: Łotwa, Austria, Portugalia, Szwecja, Włochy, Estonia i Luksemburg. Druga grupa obejmuje państwa o niskim poziomie lokalizacji, ale takie, które wykazywały dodatnią dynamikę wzrostu koncentracji firm. W grupie drugiej znalazły się: Cypr, Rumunia oraz Słowenia – państwa te mają największy potencjał, aby stać się ważnym miejscem lokalizacji firm z branż kreatywnych w najbliższym czasie. W trzeciej grupie znalazły się kraje, w tym Polska, o stosun-

¹⁰ Wskaźnik lokalizacji (LQ) pokazuje koncentrację działalności na wybranym obszarze w odniesieniu do obszaru referencyjnego.

¹¹ Wskaźnik lokalizacji wynoszący powyżej wartości 1 oznacza, że na danym obszarze koncentracja firm z sektorów kreatywnych jest większa niż przeciętna koncentracja wśród badanych państw. Badania dotyczą 20 państw europejskich: Austrii, Belgii, Szwajcarii, Cypru, Czech, Niemiec, Danii, Estonii, Finlandii, Francji, Irlandii, Włoch, Litwy, Luksemburga, Łotwy, Polski, Portugalii, Rumunii, Szwecji, Słowenii.

kowo niskiej koncentracji firm z sektorów kreatywnych i ujemnej dynamice ich lokalizacji. Oprócz Polski są to także: Czechy, Belgia, Niemcy, Francja, Finlandia i Dania. Państwa, które wykazywały wysoki wskaźnik lokalizacji, ale ich znaczenie zmniejszyło się w ciągu ostatnich lat i odnotowuje się w nich ujemną dynamikę, są ujęte w grupie czwartej. W skład tej grupy wchodzi kraje, takie jak Litwa, Irlandia i Szwajcaria.



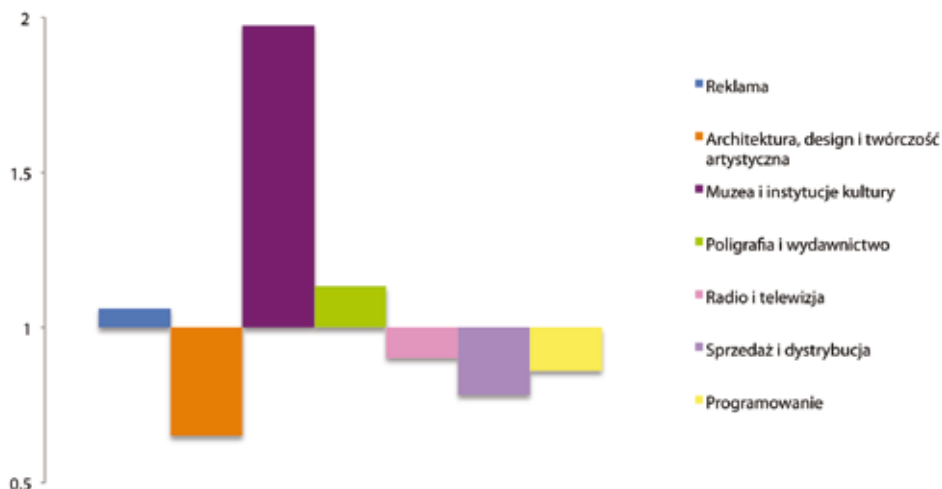
Skróty państw:

- | | | |
|-----------------|-----------------|-----------------|
| AT – Austria | EE – Estonia | LV – Łotwa |
| BE – Belgia | FL – Finlandia | PL – Polska |
| CH – Szwajcaria | FR – Francja | PT – Portugalia |
| CY – Cypr | IE – Irlandia | RO – Rumunia |
| CZ – Czechy | IT – Włochy | SE – Szwecja |
| DE – Niemcy | LT – Litwa | SI – Słowenia |
| DK – Dania | LU – Luksemburg | |

Rysunek 7. Zestawienie państw ze względu na wartość i dynamikę współczynnika lokalizacji branż kreatywnych na podstawie liczby podmiotów gospodarczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Europejskiego Obserwatorium Klastrow; www.clusterobservatory.eu

Jeśli przyjrzeć się poszczególnym branżom kreatywnym, to na tle Europy Polska ma potencjał w sektorach związanych z reklamą, poligrafia i działalnością wydawniczą oraz muzeami i instytucjami kultury. Są to obszary kreatywnej działalności będące silnie skoncentrowane na poziomie europejskim (Rysunek 8).

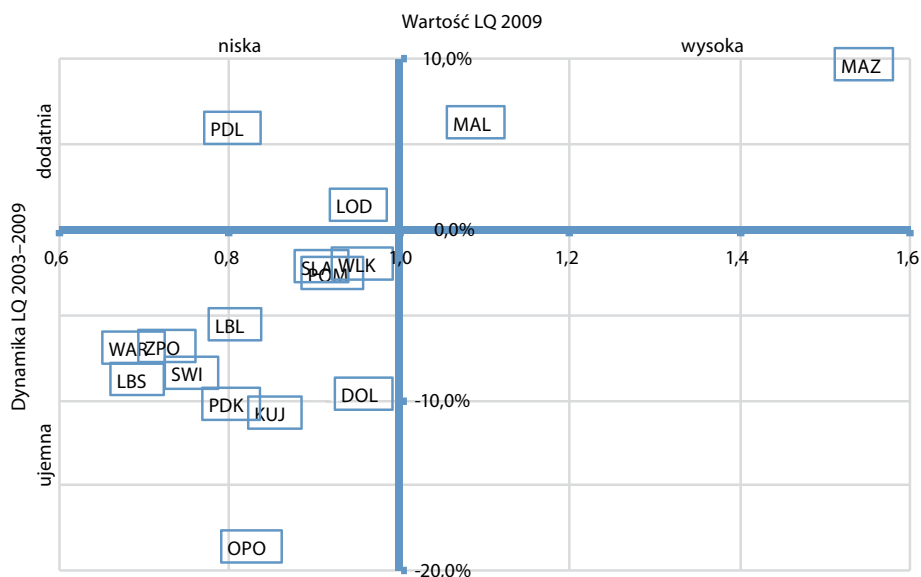


Rysunek 8. Współczynnik lokalizacji poszczególnych sektorów kreatywnych dla Polski, 2008 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Europejskiego Obserwatorium Klastrow, www.clusterobservatory.eu

Najsilniejsze i najbardziej zróżnicowane jest mazowieckie i małopolskie

W podziale na regiony w Polsce, w sektorach kreatywnych w największym stopniu specjalizuje się województwo mazowieckie (Rysunek 9). Jest tam największa koncentracja firm z sektorów kreatywnych. Poza województwem mazowieckim, w sektorach kreatywnych specjalizuje się, choć w znacznie mniejszym stopniu, województwo małopolskie. Zagęszczenie przedsiębiorstw z sektorów kreatywnych w tych regionach jest większe niż ich przeciętna koncentracja w całym kraju. Oba województwa charakteryzują się również największą dynamiką koncentracji. W przeciwieństwie do większości regionów dodatnią dynamiką mogą się również pochwalić województwa podlaskie i łódzkie. Regiony, które odnotowały największy spadek koncentracji przedsiębiorstw, to województwa opolskie, kujawsko-pomorskie i podkarpackie.



Rysunek 9. Zestawienie województw ze względu na wartość i dynamikę współczynnika lokalizacji branż kreatywnych na podstawie liczby podmiotów gospodarczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Europejskiego Obserwatorium Klastrow; www.clusterobservatory.eu

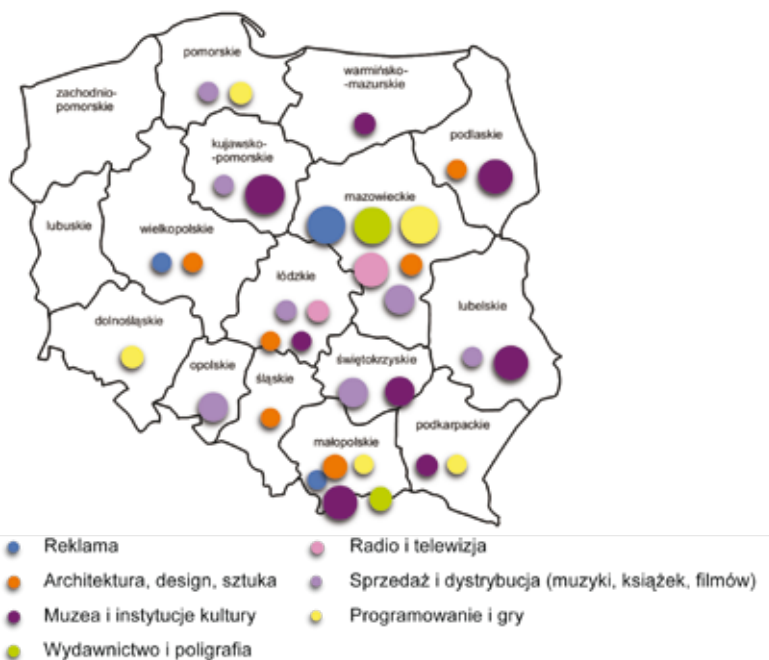
Przyglądając się poszczególnym sektorom kreatywnym (Tabela 3), można dostrzec, że najmocniejsze pod względem liczby podmiotów są branże związane z architekturą, designem i twórczością artystyczną. W dużej mierze jest to zapewne związane z powszechnym prowadzeniem jednoosobowych działalności gospodarczych w tych sektorach. Kolejnymi dwoma licznymi sektorami są: reklama oraz wydawnictwo i poligrafia. Najszybciej rozwijającymi się sektorami w ostatnich latach w Polsce, pod względem liczby tworzonych podmiotów, były sektory związane z programowaniem, grami komputerowymi oraz reklamą.

Tabela 3. Liczba podmiotów w sektorach kreatywnych w Polsce

Sektory kreatywne	Liczba podmiotów w 2009	Zmiana liczby podmiotów, 2003–2009
Reklama	31 232 (2)	41,0%
Architektura, design, twórczość artystyczna	49 011 (1)	-7,0%
Muzea i instytucje kultury	4136 (7)	11,5%
Wydawnictwo i poligrafia	27 055 (3)	1,5%
Radio i telewizja	8928 (6)	24,1%
Sprzedaż i dystrybucja	13 180 (5)	-12,4%
Programowanie i gry komputerowe	22 552 (4)	54,6%
Razem	156 094	9,9%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Europejskiego Obserwatorium Klastrow; www.clusterobservatory.eu

Jak można zauważyć na rysunku 10, branże kreatywne zlokalizowane są przede wszystkim w południowej, środkowej i wschodniej Polsce. Istnieją także regiony, które nie specjalizują się w żadnej z działalności kreatywnych, są to województwa zachodniopomorskie i lubuskie. Na tle Europy Polska ma silną koncentrację podmiotów w branży wydawniczej, reklamowej i w instytucjach kultury (Rysunek 8), z tego względu regiony o koncentracji



Rysunek 10. Koncentracja firm z poszczególnych branż kreatywnych w Polsce, 2009 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Europejskiego Obserwatorium Klastrow; www.clusterobservatory.eu

tych branż mają największy potencjał do ich dalszego rozwoju. Jedynym województwem specjalizującym się we wszystkich trzech sektorach jest województwo małopolskie. Firmy z branży reklamowej są najsilniej skoncentrowane w województwie mazowieckim. Działalność architektoniczna, design oraz związana z tworzeniem sztuki wizualnej i scenicznej skupione są głównie w województwach małopolskim i mazowieckim. Koncentracja instytucji związanych z kulturą (muzea, biblioteki, zabytki) jest najobszerniejsza, gdyż obejmuje obszar 8 województw, z których największe zagęszczenie jest w województwie kujawsko-pomorskim. Branża wydawnicza i poligraficzna skupia się przede wszystkim w województwie mazowieckim, podobnie jak sektor mediów radiowo-telewizyjnych. Działalność związana z upublicznianiem oraz sprzedażą nagrań muzycznych, książek, czasopism i filmów koncentruje się w 7 województwach (najsilniej w mazowieckim, opolskim i świętokrzyskim). Natomiast tworzenie oprogramowania i gier jest najsilniej skoncentrowane w województwie mazowieckim.

Sektory powiązane z kreatywnymi są nieodzowną częścią popytu na produkty kreatywne

Szczególnie dobrze rozwinięte sektory „powiązane” z branżami kreatywnymi (ICT, turystyka, produkcja i edukacja)¹² znajdują się w województwach pomorskim (18,4%) i łódzkim (17,9%), w których udział firm, zwłaszcza z branż produkcyjnych, jest największy (>10%) (Rysunek 11). Silny potencjał sektorów z otoczenia ma również województwo małopolskie (17,1%). W województwie mazowieckim wyraźnie widoczny jest duży udział sektora kreatywnego w stosunku do sektorów powiązanych. Podmioty z sektorów powiązanych stanowią zarówno lokalny, jak i regionalny popyt na towary i usługi wytworzone przez przedstawicieli branż kreatywnych. Dzięki bliskiej lokalizacji łatwiejszy staje się kontakt z potencjalnymi kontrahentami i prostsze jest wykorzystanie potencjału twórczego regionu. Na poniższym rysunku przedstawiona została koncentracja sektorów kreatywnych i udział przedsiębiorstw z otoczenia.



Rysunek 11. Koncentracja firm z sektorów kreatywnych i potencjał otoczenia branż kreatywnych w Polsce, 2011 r.¹³

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Europejskiego Obserwatorium Klastrow (www.clusterobservatory.eu) i GUS (www.stat.gov.pl)

¹² Potencjał otoczenia branż kreatywnych przedstawiono jako łączny udział podmiotów zaliczanych do: działu PKD 55 (turystyka); działów PKD 58-63 (informacja i komunikacja); działów PKD 10-33 (przetwórstwo przemysłowe); działu PKD 85 (edukacja), w stosunku do liczby podmiotów ogółem w danym regionie.

¹³ Dane dotyczące potencjału otoczenia branż kreatywnych pochodzą z GUS i dotyczą 2011 roku. Natomiast dane odnośnie koncentracji przedsiębiorstw z branż kreatywnych odnoszą się do 2009 roku.

Polska kreatywność na tle świata

W Globalnym Indeksie Kreatywności (GCI, *Global Creativity Index*) Polska zajmuje w nim dość niską pozycję – 41. miejsce spośród 82 państw (Florida, 2011). Wszystkie państwa oceniane są pod względem trzech składników, tzw. 3T: technologia, talent i tolerancja. Polska najlepiej prezentuje się pod kątem talentów, zajmując 29. miejsce. Przyglądając się bliżej temu czynnikowi, widać, że stosunkowo dobrze oceniony jest kapitał ludzki i edukacja (19. miejsce), a nieco słabiej Polska wypada pod względem obecności klasy kreatywnej (30. miejsce). Niestety słabiej Polska wypada w kategorii technologii i tolerancji – zajmuje odpowiednio 37. i 58. miejsce. Tak niską pozycję w ocenie tolerancji Polska zawdzięcza bardzo słabej ocenie otwartości na mniejszości etniczne i religijne i niewiele lepszej ocenie odnośnie akceptacji osób homoseksualnych. W ogólnym poziomie kreatywności na świecie dominują przede wszystkim kraje skandynawskie, które znajdują się w pierwszej dziesiątce, ze Szwecją na pierwszym miejscu (Tabela 4).

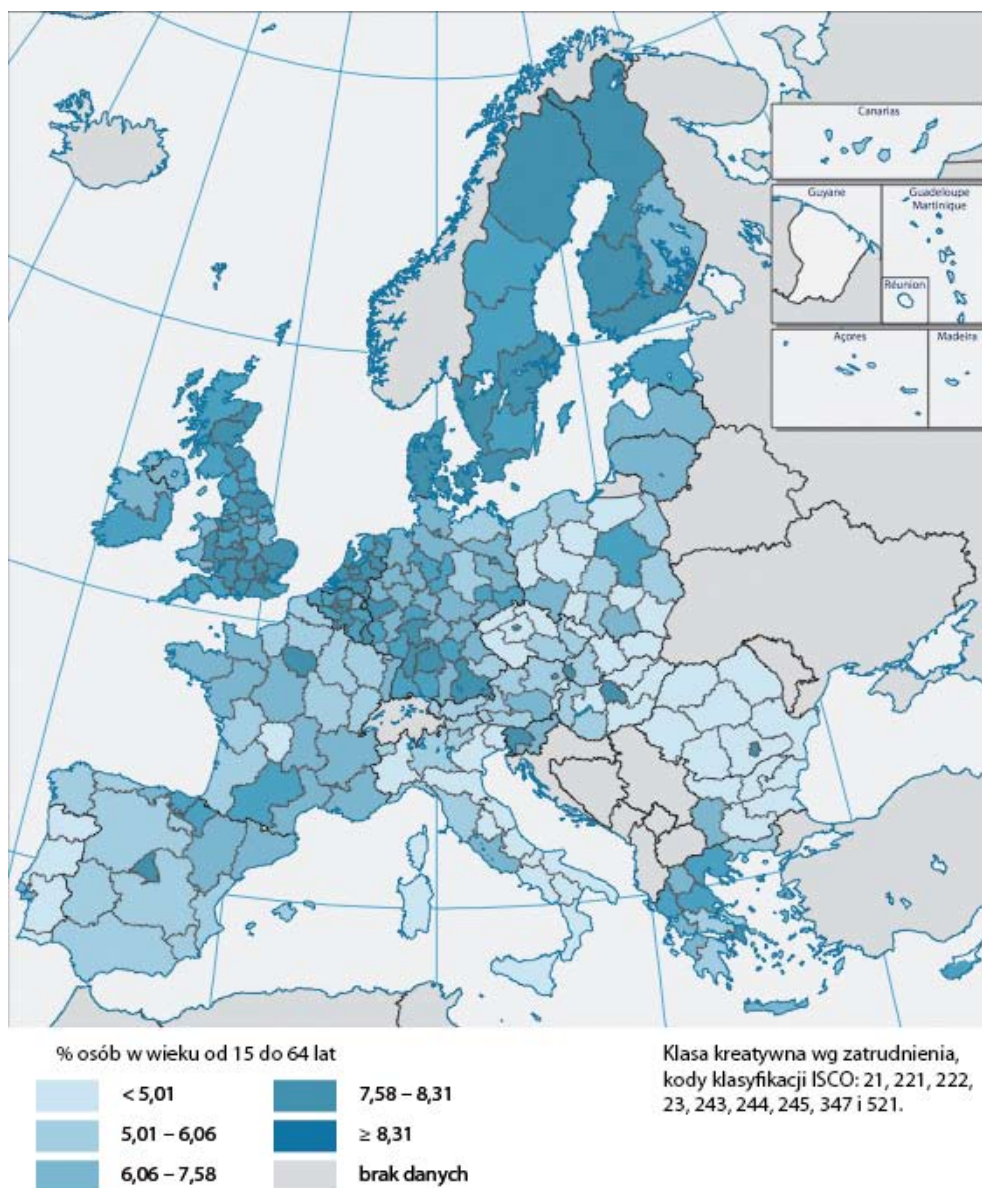
Tabela 4. Fragment rankingu *Global Creativity Index*, 2011 r.

Ranking	Kraj	Technologia	Talent	Tolerancja	Globalny Indeks Kreatywności
1	Szwecja	5	2	7	0.923
2	Wielka Brytania	3	8	8	0.902
3	Finlandia	1	1	19	0.894
4	Dania	7	4	14	0.878
5	Australia	15	7	5	0.870
6	Nowa Zelandia	19	5	4	0.866
7	Kanada	11	17	1	0.862
7	Norwegia	12	6	11	0.862
9	Singapur	10	3	17	0.858
10	Holandia	17	11	3	0.854
...					
41	Polska	37	29	58	0.476

Źródło: Creativity and Prosperity: The Global Creativity Index, 2011, s. 40

Klasa kreatywna wywiera silny wpływ na tworzenie się nowych przedsiębiorstw i miejsc pracy. Są to zazwyczaj osoby tworzące nowe pomysły i potrafiące wcielić je w życie, co prowadzi do podwyższenia poziomu innowacyjności, a także efektywności pracy w przedsiębiorstwach. Obszarami o najwyższym odsetku klasy kreatywnej w Unii Europejskiej są regiony charakteryzujące się dostępem do kapitału ludzkiego, położone blisko stolicy lub posiadające uczelnię wyższą z silną pozycją na arenie międzynarodowej. W niektórych państwach w UE (Rysunek 12) widać wysoki udział klasy kreatywnej wśród ogółu zatrudnionych w większości regionów kraju, są to: Wielka Brytania, Holandia, Finlandia, Szwecja oraz Belgia, natomiast w takich krajach, jak Portugalia, Bułgaria, Rumunia tylko regiony stołeczne mają wysoki udział klasy kreatywnej.

Udział klasy kreatywnej w Polsce kształtuje się na poziomie 5,8%, w porównaniu do 7,2% w Unii Europejskiej. Pod względem wzrostu udziału klasy kreatywnej dwa polskie regiony znalazły się w pierwszej dziesiątce UE, są to: Mazowsze (4. miejsce) i Śląsk (9. miejsce). Niemniej jednak tylko jeden region z Polski – województwo mazowieckie – wybija się na tle pozostałych regionów Europy Środkowo-Wschodniej.



Rysunek 12. Udział klasy kreatywnej według zatrudnienia w UE, 2007 r.

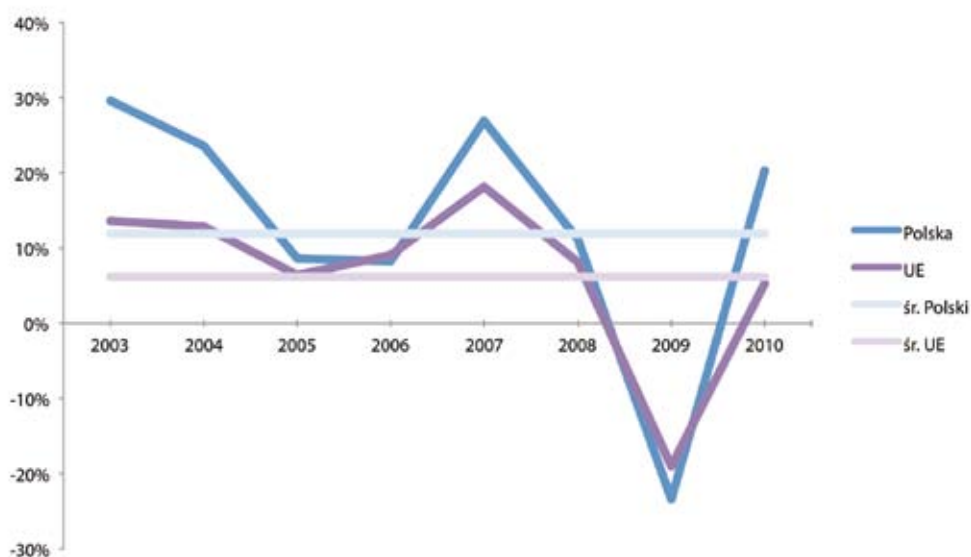
Źródło: Komisja Europejska, Commission Staff Working Document, Sixth Progress Report On Economic and Social Cohesion, COM 2009

Polska dobrze prezentuje się pod względem udziału w obrocie międzynarodowym produktami kreatywnymi. Wartość polskiego eksportu towarów i usług zaliczanych do kreatywnych to prawie 8,34 mld USD¹⁴. W latach 2002–2010 dynamika eksportu towarów i usług kreatywnych w Polsce wynosiła przeciętnie 8,8% rocznie, przy czym silniejszą dynamiką wzrostu charakteryzował się eksport towarów kreatywnych (11,9% rocznie), a nieco słabszą eksport kreatywnych usług (7,0% rocznie). Polski eksport rósł niemal dwukrotnie szybciej w porównaniu do całej Unii Europejskiej, gdzie eksport towarów kreatywnych wzrastał średnio o 6,2% (Rysunek 13). Na świecie, Polska zajmuje 18. miejsce pod względem eksportu tych towarów, wy-

¹⁴ Wartość eksportu towarów w 2010 roku wynosiła 4,84 mld USD, a usług – 3,5 mld USD.

przedzając takie kraje jak: Australia, Brazylia, Szwecja, Dania, Portugalia, Czechy i wiele innych¹⁵. Do najważniejszych towarów eksportowanych przez Polskę należą towary z kategorii projektowanie, gdzie największy udział mają artykuły wyposażenia wnętrz (meble, tapety, oświetlenie, porcelana), które stanowią 57% eksportowanych towarów kreatywnych. Kolejnymi produktami odgrywającymi istotną rolę w eksporcie towarów kreatywnych są: nagrania (obrazu i dźwięku) (11%), produkty mody (6%), czasopisma (6%), książki (4%), pozostałe wydruki (4%) oraz mające po 2% udziału dywany, zabawki oraz biżuteria. Powyższe dane dotyczące obrotu produktami kreatywnymi wskazują na stosunkowo wysoki udział firm z sektorów powiązanych, m.in. sektora meblarskiego, co potwierdza duże znaczenie sektorów także spoza kreatywnych i ich wzajemną współpracę, np. w projektowaniu.

SILNĄ STRONĄ POLSKI JEST EKSPORT TOWARÓW I USŁUG KREATYWNYCH



Rysunek 13. Dynamika eksportu towarów kreatywnych w Polsce i Unii Europejskiej w latach 2003-2010

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z UNCTAD, www.unctad.org

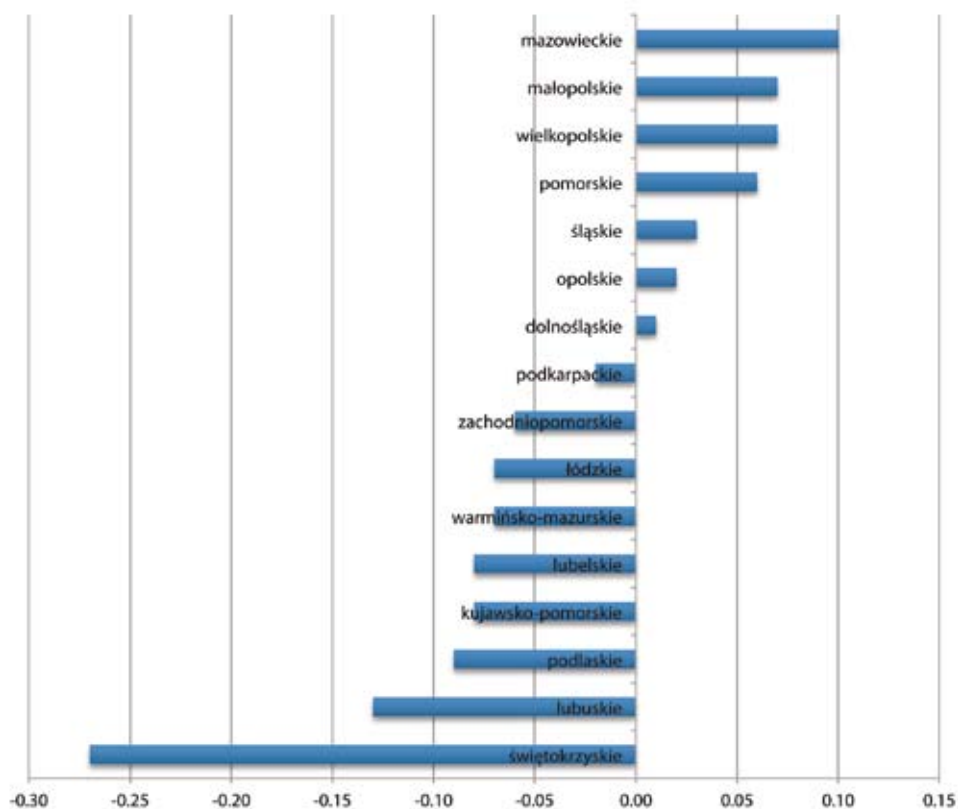
Głównym kierunkiem eksportu produktów kreatywnych Polski są Niemcy; wysłane tam towary mają łączną wartość przeszło 1,4 mld USD, co stanowi 29% całego eksportu produktów kreatywnych. Pozostałymi znaczącymi odbiorcami wyrobów kreatywnych są: Wielka Brytania (8%), Francja (6%), Czechy (5%), Stany Zjednoczone (5%), Holandia (5%), Rosja (4%), Szwecja (4%), Włochy (3%), Belgia (3%) oraz Węgry (3%).

Sektory kreatywne koncentrują się w regionach o wyższym poziomie jakości życia

Jakość życia jest ważnym czynnikiem charakteryzującym gospodarkę. Wysoki poziom jakości życia nie tylko sprawia, że ludzie chętnie osiedlają się na danym terenie i współuczestniczą w życiu społecznym, ale również przyciąga inwestycje zagraniczne. Coraz częściej koncerny, decydując się na lokalizację swoich filii, biorą pod uwagę jakość życia w danym miejscu, aby zapewnić pracownikom jak najlepsze warunki pracy. Jak zostało wcześniej wspomniane, jakość życia jest czynnikiem, który niezwykle trudno jest zmierzyć, a już

¹⁵ Na podstawie danych statystycznych z UNCTAD za 2010 rok.

na pewno nie pod każdym względem. Jest to niewątpliwie złożone zagadnienie, którego próbę oceny podjęto w ramach badania dotyczącego warunków i jakości życia Polaków (Czapiński, Panek, 2011). W badaniu uwzględniono aspekty zarówno ekonomiczne (zasobność majątkowa, zarobki, oszczędności, kredyty), jak i pozaeconomiczne (styl życia, uczestnictwo w kulturze, edukacja itp.). Najlepszymi regionami pod względem jakości życia w Polsce są województwa: mazowieckie, wielkopolskie, małopolskie i pomorskie. Natomiast najniższy poziom jakości życia jest w województwie lubuskim i świętokrzyskim, które znacznie odstaje od reszty regionów Polski (Rysunek 14).



Rysunek 14. Wskaźnik jakości życia w poszczególnych województwach, 2011 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z raportu *Diagnoza Społeczna 2011, warunki i jakość życia Polaków*, s. 362

PODSUMOWANIE

Polska posiada zasoby i możliwości rozwoju działalności kreatywnej na skalę międzynarodową, na co wskazuje dodatni bilans handlowy produktami kreatywnymi w Polsce w ciągu ostatnich lat oraz duża liczba przedsiębiorstw z sektorów kreatywnych – 156 000 podmiotów¹⁶. Niemniej jednak poważnym problemem, szczególnie na tle Europy, jest stosunkowo mały, charakteryzujący się ujemną dynamiką, udział przedsiębiorstw z sektorów kreatywnych w porównaniu do całej gospodarki kraju.

¹⁶ Dane za 2008 rok. Spośród badanych 20 państw Polska zajęła 2. miejsce pod względem liczby firm z branż kreatywnych. Na pierwszym miejscu znalazły się Włochy (261 000), na trzecim Szwecja (101 000).

2. Specyfika rozwoju klastrów w sektorach kreatywnych

2.1. Klastry w sektorach kreatywnych

Sami możemy zrobić tak niewiele. Razem możemy zrobić tak dużo.

Hellen Keller, pisarka

Współpraca w sektorach kreatywnych nie jest nowym zjawiskiem. W średniowieczu w środowisku artystycznym popularnością cieszyło się zakładanie wspólnych warsztatów, gildii czy cechów rzemieślniczych, w ramach których wspólnie działali twórcy uprawiający określoną dziedzinę sztuki (np. złotnictwo, szklarstwo, włókiennictwo). Nowożytność to z kolei czas rozkwitu różnych wspólnot i innych grup artystycznych, które reprezentując określone poglądy na sztukę, wytyczały nowe kierunki rozwoju światowej twórczości (np. impresjoniści, ekspresjoniści, futuryści). W XX wieku popularne były zrzeszenia twórców, które łączyły swoją funkcję artystyczną z aktywizmem politycznym i społecznym. Natomiast XXI wiek przynosi twórcom nowe modele współpracy.

Klastry to w klasycznym rozumieniu geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (np. uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących. Twórca koncepcji klastrów, amerykański ekonomista Michael Porter (2001, s. 246), odniósł swoją teorię przede wszystkim do przemysłu, choć rzeczywistość pokazała, że klastry z sukcesem rozwijają się także w pozaprzemysłowych gałęziach gospodarki.

Klastry z branż kreatywnych można rozpatrywać jako pewną geograficzną koncentrację przedsiębiorstw i innych instytucji działających w sektorach kreatywnych. Jednak ze względu na to, jak istotną rolę odgrywa w tych branżach kreatywność, często klastry te rozumie się nie tyle jako skupiska pewnych instytucji, ile jako zgromadzenie pewnej grupy utalentowanych osób (ONZ, 2010, s. 75). Do kluczowych atrybutów klastra należą więc, z jednej strony istnienie pewnego potencjału ekonomicznego rozumianego jako geograficzna koncentracja podmiotów z branży (przedsiębiorstw, innych instytucji czy pojedynczych osób), z drugiej podejmowane przez te podmioty wspólne działania rozwojowe.

Klastry z branż kreatywnych już od dawna rozwijają się na świecie, choć dopiero w ostatnich latach poświęca się im więcej uwagi. Jednym z najsłynniejszych z nich jest Hollywood – stolica światowego przemysłu filmowego. W Hollywood rezydują najwięksi na świecie producenci filmowi, tacy jak Paramount Pictures, 20th Century Fox, Warner Bros czy Buena Vista, które we współpracy z innymi lokalnymi partnerami co roku wypuszczają na rynek największe hity światowych kin. O pracy w Hollywood marzą artyści z całego świata, którzy migrują do fabryki snów w poszukiwaniu uznania i sławy. Wśród innych klastrów z branż kreatywnych warto wymienić chociażby okolice Mediolanu – światowej stolicy mody, czy Seulu – globalnego skupiska animacji komputerowej. Na świecie istnieje wiele tego typu skupisk sektorów kreatywnych, choć współpraca między poszczególnymi podmiotami często nie jest jeszcze tak rozbudowana jak w Hollywood.



Słynny znak „Hollywood” na zboczu góry Lee

Źródło: www.wikipedia.org



Hollywoodzka Aleja Sław upamiętniająca największe gwiazdy show businessu

Źródło: www.wikipedia.org

Jedną z głównych cech charakteryzujących sektory kreatywne jest to, że są silnie skoncentrowane przestrzennie, o wiele bardziej niż pozostałe sektory. Przedsiębiorstwa wykazują tendencję do koncentracji w dużych miastach i na obszarach metropolitalnych. W 16 krajach UE¹⁸ zidentyfikowano 1784 klastry¹⁹ z 15 sektorów kreatywnych (Boix i in., 2011, s. 15). Ponad połowa – 61% przedsiębiorstw z sektorów kreatywnych zlokalizowana jest w klastrze. W największym stopniu skupiają się w nich przedsiębiorstwa prowadzące działalność związaną z: filmem, wideo i muzyką, programowaniem, sprzedażą dóbr kultury, inżynierią, gramami komputerowymi, projektowaniem oraz architekturą. Przy czym w dziedzinie fotografii, badań i rozwoju oraz dziedzictwa narodowego, mniej niż połowa podmiotów znajduje się w klastrze (Tabela 5).

Tabela 5. Wyniki badań klastrów w sektorach kreatywnych w Europie

Sektory	Liczba klastrów	Liczba firm w klastrze	Liczba firm w sektorze	Udział firm w klastrze
Film, wideo i muzyka	90	30 021	44 290	67,8%
Programowanie	313	63 849	94 433	67,6%
Sprzedaż detaliczna dóbr kultury	82	31 421	48 174	65,2%
Inżynieria	358	62 593	96 876	64,6%
Gry komputerowe	78	12 451	19 410	64,1%
Design	26	5 118	8 302	61,4%
Architektura	241	40 211	66 794	60,2%
Sztuka sceniczna	87	20 317	34 804	58,4%
Reklama	178	37 596	65 765	57,2%
Wydawnictwo	92	20 431	35 775	57,1%
Moda	102	19 781	35 615	55,5%
Radio i telewizja	23	5 220	9 661	54,0%
Fotografia	45	7 018	14 204	49,4%
B+R	59	7 573	17 864	42,4%
Dziedzictwo narodowe	10	1 089	4 526	24,1%
RAZEM	1784	364 689	596 493	61,1%

Źródło: Creative clusters in Europe: a microdata approach, 2011, s. 16

¹⁸ Badanie obejmuje takie kraje jak: Austria, Belgia, Cypr, Dania, Finlandia, Francja, Grecja, Hiszpania, Holandia, Luksemburg, Malta, Niemcy, Portugalia, Szwecja i Wielka Brytania.

¹⁹ Kryteria jakimi się posłużono w celu identyfikacji klastrów obejmowały geograficzną koncentrację firm z poszczególnych sektorów kreatywnych. Do obliczeń wykorzystano wskaźnik najbliższego sąsiedztwa (ang. *Nearest Neighbour Index*), który polega na obliczeniu średniej odległości pomiędzy najbliższymi leżącymi przedsiębiorstwami, a następnie porównaniu jej z odległością teoretyczną. Baza firm z sektorów kreatywnych zawierała 780 000 rekordów.

Klasy w sektorach kreatywnych są rozproszone i można je znaleźć w zasadzie we wszystkich większych miastach i regionach Europy (Boix i in., 2011, s. 24). Przedsiębiorstwa z sektorów kreatywnych preferują lokalizację blisko centrów miast, gdzie mogą łatwiej korzystać z wielu różnorodnych bodźców zewnętrznych (np. natężenia imprez kulturalnych czy konferencji biznesowych). Badanie wskazuje również, że najsilniejsze klasy zlokalizowane są w centrach największych miast europejskich tj. Paryż, Londyn, Madryt, Sztokholm, Berlin, Bruksela, Lizbona, Monachium, Barcelona, Helsinki, Mediolan, Rzym. W dodatku duże klasy na ogół otoczone są przez inne klasy tej samej, a także innych branż. W związku z czym, kreatywne miasta charakteryzują się wieloma nachodzącymi na siebie klastrami z sektorów kreatywnych.



Rysunek 16. Mapa klastrów z branż kreatywnych w Europie

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Europejskiego Obserwatorium Klastrów, www.clusterobservatory.eu

Powyższy rysunek przedstawia klasy w sektorach kreatywnych wśród 19 członków UE²⁰. Potwierdza on, że klasy wyraźnie koncentrują się w regionach gdzie znajdują się duże metropolie, w szczególności w Lombardii (IT), Sztokholmie (SE), Mazowszu (PL) i Île-de-France (FR). Skupiska przedsiębiorstw z sektorów kreatywnych dominują w regionach włoskich, ponadto wyróżniają się pod tym względem także regiony z Polski, Czech, południowej Szwecji, Danii, zachodnich Niemiec, a także region paryski i lizboński. Warto

²⁰ Klasy w sektorach kreatywnych zidentyfikowano na bazie liczby przedsiębiorstw w regionach na poziomie NUTS 2 – czyli np. województw, dane pochodzą z 2009 roku. Do przygotowania mapy wykorzystana została funkcja *Cluster Mapping*, dostępna na stronie internetowej: <http://www.clusterobservatory.eu>

jednak zauważyć, że w przypadku Niemiec, Austrii oraz krajów Beneluksu koncentracja działalności gospodarczej jest zdecydowanie mniejsza i jest bardziej zrównoważona niż w innych państwach.

Wyraźne różnice widoczne są w przypadku klastrów z sektora instytucji kultury (muzea, biblioteki, zabytki), które znajdują się przede wszystkim w Polsce i Danii, a klastrami z branży programowania, które są rozproszone i nie wykazują konkretnej lokalizacji. Klasy w branży radio i telewizja są zlokalizowane głównie w regionach, w których położona jest stolica państw, największy klastrowy jest w regionie paryskim we Francji.

Rozwojowi współpracy w klastrze służą różne zorganizowane działania podejmowane przez podmioty z klastra w ramach **inicjatyw klastrowych**. Inicjatywa klastrowa służy przede wszystkim zdefiniowaniu wspólnych celów i ukierunkowaniu konkretnych działań prorozwojowych, realizowanych później przez poszczególne podmioty wchodzące w skład klastra. Pojęcie „inicjatywa klastrowa” nie jest tożsamy z klastrem, ponieważ w inicjatywie z reguły nie uczestniczą wszystkie funkcjonujące w klastrze podmioty.

W klasycznej definicji inicjatywy klastrowej wskazuje się na współpracę biznesu, administracji i nauki (potrójna helisa). Różnicowanie aktorów współpracujących w ramach inicjatywy klastrowej to atrybut odróżniający inicjatywę klastrową od innych form kooperacji w branży, takich jak stowarzyszenia czy izby rzemieślnicze. Podstawą działania tych drugich jest przede wszystkim współpraca między przedsiębiorstwami.

Inicjatywa klastrowa jest świadomym, zorganizowanym przedsięwzięciem, mającym na celu w sposób bardziej usystematyzowany wpływać na potencjał rozwoju danego klastra.”

Źródło: Palmen L., Baron M., Przewodnik dla animatorów klastrowych w Polsce, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, s. 14

Kluczową postacią każdej inicjatywy klastrowej jest jej **koordynator** – osoba lub instytucja, która zajmuje się animowaniem współpracy w klastrze. W przypadku każdej inicjatywy klastrowej, zakres jego działań będzie różny, dostosowany do potrzeb aktorów konkretnej organizacji.

Na początkowych etapach rozwoju inicjatywy klastrowej, rola koordynatora koncentruje się najczęściej na działaniach „miękkich” związanych z motywowaniem różnych aktorów klastra do rozpoczęcia wspólnych działań. W przypadku branż kreatywnych, koordynator nie powinien koncentrować się na budowaniu współpracy wyłącznie pomiędzy przedstawicielami sektora biznesu, a spojrzeć nieco szerzej – zwrócić uwagę na sektor publiczny i non profit, a także pojedynczych twórców (więcej o aktorach klastrowych z sektorów kreatywnych – Rozdział 2.2). Należy podkreślić, że jego zadanie polega przede wszystkim na jednoczeniu różnych osób, firm i instytucji z branży a nie wartościowaniu ich w żaden sposób, bez względu na charakter pracy, status czy reputację w środowisku.

Koordynator musi być świadomy korzyści, jakie niesie współpraca dla podmiotów z branż kreatywnych, a także być na tyle wiarygodny i charyzmatyczny, by przekonać do tego innych. Istotne jest, by współpracę w ramach inicjatywy klastrowej przedstawiać zarówno jako możliwość rozwoju aktywności twórczej (więcej na temat korzyści ze współpracy w ramach klastra – Rozdział 2.2), jak i narzędzie do skutecznego odpowiadania na wyzwania przyszłości (więcej na temat wyzwań stojących przed sektorami kreatywnymi – Rozdział 2.4).

Z czasem rola koordynatora inicjatywy klastrowej przyjmuje bardziej biznesowy charakter, koncentruje się na wykorzystywaniu i wzmacnianiu przewag konkurencyjnych klastra. W branżach kreatywnych, kluczowym zadaniem stawianym przed koordynatorem będzie zapewnienie odpowiedniego środowiska dla rozwoju klastra, z jednej strony sprzyjającemu współpracy (o czym już wspomiano), z drugiej pobudzania kreatywności jego aktorów. To właśnie talenty i zdolność do ich wykorzystania należą do kluczowych czynników konkurencyjności klastrów z branż kreatywnych (więcej na temat czynników konkurencyjności klastrów z sektorów kreatywnych – Rozdział 2.3). Ponadto, istotną rolę odgrywać będą przedsięwzięcia z zakresu budowania rozpoznawalności klastra w skali regionu, kraju czy świata (np. wspólne wydarzenia artystyczne).

2.2. Korzyści ze współpracy w ramach klastra

Współpraca w klastrze przynosi wiele korzyści aktorom sektorów kreatywnych, którzy znajdują dla siebie przestrzeń sprzyjającą rozwojowi działalności twórczej. Ze względu na – szczególnie istotne w przypadku sektorów kreatywnych – efekty rozlewania się (*spillover*), korzyści z klastrowej współpracy przedstawicieli tych branż odczuwają również inne gałęzie gospodarki (więcej o procesach *spill-over* – Rozdział 1.2.3).

Bank talentów

W klastrze działają przedstawiciele bardzo różnych dziedzin twórczości, często niezatrudnieni na stałe w jednej firmie, a pracujący w charakterze wolnych strzelców. Obecność wielu osób o podobnym profilu działalności sprawia, że w danym regionie dobrze się działa różnym podmiotom z sektora kreatywnego, ale również z innych gałęzi gospodarki. Podmioty te otrzymują możliwość szybkiego wyszukiwania dla siebie osób potrzebnych do planowanych lub aktualnie realizowanych przedsięwzięć. Np. producentowi zamierzającemu wprowadzić nowy produkt na rynek stosunkowo łatwo jest znaleźć do projektu profesjonalnego designera, webdesignera, fotografa, marketingowca itp.

Hollywoodzka ekipa

Skupiska te gwarantują wysoką elastyczność w zakresie formowania hollywoodzkich ekip do realizacji jednorazowych przedsięwzięć. Nazwa „hollywoodzkie ekipy” nawiązuje do modelu współpracy spotykanego w branży filmowej. Opiera się na powoływaniu zespołów celowych, które funkcjonują tylko w trakcie produkcji jednego filmu i rozwiązują się po jej zakończeniu (Newbiggin, 2010, s. 46). Poszczególni członkowie tych zespołów reprezentują często inne, uzupełniające się umiejętności, przy czym każda z nich jest najczęściej niezbędna, żeby dane przedsięwzięcie zakończyło się sukcesem. Niewątpliwym atutem współpracy w tym układzie jest cyrkulacja wiedzy i doświadczeń między kilkoma podmiotami (firmami, instytucjami kultury itp.) lub też projektami (np. targami branżowymi), dzięki czemu mogą się uczyć wszyscy.

Artystyczny gwar

Środowisko artystycznego gwaru (*artistic buzz*) (Anderrson i in., 2011, s. 97) to miejsce, w którym ścierają się ze sobą pomysły, wiedza i doświadczenia wielu twórczych osób. Te skupiska stanowią inspirację do realizacji zarówno wspólnych działań, jak i indywidualnych projektów. Klimat ten jest efektem nie tylko samej konfrontacji pomiędzy artystami, ale również ich relacji z innymi aktorami powiązanych ze środowiskiem twórczym, m.in. konsumentami kultury, biznesmenami, krytykami sztuki. Środowisko „artystycznego gwaru” stymuluje po części organizowanie różnych spotkań twórców (m.in. w stowarzyszeniach), po części spontaniczną, incydentalną komunikację między twórcami (wspólny udział w wydarzeniu kulturalnym itp.).

Centra produkcji i konsumpcji

Klasy tego typu w literaturze są nazywane centrami produkcji i konsumpcji (ONZ, 2010, s. 76). Artyści znajdują w nich idealne miejsce, zarówno na tworzenie i udostępnianie swoich dzieł, jak i na konsumowanie twórczości innych. Jednego dnia zespół muzyków może zagrać koncert na festiwalu, by – niedługo potem – pójść do pobliskiego klubu i tam uczestniczyć w innym koncercie muzycznym, tym razem w roli słuchacza itp. Wielką korzyścią dla środowisk twórczych jest w tym względzie to, że mogą one na bieżąco obserwować reakcje odbiorców na swoje i cudze dzieła, czerpać z tych informacji naukę i inspirację do rozwoju własnej twórczości.

Drzwi otwarte

Takie skupiska to często społeczności bardzo tolerancyjne, otwarte na przyjmowanie osób różnych ras, kultur i osobowości. Ulicami „kreatywnych skupisk”, takich jak Hollywood, Londyn czy Amsterdam, przechadzają się przedstawiciele niemal całego świata. Twórcy nie muszą tutaj bać się odrzucenia, mogą czuć się bezpiecznie, szukać zrozumienia dla siebie i swojej twórczości. Spotykanie się z tak zróżnicowanymi ludźmi może stać się ponadto inspiracją do tworzenia nowych dzieł.

Siła marki

Skupiska, rozwijając się, budują „kreatywną” markę miejsca. Hollywood z czasem stało się stolicą światowej kinematografii, Kalifornia – kolebką międzynarodowych liderów IT, a Mediolan – centrum świata mody. Działanie w „markowych” miejscach zwiększa szansę artystów na zaistnienie na światowym rynku, tak jak niegdyś szanse te zwiększało tworzenie w takich prestiżowych miejscach, jak np. Fabryka Warhola. Jest to aspekt szczególnie ważny dla mniejszych podmiotów (np. pojedynczych artystów), dla których przeniesienie się i rozwijanie swojej twórczości w tego typu charakterystycznych miejscach jest niekiedy jedyną szansą na promocję swojego talentu.

W grupie siła

Zwiększenie rozpoznawalności klastra zwiększa jego siłę, i to w wielu wymiarach. Istotnie wpływa na zwiększenie popytu na produkty i usługi członków klastra. Odpowiednio wypromowana oferta klastra jest w stanie zainteresować odbiorców nie tylko z danego miasta czy regionu, ale również z całego kraju i zagranicy. Zwiększenie rozpoznawalności klastra wzmacnia także wiarygodność, siłę przetargową w sferach biznesowych i lobbingsową w relacjach z samorządem miasta czy regionu. Jest również dobrym sposobem na pozyskanie nowych źródeł finansowania działalności (np. sponsoring). Zwiększa ponadto szanse na przyciągnięcie nowych partnerów do współpracy w ramach klastra (np. nowych artystów, przedstawicieli biznesu).

Bezpieczny port

Współpraca w klastrze daje poczucie bezpieczeństwa i zrozumienia. Jak stwierdził w jednym z wywiadów artysta Marek Janiak z klubu Łódź Kaliska (Zaguła, 2005), „grupa stanowi pewne zabezpieczenie, pewien minimalny poziom akceptacji. W różnych momentach wzajemna pomoc czy wsparcie są ważne, to, że mam przynajmniej kilku ludzi, którzy rozumieją, »co ja gadam«. (...) To jest bardzo ważny aspekt”. Klaster to miejsce, w którym artyści mogą być dla siebie nawzajem publicznością. Mogą oddać swoje prace do oceny innych, zanim zdecydują się na udostępnienie ich szerszej publiczności.

Okno na świat

Kooperacja w klastrze zwiększa **otwartość** artystów – odwodzi ich od przysłowiowego tworzenia do szuflady, a zachęca do dzielenia się swoimi pracami z innymi. Mowa tu nie tylko o nieodpłatnym udostępnia-

niu twórczości innym osobom (np. na blogach internetowych, w wirtualnych galeriach), ale też o przyjęciu postawy biznesowej, opartej na chęci czerpania zysków ze swojej działalności.

Talenty rokwitają

Działanie w klastrze to okazja do zdobycia nowych lub też rozwoju posiadanych już kompetencji, zarówno w drodze okazjonalnej wymiany wiedzy pomiędzy członkami klastra, jak i uczestnictwa w różnych przedsięwzięciach o charakterze edukacyjnym. Klaster jest miejscem, w którym twórcy mogą się wspólnie uczyć i artystycznie dojrzewać. Wraz z rozwojem klastra w danym regionie zwiększa się jego widoczność na skalę regionu, kraju czy świata. Jego potencjał zaczynają dostrzegać nie tylko konsumenci produktów i usług kreatywnych, ale również ich twórcy. Klastry oferujące szerokie perspektywy rozwoju osobistego stają się bardzo silnym magnesem przyciągającym talenty spoza regionu.

2.3. Aktorzy klastrów w sektorach kreatywnych

*Wszystko jest skomplikowane. Jeżeli by tak nie było, życie, poezja
i wszystko inne byłoby po prostu nudne.*

Wallace Stevens, poeta i eseista

Brak powszechnie przyjętej definicji sektorów kreatywnych utrudnia rozpoznanie ich potencjału w regionie. Istnieje względne porozumienie w zakresie przypisywania tym sektorom określonych rodzajów działalności biznesowej, ale oprócz biznesu na kreatywnej scenie występuje wielu innych aktorów, którzy odgrywają równie ważną rolę jak same przedsiębiorstwa, a niekiedy nawet ważniejszą.

WAŻNE:

W przypadku klastrów z branż kreatywnych, istotną rolę w budowaniu potencjału odgrywają nie tylko przedsiębiorstwa, ale i przedstawiciele sektora publicznego (np. szkoły wyższe, biblioteki, domy kultury) i non profit (np. stowarzyszenia).

O ile w przypadku mapowania klastrów typowo przemysłowych analizy ogranicza się często do zbadania kondycji wybranych działów gospodarki – względnie dobrze odzwierciedla to siłę danego skupiska – o tyle w przypadku klastrów z branż kreatywnych użyteczność tego typu badań będzie już znacznie mniejsza. Na etapie identyfikacji przedstawicieli sektorów kreatywnych w regionie istotne jest uwzględnienie zarówno podmiotów działających w sektorze prywatnym oraz publicznym, jak i wybranych organizacji umieszczanych na pograniczu obu sfer.



Wolni strzelcy



Mikrobiznesmeni i branżowi giganci



Ośrodki edukacji twórczej



Publiczne instytucje kultury



Gatekeeperzy



Kreatywni ukryci



Organizacje pozarządowe



Władze publiczne

Rysunek 17. Aktorzy klastrów z sektorów kreatywnych

Źródło: opracowanie własne



2.3.1. Wolni strzelcy

Do grupy wolnych strzelców należą osoby zajmujące się pracą twórczą, niezatrudnione na etat w żadnej firmie z sektorów kreatywnych, np. aktorzy, tancerze, muzycy, rzeźbiarze, malarze czy pisarze. Grupa ta odgrywa najistotniejszą rolę w początkowych ogniwach łańcucha wartości, odpowiadając za stworzenie surowej treści (np. rękopisu), która może zostać później przetworzona (np. w postaci książki).

Trudno znaleźć wolnych strzelców. Często siedzą w zaciszu swoich pracowni. Wielu z nich jest samodzielnymi talentami lub też samoukami, którzy nie potrzebują formalnego wykształcenia, by tworzyć wspaniałe dzieła. Niektórzy przedstawiciele tej grupy twórcze zajęcia traktują jako hobby czy też możliwość zarobienia dodatkowych pieniędzy, przy czym nie wyklucza to podejmowania przez nich pracy w miejscu niemającym wiele wspólnego z twórczością. Tak było m.in. z J.K. Rowling, autorką przygód Harrego Pottera, która pisała swoje pierwsze teksty, pracując jako sekretarka w londyńskim Amnesty International²¹.

²¹ Zob. www.iik.pl

WAŻNE:

Warto podjąć działania na rzecz zaangażowania we współpracę niezależnych artystów, choć – często – nie będzie łatwo ich znaleźć. Współpraca w ramach inicjatywy klastrowej może pomóc im w udostępnieniu twórczości szerszemu gronu odbiorców.

Część wolnych strzelców tworzy na zlecenie. Nowe zamówienia zdobywają dzięki dobrej reputacji, kontaktom, ale również zamieszczeniu oferty swoich usług w bazach ogłoszeń. Ostatnio popularność zyskują serwisy internetowe poświęcone działalności wolnych strzelców, które gromadzą ich ogłoszenia oraz oferty pracy firm poszukujących specjalistów do realizacji konkretnych przedsięwzięć. Serwisy umożliwiają wykonywanie pracy online oraz pozwalają wolnym strzelcom pracować w dowolnym miejscu i czasie. Do tego typu platform internetowych należy m.in. amerykański serwis Odesk.com, w którym zleceniobiorców szukają tacy giganci, jak Google, HP, NBC czy Wikipedia (Ramka 7). Nieco mniej aktywne są jego polskie odpowiedniki, np. Freelancer.pl, Freelancecity.pl. Wolni strzelcy mogą również zdobywać zlecenia za pośrednictwem „otwartych platform innowacji”, takich jak *InnoCentive* (Ramka 26).

Ramka 7. Wolni strzelcy buszują na Odesk.com

Wolni strzelcy, nie będąc zatrudnieni w żadnej firmie, często szukają zleceń na portalach dla freelancerów, które pozwalają im zachować możliwość pracy w dowolnym miejscu i czasie.

Na pomysł uruchomienia serwisu internetowego przeznaczonego dla freelancerów wpadł amerykański inżynier Odysseas Tsatalos. W czasie uruchamiania działalności start-upa w kalifornijskiej Dolinie Krzemowej Tsatalos potrzebował światowej klasy inżyniera z określonym zestawem umiejętności. Idealnym kandydatem był jego kolega Stratis Karamanlakis, który przebywał w tamtym czasie w Grecji. Tsatalos nie mógł sobie pozwolić na przeniesienie działalności firmy do Europy, ale nie chciał rezygnować z możliwości zatrudnienia utalentowanego Greka. Postanowił więc stworzyć system online, który umożliwiłby im zdalną współpracę.

Opracowana platforma współpracy okazała się tak bardzo funkcjonalna, że Tsatalos i Karamanlakis postanowili udostępnić ją innym osobom. W 2005 roku z ich inicjatywy ruszył serwis internetowy Odesk.com, który obecnie jest jednym z największych, najbardziej kompleksowych i najszybciej rozwijających się miejsc pracy w systemie online.

Podstawową funkcją serwisu Odesk.com jest wymiana ofert między wolnymi strzelcami i pracodawcami. Oprócz tego platforma oferuje rozbudowany system sprawdzania wiarygodności obu stron. Zleceniodawca może np. poprosić kandydata o napisanie *online* egzaminu z programowania w PHP przed przekazaniem mu zlecenia, sprawdzić historię dotychczas wykonanych przez niego prac, a po zawarciu umowy monitorować postępy pracy. Zleceniobiorca może z kolei zweryfikować wiarygodność pracodawcy, śledząc jego bieżące i zrealizowane projekty lub sprawdzając terminowość w wypłaceniu wynagrodzeń.

Na portalu można znaleźć oferty pracy takich gigantów, jak Google, HP, NBC czy Wikipedia. Dominują zlecenia dla programistów (m.in. Javascript, PHP, C++, ASP), ale znajdują tutaj pracę również pisarze, fotograficy, animatorzy czy – po prostu – kreatywni internauci. W bazie Odesk.com zarejestrowało się już m.in. ponad 54 000 specjalistów obsługujących Photoshopa (61 100 ofert pracy), 40 300 pisarzy (16 700 ofert pracy), 9700 designerów 3D (3400 ofert pracy), 9400 profesjonalnych twitterowców (14 700 ofert pracy). W marcu 2012 roku na portalu zawisło 145 000 nowych ofert pracy. Wolni strzelcy przepracowali w tym czasie 2,8 miliona godzin, dzięki czemu udało im się zarobić łącznie aż 28,4 milionów dolarów. W 2011 roku zamieszczono ponad milion ofert pracy, a zleceniobiorcy zarobili łącznie ponad 220 milionów dolarów.

Źródło: www.odesk.com

Niektórzy wolni strzelcy o komercyjnej stronie swojej twórczości myślą dopiero po zrealizowaniu projektu (np. namalowaniu obrazu czy napisaniu książki). Zainteresowanie odbiorców starają się zdobyć samodzielnie (np. przez zamieszczanie swoich dzieł w Internecie) lub też zgłaszają się do konkretnych osób czy instytucji, które mogłyby być zainteresowane udostępnieniem prac większej publiczności.

Dużą szansę na zaistnienie na rynku niesie ze sobą współpraca w ramach różnych organizacji. Przykład Manos del Uruguay wskazuje, jak duży potencjał tkwił w urugwajskich rękodzielniczkach, które – do czasu wstąpienia do organizacji – tworzyły wyłącznie „do szuflady” (Ramka 8).

Ramka 8. Manos del Uruguay – współpraca urugwajskich rękodzielniczek

Współpraca w branżach kreatywnych niesie szansę na rozwój kariery pojedynczych artystów, którzy sami nie są w stanie trafić do szerszego grona odbiorców.

Urugwajska organizacja Manos del Uruguay powstała w 1968 roku jako spółdzielnia non profit, zrzeszająca wiejskie artystki zajmujące się rękodziełem. Obecnie należy do niej około 350 członkiń, które specjalizują się w produkcji odzieży wełnianej w różnych technikach dziewiarskich: przy użyciu drutów, krosien, czólenek, szydełek. Marka jest obecna i znana na wszystkich największych rynkach Ameryki i Europy. Klientami Manos del Uruguay są tacy wybitni przedstawiciele świata mody, jak Chanel, Polo Ralph Lauren czy Stella McCartney.

Inicjatywa działa już ponad 40 lat. Na pomysł założenia działalności wypadło kilka Urugwajek, które postawiły sobie za cel stworzenie źródła zarobku dla setek kobiet trudniących się rękodziełem, pochodzących przede wszystkim z terenów wiejskich. Spółdzielnia miała być szansą na wykorzystanie ich zdolności manualnych i kreatywnego potencjału, który w zaciszu wiejskich posiadłości często się marnował.

Założyciele i ich rodziny znali właścicieli okolicznych gospodarstw rolnych i hodowlanych, a także przedstawicieli szkół wiejskich, którzy organizowali w placówkach zajęcia związane z rękodziełem. To właśnie dzięki tym kontaktom udało się znaleźć wiele utalentowanych artystek, które stały się pierwszymi członkiniami Manos del Uruguay.

Organizacja jest owocem zbiorowego wysiłku. Choć podstawą sukcesu były zgromadzone w niej talenty, sukces nie byłby możliwy, gdyby nie pomoc innych osób. Kluczowe znaczenie w rozwoju Manos del Uruguay miały znajomości jej założycieli, dzięki którym zdobyto dostęp do kredytów (często to rodziny założycieli udzielały gwarancji), lokali, pojazdów i surowców. Nie można również pominąć roli wielu wolontariuszy, m.in. nauczycieli i profesorów, zakonnic, a także innych mieszkańców Urugwaju, którzy bezinteresownie poświęcali przedsiębiorstwu swój czas.

„Wsparcie było ogromne. W związku z tym, że osób, które nam pomogły, było bardzo wiele, trudno je wszystkie wymienić, podobnie jak rzeczy, które zrobiły dla Manos del Uruguay w początkowych etapach jej rozwoju” – mówi pracownik centrali organizacji.

Już w pierwszym roku działania Manos del Uruguay wyroby urugwajskich artystek znalazły pierwszych nabywców w miastach Punta del Este i Prado. Popularność rękodzieła zaczęła szybko rosnąć, co pozwoliło na rozbudowę zaplecza organizacyjnego w postaci m.in. wdrożenia systemów zarządzania jakością i łańcuchem dostaw. Z czasem w sklepach organizacji pojawiły się również produkty innych urugwajskich rękodzielniczek, pracujących na takich materiałach, jak drewno, skóra czy glina. Dzięki wspólnemu wysiłkowi członków organizacji marka szybko podbiła serca klientów z kraju i zagranicy.

Dzięki powstaniu Manos del Uruguay artystki mogły opuścić wiejskie posiadłości, rozwinąć swoje umiejętności, spotkać się, zaprzyjaźnić z podobnymi do siebie osobami i co ważne, znaleźć stałe źródło zarobku. W Manos del Uruguay istotne jest to, by artystki czuły się integralną częścią „całości”, jaką jest organizacja, pozwala się im jednak zachować poczucie niezależności i budować własny wizerunek. Każdy z wyrobów organizacji ma podpis artystki, która go wykonała, informację o lokalizacji oraz sieci współpracy.

„Były dwa różne etapy w moim życiu, etap przed Manos i etap z Manos. Przed wstąpieniem do Manos del Uruguay czułam się zupełnie inaczej niż teraz, czyli zależna od innych, od moich rodziców, później od mojego męża. Kupić sobie, co chcę? To było wtedy dla mnie nierealne! (...) Poza tym ile to ja rzeczy się nauczyłam, ile miejsc odwiedziłam” – o roli Manos del Uruguay w swoim życiu mówi artystka Dora z Rodo Town.

Źródło: www.manos.com.uy



2.3.2. Gatekeeperzy

Kluczową rolę w sektorach kreatywnych odgrywają osoby lub podmioty nazywane przez branżowców gatekeeperami (ONZ, 2010, s. 85) (*gatekeeper* – bramkarz, strażnik) – decydują oni o tym, które produkty trafią na rynek, a które do szuflady. W dziedzinie malarstwa gatekeeperem jest menedżer galerii sztuki, który decyduje się na wystawienie prac wybranych artystów. Natomiast w przypadku gazety artykuły do najnowszego numeru wybiera redaktor naczelny. Mirosław Filicini i Alek Tarkowski (2009), opisując rolę gatekeeperów w świecie mediów, odwołują się do przykładu matki decydującej o tym, jakie jedzenie trafi na domowy stół.

Funkcja gatekeepera budzi wiele kontrowersji. Jego subiektywne wybory w wielu wypadkach nie dają szansy na zaistnienie na rynku wielu wybitnym artystom. Jako przykład tego, że mogą się mylić, może posłużyć historia sukcesu Cliva Cusslera, amerykańskiego autora bestsellerowych powieści sensacyjno-przygodowych, który musiał się posłużyć sfałszowanymi referencjami, aby wydać w 1973 roku swoją debiutancką powieść o przygodach Dirka Pitta *Afera śródziemnomorska*²². Książka okazała się na tyle popularna wśród czytelników, że Dirk Pitt wystąpił jeszcze w kolejnych kilkudziesięciu powieściach Cusslera. Oczywiście może zaistnieć także sytuacja odwrotna, w której gatekeeper staje się aniołem stróżem wielkich produkcji. Tak było m.in. z bestsellerową powieścią Dana Browna *Kod Leonarda Da Vinci*. Książka została ukończona i wydana tylko dzięki uporowi krytyka literackiego Jasona Kauffmana, który przekonywał niechętne wydawnictwo Doubleday do opublikowania dzieła, mimo że poprzednie książki Browna nie wróżyły sukcesu²³.

Współcześnie rola gatekeeperów w sektorach kreatywnych słabnie w związku z rozwojem Internetu, który umożliwił twórcom omijanie etapu pośredników i udostępnianie swoich dzieł właściwie natychmiast po ich stworzeniu. Służy do tego wiele przeróżnych narzędzi, takich jak blogi, portale społecznościowe (np. Facebook, Nasza Klasa), portale wideo (np. YouTube, Dailymotion) czy wirtualne galerie sztuki (np. Digiart). Ich popularność jest ogromna i wciąż rośnie. Swoistą rewolucję w dziedzinie literatury wprowadził serwis Amazon, udostępniając internautom oprogramowanie CreateSpace, oferujące możliwość darmowego publikowania swojej twórczości (tekstów, muzyki i filmów) oraz zamówienie dodatkowych usług, m.in. edytorskich, oprawy graficznej czy marketingowych (Ramka 9).

²² Zob. www.iik.pl

²³ Zob. www.colgate.edu

Ramka 9. Opublikuj swoją twórczość z CreateSpace

Platformy internetowe, takie jak CreateSpace, umożliwiają artystom przeskoczenie gatekeeperów i trafienie ze swoją twórczością bezpośrednio do publiczności.

Platforma CreateSpace powstała w 2009 roku w wyniku połączenia dwóch niezależnych projektów – BookSource i Customfix. Oba portale zostały kupione w 2004 roku przez Amazon.com, który cztery lata później utworzył na ich bazie kompleksową platformę online przeznaczoną do komercjalizowania twórczości pisarzy, filmowców i muzyków.

Publikować na CreateSpace może każdy. Funkcjonalność serwisu nie ogranicza się do publikowania własnej twórczości w Internecie. Serwis „krok po kroku” przeprowadza użytkowników przez cały proces komercjalizacji danego dzieła. W przypadku literatury CreateSpace towarzyszy autorowi na etapie wprowadzania tekstu do serwisu, profesjonalnej korekty językowej, projektowania wyglądu publikacji, aż po marketing i dystrybucję. Część z tych usług jest przeważnie darmowa, jeśli twórca sam chce się zająć poszczególnymi działaniami. Posłużą mu do tego dostępne narzędzia *do-it-yourself*. Autor może się jednak zdecydować na zamówienie płatnych usług, jeżeli woli oddać wybrane etapy w ręce profesjonalistów.

CreateSpace zapewnia twórcom prawa do czerpania zysków z opublikowanych dzieł. W wypadku książek wysokość stawki dla autora zależy od kilku czynników: ustalonej przez niego ceny sprzedaży, wersji kolorystycznej, wielkości, liczby stron oraz wybranego kanału dystrybucji. Np. jeżeli autor chce udostępnić za 10 dolarów stustronicową, czarno-białą publikację o rozmiarze 6x9 cali, ze sprzedaży każdego pojedynczego egzemplarza w swoim e-sklepie otrzyma 5,85 dolara, a amazon.com – 3,85 dolara, w przypadku dystrybucji rozszerzonej (sklepy detaliczne, biblioteki, uniwersytety itp.) – 1,85 dolara.

W mediach głośno stają się już pierwsze wielkie sukcesy internetowych autorów. Przykładem może być historia Amerykanki Amandy Hocking, autorki powieści fantasy dla młodzieży, która sprzedała za pośrednictwem Amazon.com już ponad milion egzemplarzy swoich książek. Popularność autorki natychmiast zainteresowała wydawców. Te same firmy, które wcześniej odrzucały jej teksty, pod koniec zeszłego roku były się na aukcji o prawa do wydania następnej serii powieści. Ostatecznie prawa do wydania trafiły do wydawnictwa St. Martin, które zapłaciło za nie ponad 2 miliony dolarów.

Źródło: www.createspace.com; www.huffingtonpost.com



2.3.3. Mikrobiznesmeni i branżowi giganci

Mówi się, że wykres przedstawiający sektory kreatywne przypomina klepsydrę: na jednym końcu znajduje się wiele bardzo **małych firm**, na drugim – niewielka liczba **dużych firm**, a pośrodku – bardzo mała liczba firm średniej wielkości (Newbigin, 2010, s. 41). Taką strukturę sektora można zaobserwować zarówno w krajach rozwijających się, jak i wysokorozwiniętych (ONZ, 2010, s. 83). Zwężenie klepsydry można wyjaśnić dużym ryzykiem niepowodzenia w branży, co prowadzi do upadku wielu mniejszych firm. Wytworzenie danego produktu (książki, gry, programu, filmu itp.) często trwa bardzo długo i wymaga zainwestowania znacznego kapitału. Jeśli dana produkcja okaże się kłapą, jej twórcy często są zmuszeni do całkowitego wycofania się z rynku. Dlatego zwykle małe firmy nie zdążą osiągnąć wielkości średniego przedsiębiorstwa.

Największe przedsiębiorstwa z sektorów kreatywnych działają w branżach nastawionych na działalność typowo komercyjną, np. muzycznej, wydawniczej, telewizyjnej czy informatycznej. Często firmy te działają na styku kilku obszarów działalności, tworząc potężne wielosektorowe, międzynarodowe konglomeraty, mające spółki córki w różnych regionach świata (Tabela 6). Przykładem może być francuski koncern

Vivendi SA, który działa jednocześnie na rynku muzycznym (Universal Music Group), gier komputerowych (Activision Blizzard), telewizyjnym (Grupa Canal+) czy telekomunikacyjnym (SFR). Bliższa polskim doświadczeniom jest Grupa ITI, która oprócz tego, że prowadzi flagową działalność telewizyjną (TVN), jest właścicielem sieci kin (Multikino), kilku portali internetowych (Onet.pl) i gazety („Nasza Legia”).

Tabela 6. Największe na świecie spółki z branży transmisji audio–wideo i telewizji kablowej według magazynu „Forbes”

Nazwa	Kraj	Branża	Zatrudnienie (tys. osób)	Sprzedaż (mld dolarów)	Rok założenia	Miejsce w rankingu
Comcast	Stany Zjednoczone	Telekomunikacja, portale internetowe, telewizja kablowa	102,0	37,9	1963	104
Walt Disney	Stany Zjednoczone	Radio, telewizja kablowa, filmy, gry komputerowe, książki	149,0	39,0	1923	110
Vivendi	Francja	Gry komputerowe, telewizja, muzyka, telekomunikacja	54,6	38,7	1853	146
News Corp	Stany Zjednoczone	Prasa, książki, telewizja kablowa, portale internetowe	51,0	33,1	1922	149
Time Warner	Stany Zjednoczone	Filmy, telewizja kablowa, prasa	31,0	26,9	1985	163

Źródło: Ranking The World's Biggest Public Companies 2011, www.forbes.com

Duże firmy najczęściej sprawują opiekę nad ostatnimi ogniwami łańcucha wartości, czyli nad dystrybucją i marketingiem. Podczas premiery nowej książki odpowiadają więc nie tylko za dostarczenie na czas do sklepów setek tysięcy egzemplarzy nowego dzieła, ale również za odpowiednie nagłośnienie całego wydarzenia (fachowo nazywa się to hajpowaniem, od *hype* – robić szum). Etap ten jest najczęściej niezbędny do tego, by dany produkt mógł trafić do rąk docelowego odbiorcy²⁴. Wymaga on jednocześnie znacznych nakładów finansowych, których skala pozostaje niekiedy poza zasięgiem mniejszych graczy na rynku. W tej sytuacji małe firmy są wręcz skazane na współpracę z największymi, dlatego też mają dość niewielką siłę i pole do negocjacji.

Twórcy prędzej czy później zderzają się z twardymi realiami rozrywkowego biznesu. Romantyczne czasy, kiedy kilku zapaleńców wieczorami pisało wielki hit, niestety się skończyły. Owszem, mogą go nawet napisać, ale na pewno nie sprzedać, dotrzeć do klientów, przebić się, do tego potrzebny jest kapitał.

Krzysztof Zych, szef marketingu polskiego oddziału Electronic Arts

Źródło: P. Stasiak, Reguły gry, w: Co się dzieje w kulturze? Nowe prądy, zjawiska, dzieła, artyści, „Niezbędnik inteligenta +”; wydanie specjalne tygodnika „Polityka” 2011, nr 1, s. 68

Pomysłodawcami i wykonawcami sprzedawanych produktów są jednak najczęściej mniejsze firmy lub pojedyncze osoby (niekoniecznie zatrudnione w firmie), których współpraca z dystrybutorami polega na zawieraniu jednorazowych umów o dzieło. Są oni przy tym właściwie zmuszeni do zaakceptowania podyk-

²⁴ Wyjątek mogą stanowić tutaj produkty dostarczane do konsumenta za pośrednictwem kanałów dystrybucji online.

towanych im warunków handlowych, ponieważ mają świadomość, że ich dzieło (choćby było to mistrzostwo gatunku) nigdy nie osiągnie sukcesu, jeżeli nie trafi do osób, które potrafią je docenić. Nie wszyscy twórcy godzą się jednak na taki układ i często współpracują ze sobą, przez co starają się rywalizować z największymi, tworząc „konkurencyjną grzywkę” (*competitive fringe*) (ONZ, 2010, s. 89). Taki model działania ma szanse powodzenia, szczególnie gdy w grę wchodzi rynek niszowy, pozostające choćby częściowo poza kontrolą wielkich korporacji. Przykładem tego typu kooperacji jest inicjatywa klastrowa Creative Communication Cluster, w ramach której wspólne działania podejmują m.in. mniejsze podmioty z branży medialnej (tj. telewizja, Internet, prasa, radio oraz wydawnictwa)²⁵.

WAŻNE:

Współpraca w klastrze może pomóc mniejszym podmiotom z sektorów kreatywnych w konkurowaniu z „branżowymi gigantami”. Kluczowe jest zaangażowanie we wspólne działania partnerów posiadających odpowiednie, uzupełniające się kompetencje i zasoby.

Większość przychodów z produktów ostatecznie trafia właśnie do dystrybutorów. Z badań nad angielskimi firmami z branż kreatywnych wynika, że ze 140 000 naliczonych podmiotów tylko 200 inkasuje blisko połowę wygenerowanych przychodów (British Council, 2010a, s. 41). Podobną sytuację obserwujemy na polskim rynku muzycznym. Polskie Centrum Informacji Muzycznej (2008, s. 2) wskazuje, że polski rynek fonograficzny jest zdominowany przez cztery główne koncerny fonograficzne, których udział rynkowy sięga 75%. Wszystkie są córkami zagranicznych koncernów: Universal Music Polska, EMI Music Poland, Sony BMG Music Entertainment i Warner Music Polska.



2.3.4. Kreatywni ukryci

Kreatywni ukryci to osoby, które wykorzystują swój talent, pracując na etacie dla firm nienależących do sektorów kreatywnych. Zajmują stanowiska w działach projektowych (designerzy, architekci), marketingowych (copywriterzy, graficy), IT (informatycy), a także w innych zespołach, w których znajdują zastosowanie ich twórcze zdolności.

WAŻNE:

Wartościowych partnerów do współpracy można również szukać wśród osób z przedsiębiorstw działających poza sektorami kreatywnymi.

²⁵ www.creativecluster.eu

Niektórym przedsiębiorstwom ich pomysły i talenty umożliwiają konkurowanie na rynku. Szczególnie zależy to od osób zaangażowanych w projektowanie wyglądu i funkcjonalności nowych produktów. Wskazuje się (Breillatt, 2008), że spektakularny sukces firmy Apple – amerykańskiego lidera w dziedzinie elektroniki użytkowej – opiera się przede wszystkim na znakomitych pomysłach zespołu 20 designerów (na 46 600 wszystkich zatrudnionych). Do elitarnej grupy projektantów należał sam założyciel firmy Steve Jobs, obecnie liderem jest Brytyjczyk Jonathan Ive, odpowiedzialny za projekty takich sprzedażowych hitów, jak iMac, iBook, PowerBook, iPod, iPad oraz iPhone.



2.3.5. Publiczne instytucje kultury

Do **publicznych instytucji kultury** należą m.in. muzea, domy kultury, biblioteki, teatry, kina, filharmonie, galerie czy obiekty historyczne. Instytucje te prowadzą wielokierunkową działalność społeczno-kulturalną, dostarczają odwiedzającym różnych form kulturalnej rozrywki (np. spektakle, festiwale, koncerty muzyczne), zdobywania wiedzy i nowych umiejętności (np. warsztaty rzemieślnicze, rysunku), a także rozwijania swojej twórczej ekspresji. Rola tych podmiotów jest szczególnie istotna ze względu na wymiar oświatowy – muzea, obiekty historyczne są często repozytoriami wiedzy na temat historii danego miejsca czy zwyczajów jego mieszkańców.

Oferta publicznych ośrodków kultury przyciąga mieszkańców, turystów krajowych i zagranicznych, a także – co bardzo ważne w kontekście rozwoju branż kreatywnych – artystów, którzy poszukują w takich miejscach możliwości nawiązania kontaktów z innymi twórcami czy po prostu inspiracji dla rozwoju własnej twórczości.

Ramka 10. Klaster Bibliotek Bi@lskich

Kooperacja w branżach kreatywnych nie dotyczy wyłącznie biznesu. W formy kooperacyjne włączyć się mogą również przedstawiciele sektora publicznego i non profit.

Klaster Bibliotek Bi@lskich to lokalne grono bibliotek działających w sektorach nauki, kultury i oświaty. Pierwszym wspólnym przedsięwzięciem członków organizacji było utworzenie *Wirtualnego Katalogu Bibliotek Bialskich* – internetowego systemu wyszukiwania danych znajdujących się w komputerowych systemach bibliotecznych bialskich bibliotek. Katalog daje dostęp do informacji o ponad 300 tys. książek i 20 tys. roczników czasopism. Członkowie inicjatywy pracują nad realizacją kolejnych pomysłów, do których należą m.in. stworzenie bazy z pełnotekstowym dostępem do źródeł oraz wspólnego zbioru czasopism elektronicznych.

Źródło: www.biblioteki.bialapodlaska.pl



2.3.6. Organizacje pozarządowe

Organizacje pozarządowe to trzeci sektor, do którego należą wszelkie organizacje obywatelskie działające z własnej inicjatywy na rzecz wybranego interesu publicznego. Organizacje te mają charakter non profit. Do sektorów kreatywnych zalicza się różne organizacje zrzeszające twórców, ale także osoby, które – choć same nie tworzą – pragną działać na rzecz wzmocnienia tych sektorów w regionie.

Organizacje te często angażują się w działania mające na celu szeroko rozumiany rozwój środowiska społeczno-kulturowego danego regionu, m.in. wsparcie współpracy i integracji w środowisku twórców, promocję twórczości młodych talentów, wsparcie udziału społeczeństwa w kulturze i jego aktywności w zakresie kultywowania dziedzictwa narodowego, promocję dorobku kulturowego danego regionu w kraju i za granicą.



2.3.7. Ośrodki twórczej edukacji

Do **ośrodków twórczej edukacji** należą ośrodki kształtujące wiedzę i kompetencje osób twórczych. Ośrodki te kształcą kadry dla firm (z sektorów kreatywnych, i nie tylko), twórców i odtwórców kultury, a także kadre pedagogiczną, która przekaże swoją wiedzę i umiejętności następnemu pokoleniu.

WAŻNE:

Szukając partnerów reprezentujących sektor nauki, należy mieć na uwadze nie tylko ośrodki akademickie kształcące profesjonalnych artystów (szkoły wyższe), ale i różnego rodzaju podmioty działające na rzecz pobudzenia kreatywności społeczeństwa (np. firmy oferujące kursy z zakresu projektowania, szycia itp.).

Wśród ośrodków edukacji twórczej szczególnie istotną rolę odgrywają ośrodki akademickie, kształcące profesjonalnych twórców, dysponujące prawami do nadawania im uprawnień do wykonywania określonych zawodów lub też wydawania innych zaświadczeń o posiadaniu określonej wiedzy czy umiejętności. Należy tu wymienić szkoły policealne i szkoły wyższe, kształcące na kierunkach powiązanych *stricte* ze sztuką (np. muzyka, sztuka, aktorstwo), ale również innych, na których równie istotne są zdolności do twórczego myślenia (np. architektura, informatyka). Zdobywanie dyplomu w tych najbardziej prestiżowych placówkach buduje reputację twórców, tym samym zwiększa ich szansę na zaistnienie na rynku. Również te podmioty mogą anagżować się we współpracę klastrową. W kooperacji z innymi aktorami klastra – są w stanie uruchomić unikatowe, specjalistyczne kierunki kształcenia, lepiej odpowiadające potrzebom lokalnej gospodarki.

Dobra praktyka 1: Europejska Akademia Gier – szkoła na potrzeby klastra

Europejskie Centrum Gier

Europejska Akademia Gier jest pierwszym projektem małopolskiego klastra gier wideo. Została powołana do życia w 2009 roku we współpracy z Uniwersytetem Jagiellońskim, Akademią Górniczo-Hutniczą oraz firmą Nibris Sp. z o.o. Placówka zajmuje się kształceniem profesjonalnych twórców gier wideo. Oferuje studia podyplomowe i magisterskie uzupełniające na takich kierunkach, jak scenopisarstwo, reżyseria, projektowanie produkcji i mechaniki gier wideo, modelowanie 3D, animacja i realizacja dźwięku. Wykładowcami akademii są nie tylko nauczyciele akademicki, ale także praktycy, specjaliści z polskich firm branży gier wideo, którzy dotychczas pracowali przy takich projektach, jak *Wiedźmin*, *Earth 2160*, *Two Worlds* czy *Sadness*.

Kolejnym etapem działania akademii będzie otwarcie nowych specjalizacji w ramach studiów stacjonarnych, a później – nowego międzyuczelnianego kierunku studiów.

Źródło: www.ega.org.pl; www.pi.gov.pl

Ważną rolę w kontekście edukacji twórców odgrywają firmy oferujące różne kursy umiejętności, np. tańca, szycia ubrań, rysunku, projektowania wnętrz, grafiki komputerowej. Czas trwania tego typu kursów jest bardzo zróżnicowany – mogą one trwać od kilku godzin do kilku lat. Choć udział w nich najczęściej nie pozwala uzyskać formalnego wykształcenia, przyczynia się do pobudzenia kreatywności uczestników oraz wyzwolenia w nich pasji i chęci tworzenia.



2.3.8. Władze publiczne

Władze publiczne mogą być inicjatorem i fundatorem różnych działań mających na celu wspieranie rozwoju sektorów kreatywnych w regionie. Spektrum wpływu administracji jest w tym zakresie bardzo szerokie. Wsparcie może być udzielane bezpośrednio, np. przez finansowanie czy dofinansowanie działalności różnych przedstawicieli sektorów kreatywnych (biznesu, nauki oraz kultury). Może również mieć charakter pośredni – celem jest wówczas wzmacnianie środowiska, w którym te podmioty funkcjonują. Przykładem pośredniego wsparcia sektorów kreatywnych może być inwestowanie w nowe centra kultury (np. przez rewitalizację starych budynków) czy też realizacja działań marketingowych kształtujących „kreatywny” wizerunek danego regionu (np. opracowanie logotypu miasta, kampanie billboardowe).

WAŻNE:

Władze publiczne mogą wspierać rozwój klastra w sposób bezpośredni (w roli fundatora wspólnych przedsięwzięć), ale i pośredni poprzez wzmacnianie środowiska, w którym jego aktorzy funkcjonują (np. inwestycje w nowe centra kultury).

Obecnie, dla władz niektórych miast, regionów i krajów sektory kreatywne stają się priorytetem rozwojowym. Branże kreatywne są uznawane za kluczowy element przyjmowanych strategii rozwoju danego regionu, a czasem nawet są adresatem odrębnych sposobów wsparcia. Przykładem może być Krajowa Strategia Kultury przyjęta w Australii, która przewiduje dostarczenie wieloaspektowego, kompleksowego wsparcia dla australijskich sektorów kreatywnych, mającego na celu m.in. ułatwienie ich przedstawicielom dostępu do nowoczesnych technologii, wzmocnienie innowacyjności i międzynarodowej widoczności (Ramka 11).

Ramka 11. Sektory kreatywne – priorytet rozwoju Australii w XXI wieku

Wsparcie dla sektorów kreatywnych staje się priorytetem rozwojowym wielu miast, regionów i krajów.

„Sztuka i sektory kreatywne mają fundamentalne znaczenie dla tożsamości australijskiego społeczeństwa i narodu, a także coraz bardziej dla sukcesu krajowej ekonomii” – tak rozpoczyna się Narodowa Strategia Kultury przyjęta w Australii w 2011 roku.

Sektory kreatywne są przedmiotem troski władz już od przeszło czterech dekad, od czasu powołania do życia Australijskiej Komisji Filmowej (AFC) – agencji rządowej wspierającej produkcję i dystrybucję australijskich filmów. Wcześniejsze inicjatywy rządowe były jednak ukierunkowane przede wszystkim na wspieranie pojedynczych branż kreatywnych (np. wzornictwa, sztuki). Narodowa Strategia Kultury ma charakter bardziej holistyczny, w jej ramach planuje się dostarczenie wieloaspektowego, kompleksowego wsparcia dla każdej z tych działalności. Na najbliższe dziesięć lat rząd australijski stawia sobie cztery cele:

- dbałość o to, by wsparcie rządowe odzwierciedlało różnorodność Australii XXI wieku oraz zapewniało rozwój rodzimej kultury;
- zwiększenie użycia najnowszych technologii i idei, co przyczyni się zarówno do rozwoju nowych dzieł sztuki oraz przemysłów kreatywnych, jak i zwiększy dostęp do kultury i umożliwi uczestnictwo w niej większej liczbie osób;
- wsparcie roli, jaką sztuka odgrywa w przekazywaniu australijskiej tradycji kulturalnej zarówno w kraju, jak i poza jego granicami;
- zwiększenie potencjału i roli kultury w zasilaniu społeczeństwa oraz ekonomii.

W ramach strategii planuje się inwestycje m.in. w rozwój Narodowej Sieci Szerokopasmowej – superszybkiej sieci szerokopasmowej dostępnej dla wszystkich mieszkańców kraju (wartość inwestycji to ok. 38 miliarda dolarów), a także budowę nowych centrów kultury ukierunkowanych na wspieranie rdzennej kultury Australii. Oprócz tego planuje się dofinansowanie działalności australijskich instytucji kultury (m.in. Australia Council, Screen Australia) i ośrodków edukacji, a także zorganizowanie inicjatyw kulturalnych. Strategia przewiduje również działania ukierunkowane na zwiększenie dostępu do zajęć i kierunków kształcenia związanych z kreatywnością, kulturą i sztuką.

Źródło: Australian Government, Department of the Prime Minister and Cabinet, Office of Arts, National Culture Policy, Discussion Paper, Commonwealth of Australia, www.culture.arts.gov.au

2.4. Czynniki konkurencyjności klastrów w sektorach kreatywnych

Dla mnie artyści są prawdziwymi architektami zmiany, są zupełnie inni niż legislatorzy, którzy wprowadzają zmiany dopiero po fakcie.

William S. Borroughs, pisarz

W branżach kreatywnych kluczowym czynnikiem zwiększającym konkurencyjność podmiotów, podobnie jak w przypadku innych sektorów gospodarki, jest innowacyjność. Rozumiana jest ona jako zdolność do tworzenia unikatowych produktów, które mogą podbić rynki regionalne, krajowe, a nawet światowe. Do stymulowania innowacyjności w zdecydowanie wyższym stopniu wykorzystywana jest tu wyobraźnia, talenty i kompetencje ludzi zaangażowanych w kreację. Niezwykle ważne staje się zapewnienie środowiska sprzyjającego rozwojowi ich kreatywności (*creative milieu*).



2.4.1. Talenty

W podmiotach zajmujących się kreacją najważniejszą rolę odgrywają twórcze osoby, profesjonalści zajmujący się generowaniem pomysłów. Mogą oni pracować właściwie w każdej branży. Ich zdolności polegają nie tylko na tworzeniu czegoś nowego, ale również na łączeniu istniejących już rzeczy w nowatorskie i użyteczne kombinacje. Jednym z pierwszych badaczy, który zauważył i docenił kluczową rolę tych osób w stymulowaniu rozwoju gospodarczego, był Richard Florida, amerykański ekonomista i futurolog. Florida (2010, s. 82) pisał o wykształceniu się klasy kreatywnej. Definiował ją jako kategorię osób, które wykonują pracę polegającą na „tworzeniu nowych, znaczących form” (Tabela 7).

Tabela 7. Klasa kreatywna według Richarda Floridy

Grupa	Superkreatywny rdzeń	Twórczy profesjonalści
Zawody	Naukowcy i inżynierowie, artyści estradowi, aktorzy, projektanci i architekci, poeci i powieściopisarze, autorzy literatury faktu, wydawcy, poeci świata kultury, analitycy, analitycy think tanków	Pracownicy sektorów high-tech, usług finansowych i prawniczych, ochrony zdrowia, zarządzania biznesem
Charakter pracy	Osoby w pełni zaangażowane w proces twórczy; wykonywanie pracy kreatywnej najwyższego rzędu, czyli produkowanie nowych form czy projektów łatwo zbywalnych, mających szerokie i różnorodne zastosowanie	Twórcze rozwiązywanie konkretnych problemów, dzięki wykorzystaniu zaawansowanej wiedzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Florida, Narodziny klasy kreatywnej, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010, s. 83–84

Osoby twórcze często mają specyficzne cechy osobowości. Jedną z nich jest indywidualizm. Często lubią działać samodzielnie, pracować na własne nazwisko, być niezależni. Choć można wskazać wiele przykładów owocnej współpracy artystów, silne postawy indywidualistyczne wielokrotnie utrudniają im nawiązywanie partnerstwa zawodowego.

WAŻNE:

Osoby twórcze to najczęściej indywidualiści, stąd często trudno ich przekonać do współpracy. Zamiast przekonywać ich o potencjalnych korzyściach finansowych, warto odwołać się do argumentów, które mogą być dla nich bardziej motywujące np. prezentować współpracę w klastrze jako sposób na zwiększenie rozpoznawalności i uznania w środowisku.

Przedstawiciele sektorów kreatywnych często kierują się w swojej działalności twórczej innymi motywami niż tylko chęć osiągnięcia zysków. Dla wielu kreatywnych osób jakość i autentyczność tego, co robią, są równie ważne jak sukces komercyjny. Ich talent i pasja koncentrują się na tworzeniu, nie na sprzedaży. Jest to jeden z powodów, dla których wiele małych firm kreatywnych często określa się jako „firmy lifestyle”, czyli takie, które są wyrazem osobowości i zainteresowań właściciela. Stanowią one przeciwieństwo przedsiębiorstw, których głównym celem jest rozwój i generowanie zysków (Newbiggin, 2010, s. 45). Niektórzy twórcy bardzo niechętnie podchodzą do biznesu, uważając obcowanie z tzw. światem

komercji za zajęcie, które nie przystoi prawdziwemu artyście. Dla większości z nich bardzo ważne jest jednak to, by efekty ich pracy były dostępne dla innych ludzi, choć niekoniecznie w postaci produktu przeznaczonego na sprzedaż.

Silnym bodźcem do pracy dla twórców jest zdobycie uznania i szacunku we własnym środowisku. W środowisku twórczym mówi się o merytokracji – systemie, w którym wyznacznikiem statusu nie są pieniądze czy narodowość, ale posiadane kompetencje i zdolności. Twórcy lubią zadziwiać i inspirować siebie nawzajem własnymi dziełami. Niekiedy staje się to dla nich znacznie większą motywacją niż perspektywa korzystnego sprzedania swojego dzieła. Jako doskonały przykład posłużyć może bezpłatne „otwarte oprogramowanie” (*open source*), którego rozwój nie nastąpił z chęci zysku, ale przede wszystkim z doświadczenia szacunku środowiska programistów i użytkowników (Ramka 12).

Ramka 12. Open source – ważny jest nie tylko biznes

Przedstawiciele branż kreatywnych w swojej twórczości kierują się często innymi motywami niż cele stricte biznesowe. Motywem działania programistów „open source” jest przede wszystkim możliwość zwiększenia prestiżu i uznania w branży.

Oprogramowanie „*open source*” to oprogramowanie udostępniane użytkownikom gwarantujące im swobodę w zakresie uruchamiania, kopiowania, rozpowszechniania, analizowania, wprowadzania zmian i ulepszania tych programów. Przykładami oprogramowania *open source* są m.in. pakiet biurowy OpenOffice.

Nad tworzeniem „wolnego oprogramowania” pracują programiści z całego świata, zgłaszający się do projektu jako wolontariusze – nikt nie proponuje im wynagrodzenia za dobry pomysł czy napisanie fragmentu kodu. Twórców motywuje w tym przypadku przede wszystkim możliwość zdobycia uznania w środowisku (*Florida*, 2010, s. 144). Wyniki programistów pracujących nad projektem są stale widoczne i przejrzyste. Wszyscy członkowie społeczności widzą, czy ktoś wykonał dobrą robotę, podobnie są świadkami czyjeś porażki. Czynnikiem ten stanowi dla twórców silniejszą motywację do przyłożenia się do swojej pracy niż wysokie zarobki oferowane za pracę nad komercyjnym oprogramowaniem.

Źródło: www.gnu.org

W swojej działalności twórcy często kierują się również pewnym dążeniem do spełnienia misji. Sztuka często jest łączona z realizacją pewnych celów społecznych, np. poprzez zwrócenie uwagi na problem mieszkańców danego regionu czy miasta, popularyzacji określonej idei, promocji lokalnego/regionalnego dorobku kulturalnego. Przykładem może być tutaj działalność niemieckiej artystki – Simone Decker. Niemka umieściła na ulicach Wiednia cykl instalacji przypominających gigantycznych rozmiarów gumy do żucia. Artystyczne przedsięwzięcie miało do celu zwrócenie uwagi na problem zaśmiecania przestrzeni przez amatorów gumy do żucia.

Twórców motywuje do działania szeroko rozumiana mobilność, możliwość podejmowania nowych wyzwań, zdobywania nowej wiedzy i doświadczenia. Często nie lubią oni pozostawać długo w tym samym miejscu. Dużo podróżują, zmieniają otoczenie, poszukując kolejnych inspiracji twórczych w postaci nowych miejsc, ludzi, legend, obyczajów, historii itp.



2.4.2. Creative milieu

Kreatywni lubią przebywać w otoczeniu, które sprzyja ich aktywności twórczej. W literaturze fachowej określa się je jako *creative milieu* – twórcze, kreatywne środowisko, w którym dochodzi do kumulacji trzech rodzajów zasobów. Po pierwsze, istnieją duże zasoby informacji i łatwość przemieszczania się w ramach określonej przestrzeni; po drugie, dostępne są zasoby wiedzy gromadzonej przez istniejące na tym obszarze instytucje sektora nauki i B+R, i po trzecie – dany obszar charakteryzuje się akumulacją kompetencji w zdefiniowanych obszarach działalności gospodarczej (Törnqvist, 1983, s. 91-118). Nie da się jednak jasno określić, jakie miejsce może generować takie warunki: klub, firma, ulica, dzielnica, miasto czy może nawet cały region.

Wiele firm z całego świata przystosowuje swoje miejsca pracy po to, by przyciągnąć do siebie ludzi kreatywnych, a także zapewnić im korzystne warunki rozwoju ich talentów.

WAŻNE:

Warto zadbać o kreowanie inspirującego, kreatywnego środowiska, które będzie stymulować aktywność twórczą aktorów klastra.

Artyści cenią nienormowany czas pracy. W ramach ustalonych godzin twórca może rozpaczliwie szukać inspiracji do rozpoczęcia nowego dzieła, jednak często nieoczekiwanie pojawia się ona dopiero po tych ustalonych godzinach, np. podczas popołudniowego wypadu do pubu. Niektórym z nich znacznie lepiej pracuje się wieczorami, inni wolą tworzyć o wschodzie słońca. Kreatywni wysoko oceniają miejsca, w których sami mogą wybierać czas pracy, a rozliczenie z pracodawcą opiera się na osiągniętych przez nich efektach, a nie liczbie godzin spędzonych w miejscu pracy.

Twórcy cenią również możliwość pracy w miejscu, w którym mogą czuć się swobodni. Dotyczy to wielu aspektów: sposobu ubierania się, organizowania swojego miejsca pracy, norm zachowania oraz spędzania czasu. Tworzeniu odpowiedniej ku temu atmosfery służą specjalnie zaprojektowane wnętrza biurowe, oferujące pracownikom warunki dobre do pracy i relaksu. Firmy prześcigają się we wdrażaniu nowych pomysłów. Pixar zaprojektował stanowiska pracy w formie małych domków, które pracownik może zgodnie ze swoimi upodobaniami urządzać i dekorować. Google oferuje swoim pracownikom *nap-room* („pokój do drzemki”).

Spacer po siedzibie Pixar w Emeryville w Kalifornii – naprzeciwko San Francisco, za Bay Bridge – jest absolutną antytezą wizyty w jakimkolwiek innym biurze. Na zewnątrz głównego budynku, który choćby z powodu dachu z falistej blachy przypomina raczej hangar lotniczy, rozciąga się duży obszar zieleni z boiskiem do piłki nożnej, gry w kosza i basenem o olimpijskich rozmiarach. Za frontowymi drzwiami, gdzie gości witają naturalnej wielkości postaci z Iniemamocnych i Syndrome, widać wielkie, przestronne atrium z kawiarenką i bufetem na jednej ścianie i skrzynkami pocztowymi pracowników. Tam, gdzie siedzą animatorzy, usunięto nijakie biurowe przegrody i zastąpiono je małymi, pięknie udekorowanymi domkami, z których jeden jest właściwie zamkiem, bo pracuje w nim Szkot. Pracownicy poruszają się po biurze na małych skuterkach z nożnym napędem; nie widać ani jednej osoby w krawacie.

Ponadto, kreatywni cenią możliwość budowania horyzontalnej ścieżki kariery. Zamiast wspinania się na kolejne szczeble kariery w dotychczasowym miejscu pracy, często decydują się oni na przejście do innej firmy, niekoniecznie w celu objęcia bardziej prestiżowego lub lepiej płatnego stanowiska.

Twórcy szukają również miejsca, które proponuje im bogatą ofertę życia „po godzinach”. Chodzi tu przede wszystkim o rozbudowaną, zróżnicowaną ofertę kulturalno-rozrywkową, dostarczającą zarówno przyjemności, jak i inspiracji do rozwoju pracy twórczej. Gdy mówi się o „kulturze ulicznej”, należy pamiętać, że jej nazwa wywodzi się z tego, że przeważnie najbujniej rozwija się ona w obrębie jednej lub kilku ulic z wieloma interesującymi miejscami. Przykładem tego typu dzielnicy jest londyńskie Soho.

WAŻNE:

Warto organizować również spotkania o charakterze nieformalnym (np. wspólny udział w koncercie muzycznym). Ich atmosfera dostarczy twórcom zarówno przyjemności, jak i inspiracji do rozwoju pracy twórczej.

Uczestnictwo w „kulturze ulicznej” nie ogranicza się do biernego korzystania z jej wytworów, ale również oznacza współuczestniczenie w niej. Gromadzący się w konkretnych dzielnicach twórcy są jednocześnie konsumentami i współtwórcami lokalnej sceny artystycznej.

W poszczególnych miastach, dzielnicach i na określonych ulicach rozwijają się miejsca kultowe dla lokalnych scen artystycznych. Często łączą one funkcje kilku obiektów kulturalno-rozrywkowych, np. są to klubokawiarnie. Warszawski klub „Chłodna 25” jest stałym punktem spotkań grupy lokalnych artystów (Ramka 13). Łódzką scenę artystyczną w podobny sposób wspiera klubokawiarnia „Owoce i Warzywa”, w której potrawy i napoje serwowane są podczas koncertów, spektakli czy pokazów filmowych.

Ramka 13. Klubokawiarnia „Chłodna 25” – siedziba lokalnych artystów

Niektóre obiekty kulturalno-rozrywkowe mogą się stać kultowym miejscem dla lokalnych środowisk artystycznych – artyści często znajdują tam miejsce na udostępnianie swojej twórczości, a także inspirację dla rozwoju swojej kariery artystycznej.

Klubokawiarnia „Chłodna 25” została założona przez Grzegorza Lewandowskiego w 2002 roku. Jest połączeniem kawiarni z lokalnym ośrodkiem kultury – oprócz dobrej kawy i książki zapewnia klientom duży wybór wydarzeń artystycznych, najczęściej powiązanych z lokalną sceną. Każdego dnia w obiekcie odbywają się różne imprezy kulturalne, m.in. wystawy, koncerty, spotkania autorskie. „Chłodna 25” określana jest w prasie jako „najgorętszy adres na stołecznej Woli”. Pomysł był prosty – stworzyć przestrzeń i oddać ją artystom, aktywistom i hipsterom. Powstało miejsce, w którym funkcjonują muzycy, artyści, działacze społeczni.

Źródło: opracowanie własne; fragmenty artykułu D. Karpiuk, Rewolucja zaczyna się w kawiarni, „Newsweek” 2012, nr 15, s. 57, www.natemat.pl

Osoby kreatywne, stale poszukujące dla siebie inspiracji, cenią sobie również szeroko rozumiane różnicowanie danego miejsca. Przyciąga ich nie tylko bogata oferta miejsc pracy czy propozycji spędzania wolnego czasu, ale również różnorodność w wymiarze społecznym – m.in. obecność przedstawicieli wielu ras i kultur, kontakt z osobami w różnym wieku, o innej orientacji seksualnej czy nietypowym wyglądzie (tatuże, fryzury, biżuteria itp.). To zróżnicowanie wiąże się z powszechną w danym miejscu tolerancją społeczną i kulturową.

Artyści wybierają dla siebie również miejsca „z duszą”, czyli lokalizacje o bogatej, wieloletniej historii, znaczących walorach zabytkowych, w których działał jakiś uznany artysta lub też powstały przełomowe dzieła. Przykładem takiego miejsca jest centrum londyńskiej sceny artystycznej – Barbican Centre, którego dzieje są niemal tak stare jak samego Londynu (Ramka 14). Dużą popularnością wśród artystów cieszy się również zamieszkiwanie historycznych, ale zrewitalizowanych budynków lub całych dzielnic (Ramka 15).

Ramka 14. Londyński Barbican Centre – miejsce „z duszą”

Artyści lubią przebywać w miejscach „z duszą”, czyli lokalizacjach o bogatej, wieloletniej historii, znaczących walorach zabytkowych, wiążących się z działalnością jakiegoś uznanego artysty lub też będące miejscem powstania przełomowych dzieł.

Barbican Centre jest jednym z wiodących na świecie centrów sztuki, położonym w centralnej części Londynu. Obiekt jest finansowany i zarządzany przez City of London Corporation, będącą trzecią co do wielkości instytucją finansującą kulturę w Wielkiej Brytanii. Działalność centrum obejmuje różne dziedziny sztuki, m.in. taniec, film, muzykę, teatr i sztuki wizualne. Obiekt dysponuje salą koncertową „Barbican Hall” z 1949 miejscami siedzącymi, scenę teatralną „Barbican Theatre” z 1166 miejscami, salę teatralną „Pit” z 200 miejscami, kino „Barbican Film” z 286 miejscami, galerie sztuki „Barbican Art Gallery” i „The Curve”, bibliotekę, konserwatorium muzyczne, trzy restauracje, sale konferencyjne, ogród botaniczny.

Barbican Centre może się poszczycić bardzo bogatą historią. W XVI wieku okolice Barbican zamieszkiwali złodzieje i paserzy. Znany był jako dzielnica osób z niższych klas społecznych. Był również miejscem, w którym skupiali się aktorzy. Na rogu Monkeell Street i Silver Street mieszkał William Szekspir. Najśłynniejszą ulicą artystów była Grub Street: „w większości zamieszkała przez pisarzy małych historii, słowników i wierszyków”. W połowie XX wieku, w wyniku wielu nieszczęśliwych wydarzeń (epidemia, pożar, naloty bombowe) dzielnica leżała w gruzach. W latach sześćdziesiątych pojawiły się pierwsze plany przywrócenia do życia dawnej „dzielniccy sztuki”. Barbican Centre rozpoczął działalność w 1982 roku i szybko stał się jednym z największych „kombinatów” artystycznych Londynu i całego świata.

Źródło: www.barbican.org.uk

Ramka 15. Stary Browar – połączenie historii z nowoczesnym wzornictwem

Sposobem na przyciągnięcie przedstawicieli branż kreatywnych do miasta/regionu jest przystosowanie przestrzeni do ich preferencji, np. poprzez rewitalizację starych, przemysłowych budynków, takich jak poznański browar.

Stary Browar – Centrum Sztuki i Biznesu powstał na bazie dawnego Browaru Huggera, którego początki sięgają 1844 roku. Do Poznania przybył wówczas Ambrosius Hugger, piwowar z Wirtembergii. Browary Huggera przeżywały czas prosperity aż do II wojny światowej, kiedy zostały przejęte pod zarząd niemiecki. W 1998 roku nieruchomości wykupiona została przez spółkę Fortis „Nowy Stary Browar”. Firma rozpoczęła prace nad budową Centrum Biznesu i Sztuki Stary Browar. Realizacja projektu przebiegała etapami: w 2003 roku udostępniono część handlową, w 2004 roku – Działalność Sztuki, w 2007 – Pasaż.

Stary Browar w Poznaniu to ponad 200 sklepów, 15 restauracji, 13 kawiarni, teatr, sala koncertowa, kilkanaście wnętrz wystawienniczych, 8 sal kinowych, Blow Up Hall, 3 kluby muzyczne i zabytkowy park. Dzięki rewitalizacji Stary Browar umiejętnie łączy stare z nowym, historię z nowoczesnym designem; co jednak najważniejsze, dzięki prezentacji stałej kolekcji sztuki tworzy nową jakość – miejsca, w którym biznes rozwija sztukę, a sztuka rozwija biznes.

Centrum zostało nagrodzone wieloma prestiżowymi nagrodami i wyróżnieniami, m.in. nagrodą Międzynarodowej Rady Centrów Handlowych (ICSC – *International Council of Shopping Centers*), która wyróżniła Stary Browar w kategorii najlepszego centrum handlowego świata w kategoriach centrów średniej wielkości (2005) oraz rozbudowy (2008).

Źródło: www.starybrowar5050.com

O budowanie *creative milieu* zabiega nie tylko biznes, ale również środowisko samorządowe. Władze upatrują w obecności osób kreatywnych szansę na rozwój gospodarczy i społeczno-kulturowy danej lokalizacji. W celu przyciągnięcia talentów do regionu władze angażują się w projekty promujące „kreatywność” jako cechę miasta.

WAŻNE:

Na budowaniu środowiska sprzyjającego kreatywności w regionie powinno zależeć przedstawicielom władz publicznych. Obecność osób kreatywnych w danym mieście/regionie niesie szansę na rozwój gospodarczy i społeczno-kulturowy danej lokalizacji.

Bodźcem, który przyciąga do danego miejsca środowisko twórców, są inwestycje w atrakcyjną dla tej grupy infrastrukturę. Dotyczy to rozbudowy lokalnej lub regionalnej oferty kulturalnej. Historia hiszpańskiego miasta Bilbao stanowi doskonały przykład na to, jak korzystny wpływ na rozwój lokalnego środowiska twórczego może mieć inwestycja w nowy ośrodek kultury w mieście. Budowa Muzeum Guggenheima stała się katalizatorem potężnych zmian ekonomicznych i społeczno-kulturowych całego miasta i regionu. Zmiany na ogromną skalę, jakie zaszły w tym hiszpańskim mieście, określa się do dziś mianem „efektu Bilbao” (Ramka 16). Sposobem na przyciągnięcie artystów do miasta jest wspieranie inwestycji służących rewitalizacji dzielnic, ulic lub też pojedynczych budynków. Dzięki tego typu przedsięwzięciom stare, zniszczone i opuszczone obiekty mogą się zamienić w tętniące życiem centra kultury i rozrywki.

Ramka 16. Efekt Bilbao – kultura jako motor rozwoju gospodarczego

Inwestycje w ośrodki kultury mogą być bardzo istotnym czynnikiem rozwoju gospodarczego danego miasta/regionu.

Przed realizacją planów rewitalizacji miasta, rozpoczętej w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, stolica Baskonii – Bilbao nie cieszyła się dużym powodzeniem wśród turystów. Momentem zwrotnym w jego historii była budowa Muzeum Guggenheima, które powstało dzięki współpracy baskijskich władz i Fundacji Guggenheima. W 2001 roku rozpisano konkurs na projekt budynku muzealnego. Wygrał go wybitny amerykański architekt Frank Gehry. Zrealizowany sześć lat później, futurystyczny, nieco szalony projekt Gehry’ego wzbudził wielkie zainteresowanie w wielu krajach. Kolos w kształcie srebrnej, pokrzywionej bryły stał się jednym z najsłynniejszych na świecie centrów sztuki współczesnej.



Muzeum Guggenheima w mieście Bilbao
Źródło: www.wikipedia.org

Otwarcie w 1997 roku **Muzeum Guggenheima** spowodowało, że prowincjonalne, baskijskie miasteczko zamieniło się w światową metropolię kulturalną. Jego budowa pociągnęła za sobą nie tylko rozwój nowych ośrodków kultury w regionie, a także bogatego zaplecza turystycznego (m.in. hotele, restauracje) i innej działalności wspomagającej. Obiekty te wygenerowały ponad 4000 miejsc pracy, a w okresie 1995–2005 stopa bezrobocia w mieście spadła z 14,5% do 9,5%. Koszt wzniesienia budynku, wynoszący 85 milionów euro, zwrócił się po zaledwie 3 latach działalności. Obiekt, wcześniej finansowany ze środków publicznych, bardzo szybko się uniezależnił – w 2005 roku już tylko 22% przychodów pozyskiwano ze środków publicznych, a głównymi źródłami przychodów stały się takie obszary działalności jak sprzedaż biletów, książek, pamiątek czy sponsoring.

Źródło: Efekt Bilbao – wizyta w Muzeum Guggenheima, 25.07.2006, www.artinfo.pl; R. Kasprzak, Efekt Bilbao, 19.02.2010, www.kulturasielicyz.pl

Do narzędzi wspierania budowy „kreatywnej” marki regionu należą również kampanie promocyjne i informacyjne. Mają one informować, nie tylko mieszkańców, ale przede wszystkim odbiorców spoza danej lokalizacji, o wysokich walorach kulturowych danego miasta lub regionu. W ramach tego typu projektów m.in. opracowuje się logo miasta, eksponujące jego „kreatywny” charakter (Ramka 17), przygotowuje materiały promocyjne, publikacje, ulotki, newslettery, organizuje konkursy. Działaniom tym bardzo często towarzyszą także różne wydarzenia kulturalne, mające na celu wypromowanie lokalnej sceny artystycznej, np. koncerty, festyny, festiwale.

WAŻNE:

Podjmując działania na rzecz zwiększania rozpoznawalności klastra, warto rozważyć nawiązanie partnerstwa z władzami publicznymi w ramach kampanii promocyjnych mających na celu budowę „kreatywnej” marki regionu.

Władze przyczyniają się do budowania „kreatywnej” marki danej lokalizacji, odgrywając rolę fundatora działalności instytucji kulturalnych czy fundatora różnych wydarzeń inicjowanych przez przedstawicieli sektorów kreatywnych w danym mieście czy regionie.

Ramka 17. „Kreatywne” marki miast

Wiele miast z Polski i ze świata kształtuje swój „kreatywny” wizerunek za pomocą specjalnie zaprojektowanych znaków graficznych.

**CREATIVE
AMSTERDAM**

„Kreatywny Amsterdam” (Holandia)

Źródło: www.picnicnetwork.org

Lublin
MIASTO INSPIRACJI

„Lublin – miasto inspiracji” (Polska)

Źródło: www.lubelskie.eu

KREUJE

„Łódź kreuje” (Polska)

Źródło: www.lodzkreujna.pl



2.4.3. Innowacyjność

W przypadku produktów kreatywnych mówi się o **nieskończonej różnorodności** (Ramka 18). Ich ostateczna postać zależy od wielu różnych czynników. Jednak w największym stopniu jest uzależniona od mało przewidywalnej i niewyczerpywalnej wyobraźni każdego pojedynczego twórcy, biorącego udział w ich kreacji.

Ramka 18. Cechy sektorów kreatywnych według Cavesa

Niewiedza: Nie można przewidzieć popytu, ponieważ nie można przewidzieć ani zrozumieć reakcji odbiorcy.

Sztuka dla sztuki: Pracownicy sektora kreatywnego zwracają uwagę na oryginalność, harmonię i dobre wykonanie dóbr i usług. Są też skłonni pracować za niższe wynagrodzenie niż osoby zatrudnione w „mniej interesujących” branżach.

Zasada „wielobarwnej ekipy”: W skomplikowanych kreatywnych projektach (np. filmach) wymagane jest zaangażowanie wielu różnych czynników produkcji. Aby powstał wartościowy produkt, każdy z nich musi właściwie spełnić swoje zadanie.

Nieskończona różnorodność: Produkty gałęzi kreatywnych są zróżnicowane horyzontalnie dzięki swojej jakości i wyjątkowości. Każdy stanowi wyrazistą kombinację czynników produkcji, które dają nieskończone możliwości.

Miejsce na liście: Umiejętności, nowatorstwo i profesjonalizm artystów podlegają z kolei zróżnicowaniu wertykalnemu. Niewielkie różnice w tych cechach mogą się przełożyć na duże różnice w wynikach i zdecydować o sukcesie.

Czas ucieka: Podczas tworzenia zaawansowanych projektów niezmiernie ważnym czynnikiem jest czas.

Ars longa: Produkty przemysłu kreatywnego cechuje trwałość. Chroni je prawo autorskie, umożliwiając twórcom długotrwałe czerpanie z nich korzyści.

Źródło: Caves R., Creative Industries. Contracts between Art and Commerce, Harvard University Press, 2002; tłum. za: www.kreatywna.lodz.pl

Wprowadzanie nowego produktu w branżach kreatywnych jest zwykle procesem długotrwałym i wiąże się z bardzo dużym ryzykiem. Wysoki stopień niepewności obrazuje słynny hollywoodzki aforyzm „nikt nie wie” (*nobody knows*), który oznacza, że właściwie na żadnym etapie pracy nie można przewidzieć, jak dany produkt zostanie przyjęty przez rynek. Określeniu potencjału rynkowego produktów kreatywnych w ograniczonym stopniu mogą służyć badania opinii klientów. Produkty branż kreatywnych są często dobrami doświadczalnymi – ich wartość można ocenić dopiero po ich wypróbowaniu (WIPO, 2006, s. 20). Przy takich uwarunkowaniach niekiedy niskobudżetowe produkcje mogą osiągnąć wielką popularność, a czarne konie okazywać się kłapą finansową (Ramka 19).

Ramka 19. Kasowa porażka superprodukcji filmowej *John Carter*

Wprowadzanie nowego produktu w branżach kreatywnych łączy się z bardzo dużym ryzykiem. Nawet hollywoodzkie czarne konie muszą się liczyć z możliwością poniesienia porażki na rynku.

John Carter to film science fiction produkcji wytwórni Disney. Opowiada o przygodach weterana wojny secesyjnej – Johna Cartera, który w niewyjaśnionych okolicznościach trafia na Marsa, gdzie walczy o przyszłość mieszkańców czerwonej planety. Produkcja Disneya, o budżecie ponad 250 milionów dolarów, pomimo zapowiadanych kasowych sukcesów na miarę przygód Indiany Johnsa, okazała się rynkowym niewypałem. Już w 10 dni po kinowej premierze filmu wytwórnia ogłosiła, że straty wytwórni wyniosą 200 milionów dolarów. Pomimo faska finansowego wytwórnia Disney patrzy optymistycznie w przyszłość. Liczy na sukces dwóch innych tytułów z 2012 roku – *Avengers* i *Brave*. Poza tym, produkcja filmów stanowi tylko część działalności koncernu Disney. Ostatnio głównym źródłem przychodów są parki rozrywki i własne kanały telewizyjne.

Źródło: www.wyborcza.biz; www.newsweek.pl

Z powodu tak dużego ryzyka więksi producenci inwestują jednocześnie w rozwój kilku produktów. Przychód z tych, które osiągną sukces na rynku pokryją ewentualne straty z nieudanej produkcji (ONZ, 2010, s. 75). Mniejszych podmiotów nie stać na rozwijanie kilku produktów w tym samym czasie. W wypadku wytwórni Disney zabezpieczenie finansowe zapewniają nie tylko inne produkcje zapowiadane na ten sam rok, ale przede wszystkim działalność w sektorach rozrywkowym oraz telewizyjnym.

W przypadku niektórych produktów kreatywnych możliwe jest włączanie odbiorców w rozwój nowego produktu. Może to choć częściowo zmniejszyć ryzyko wypuszczenia na rynek nieudanej produkcji. Tworzenie produktów we współpracy z klientem jest popularne m.in. w branży gier komputerowych. Wytwórnie zapraszają graczy do ściągnięcia i sprawdzania jakości wersji testowych nowych produkcji. Gracze pomagają wyeliminować błędy, często mają możliwość zaproponowania zmian czy podsunięcia nowych pomysłów do wykorzystania w grze. W przypadku większości produktów kreatywnych minimalizowanie ryzyka niepowodzenia jest możliwe jedynie w bardzo ograniczonym stopniu.

Rynek sektorów kreatywnych często funkcjonuje na zasadzie „zwycięzca bierze wszystko” (winner takes it all). Oznacza to, że zyski trafiają do wąskiego grona zwycięzców. Pozostali będą mieli szczęście, jeśli uda im się pokryć koszty produkcji danego dzieła (ONZ, 2006). Sytuację tę dobrze ilustruje przykład przemysłu filmowego, w którym największa część przychodów branży przypada na grupę wysokobudżetowych, dobrze wypromowanych i ogólnodostępnych hollywoodzkich produkcji.

Jeżeli nowy produkt kreatywny okaże się hitem, jego sukces może zaowocować rozwojem nie tylko branży, z której pochodzi, ale również może stać się podstawą rozwoju innych dziedzin działalności kreatywnych. Zjawisko to określa się jako spin-off. Świetnym przykładem jest sukces polskiego Wiedźmina. Cieszący się dużą popularnością cykl książek poświęcony przygodom wiedźmina Geralta z Rivii autorstwa Andrzeja Sapkowskiego doczekał się adaptacji filmowej (2001), gry komputerowej (I część – 2007, II część – 2011), audiobooka, a także wielu innych produktów powiązanych z popularnym bohaterem (koszulki, figurki, medaliony, zabawki itp.). Sukces spin-offów może korzystnie wpłynąć na poziom sprzedaży dzieła-źródła. Zjawisko to dobrze ilustruje wzajemne zależności między branżami kreatywnymi, a także możliwości współpracy pomiędzy nimi.

Zasięg oddziaływania nowych produktów kreatywnych może być jeszcze większy. Produkty kreatywne (np. w postaci projektu nowego produktu) często stają się elementem innowacyjnych produktów czy usług wytwarzanych w innych przedsiębiorstwach spoza branż kreatywnych. Jest to jednym z powodów, dla których obserwuje się współwystępowanie na danym terenie firm kreatywnych i stricte przemysłowych (w szczególności high-tech) (NESTA, 2010).

WAŻNE:

Produkty kreatywne często stają się elementem innowacyjnych produktów czy usług wytwarzanych w innych firmach. Współpracę z przedstawicielami sektorów kreatywnych mogą być zainteresowane przedsiębiorstwa z innych sektorów gospodarki.

Przy wprowadzaniu nowego produktu kreatywnego największe nakłady ponosi się w fazie jego kreacji i w momencie wypuszczenia na rynek (marketing, dostarczenie do punktów dystrybucji). Produkty kreatywne cechuje jednak duża trwałość. W literaturze fachowej określane są jako „sztuka długa” (łac. *ars longa*). Prawa autorskie przysługujące twórcom produktów sektorów kreatywnych pozwalają czerpać zyski z ich sprzedaży przez wiele lat, właściwie bez konieczności podejmowania kolejnych inwestycji w ich produkcję. Staje się to coraz ważniejsze w sytuacji rozwoju digitalizacji i kanałów dystrybucji on-line, które pozwalają firmom znacznie oszczędzić na kosztach produkcji i transportu.

Bardzo istotną kwestią, szczególnie w obliczu wzrastającego na świecie problemu piractwa, jest dbałość o to, by produkty branż kreatywnych zostały objęte odpowiednią ochroną prawną. Podstawowym narzędziem ochrony praw własności intelektualnej do dzieła jest prawo autorskie, upoważniające autora do decydowania o użytkowaniu dzieła i czerpania z niego korzyści finansowych. Przedmiotem prawa autorskiego jest każdy przejaw działalności twórczej o indywidualnym charakterze, ustalony w jakiegokolwiek postaci, niezależnie od wartości, przeznaczenia i sposobu wyrażenia (utwór) (Ramka 20). Prawa autorskie dzielą się na osobiste (niezbywalne, nieograniczone w czasie) i majątkowe (zbywalne, okres 70 lat). W Polsce kwestie praw autorskich reguluje ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych z późniejszymi zmianami²⁶.

Ramka 20. Przedmioty prawa autorskiego w Polsce

Przedmiotem prawa autorskiego w szczególności są utwory:

- wyrażone słowem, symbolami matematycznymi, znakami graficznymi (literackie, publicystyczne, naukowe, kartograficzne oraz programy komputerowe),
- plastyczne,
- fotograficzne,
- lutnicze,
- wzornictwa przemysłowego,
- architektoniczne, architektoniczno-urbanistyczne i urbanistyczne,
- muzyczne i słowno-muzyczne,
- sceniczne, sceniczno-muzyczne, choreograficzne i pantomimiczne,
- audiowizualne (w tym wizualne i audialne).

Źródło: Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych, Dz.U. z 1994 r. Nr 24, poz. 83, art. 1, pkt 2 z późn. zm.

W niektórych przypadkach do ochrony prawnej produktów kreatywnych mogą mieć zastosowanie prawa własności przemysłowej (np. wzornictwo przemysłowe, marketing). W Polsce do przedmiotów podlegających ochronie przemysłowej zaliczane są: wynalazki, wzory użytkowe, wzory przemysłowe, znaki towarowe, oznaczenia geograficzne i topografie układów scalonych (Tabela 7). Kwestie ochrony własności przemysłowej w Polsce reguluje ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej²⁷.

²⁶ Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych, Dz.U. z 1994 r. Nr 24, poz. 83 z późn. zm.

²⁷ Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. prawo własności przemysłowej, Dz.U. 2001 r. Nr 49, poz. 508 z późn. zm.

Tabela 8. Przedmioty własności przemysłowej w Polsce




















	Czas ochrony
Wynalazkiem jest nowe (w skali światowej) rozwiązanie, mające charakter techniczny, charakteryzujące się poziomem wynalazczym (nieoczywistość w światowym stanie techniki) i nadające się do przemysłowego stosowania (jeżeli według wynalazku może być uzyskany wytwór lub wykorzystany sposób, w rozumieniu technicznym, w jakiegokolwiek działalności przemysłowej, nie wykluczając rolnictwa). Wynalazek ma zdolność patentową, czyli może uzyskać ochronę, jeżeli spełnia wszystkie te cztery cechy. Wyróżnia się cztery kategorie wynalazków: produkty, urządzenia, sposoby, zastosowania.	20 lat
Wzorem użytkowym jest nowe i użyteczne rozwiązanie o charakterze technicznym, dotyczące kształtu, budowy lub zestawienia przedmiotu o trwałej postaci. Uważa się je za rozwiązanie użyteczne, jeżeli pozwala ono na osiągnięcie celu mającego praktyczne znaczenie przy wytwarzaniu lub korzystaniu z wyrobów. Wzór użytkowy odnosi się do przedmiotów materialnych o trwałej postaci.	10 lat
Wzorem przemysłowym jest nowa i mająca indywidualny charakter postać wytworu lub jego część, nadana mu w szczególności przez cechy linii, konturów, kształtów, kolorystykę, strukturę lub materiał wytworu oraz przez jego ornamentację. Wzory przemysłowe mają zastosowanie w szerokiej gamie produktów, od produktów luksusowych, po przedmioty codziennego użytku, od zabawek, biżuterii, mebli, samochodów lub ich części, do urządzeń i przyrządów technicznych czy budowli architektonicznych.	25 lat
Znakiem towarowym jest każde oznaczenie przedstawione w sposób graficzny lub takie, które można wyrazić graficznie, jeżeli nadaje się do odróżniania towarów (lub usług) jednego przedsiębiorstwa od towarów (lub usług) innego przedsiębiorstwa. Katalog form przedstawieniowych znaków jest otwarty. Przykładowe rodzaje znaku to: słowny, słowno-graficzny, graficzny, przestrzenny, dźwiękowy.	10 lat
Oznaczeniem geograficznym jest oznaczenie słowne, odnoszące się bezpośrednio albo pośrednio do nazwy miejsca, regionu, kraju, z którego pochodzi dany towar (oznaczenie zawiera element nazwy regionu czy miasta). Warunkiem przyznania prawa z rejestracji na oznaczenie geograficzne jest identyfikacja produktu z danym terenem, jeżeli wysoka jakość i dobra opinia o towarze są przypisywane jego pochodzeniu geograficznemu.	Bezterminowo
Topografią układów skalnych jest rozwiązanie polegające na przestrzennym, dowolnie wyrażonym rozplanowaniu elementów, z których co najmniej jeden jest elementem aktywnym, oraz wszystkich lub części połączeń układu skalnego. Przesłanką zdolności rejestrowej topografii jest jej oryginalność. Ochronę mogą uzyskać tylko topografie, które są wynikiem intelektualnej pracy twórcy i nie były powszechnie znane w chwili powstania.	10 lat

Źródło: www.uprp.pl

Narzędzia ochrony prawnej stworzono, aby chronić interesy autorów, umożliwić im uzyskiwanie dochodów ze sprzedaży ich dzieł, aby następnie – z osiągniętych przychodów – mogli finansować swoją dalszą aktywność twórczą. Paradoksalnie, ochrona prawna danego dzieła może hamować rozwój sektorów kreatywnych na świecie. Prawa te ograniczają bowiem aktywność twórczą innych osób, które mogłyby się zająć tworzeniem nowych „pochodnych” dzieł.

W ostatnich latach wielu autorów – w trosce o dobro ogółu – próbuje znaleźć kompromis pomiędzy monopolem autorskim a niczym nieograniczonym korzystaniem z twórczości. Przykładem takiego kompromisu jest korzystanie z licencji oferowane przez Creative Commons – amerykańską organizację non profit powstałą w Kalifornii w 2001 roku (Tabela 9). Innym rozwiązaniem może być wykorzystanie alternatywnych modeli biznesowych, z jednej strony opartych na mniejszych restrykcjach w odniesieniu do korzystania z danego dzieła, z drugiej zapewniające twórcy godziwe wynagrodzenie.

Tabela 9. Polskie wersje licencji Creative Commons

	Wolno	Na następujących warunkach
	Kopiować, rozpowszechniać, odtwarzać i wykonywać utwór Tworzyć utwory zależne Użytkować utwór w sposób komercyjny	
		 
	Kopiować, rozpowszechniać, odtwarzać i wykonywać utwór. Tworzyć utwory zależne.	 
		  
	Kopiować, rozpowszechniać, odtwarzać i wykonywać utwór Użytkować utwór w sposób komercyjny	 
	Kopiować, rozpowszechniać, odtwarzać i wykonywać utwór	  

	Uznanie autorstwa – utwór należy oznaczyć w sposób określony przez twórcę lub licencjodawcę		Na tych samych warunkach – jeśli zmienia się lub przekształca niniejszy utwór, lub tworzy inny na jego podstawie, można rozpowszechniać powstały w ten sposób nowy utwór tylko na podstawie takiej samej licencji
	Użycie niekomercyjne – nie wolno używać tego utworu do celów komercyjnych		Bez utworów zależnych – nie wolno zmieniać, przekształcać ani tworzyć nowych dzieł na podstawie tego utworu

Źródło: www.creativecommons.pl

2.5. Wyzwania stojące przed sektorami kreatywnymi

Nie boimy się utraty tego, co zapewniało nam sukces wczoraj, na rzecz rozpoznawania nowych terenów. Jesteśmy poszukiwaczami przygód. Lubimy wyzwania wynikające z poruszania się po nieznanach terytoriach, nieznanach obszarach sztuki. To jest coś, co inspiruje nas do działania.

Guy Laliberte, muzyk i artysta cyrkowy

W ostatnich latach branże kreatywne przeżywają dynamiczny rozwój i dotyczy to wielu wymiarów. Na rozwój tych sektorów wpływa kilka kluczowych czynników, które – w połączeniu – kształtują bardzo korzystne warunki zarówno dla rozwoju istniejących podmiotów, jak i powstawania nowych. Pojawiają się również nowe wyzwania, które mogą stać się jednocześnie szansami i zagrożeniami (Rysunek 18).



Zapis cyfrowy

Wcześniej twórczość była zapisywana i dystrybuowana np. w postaci książki, czasopiśma czy płyty. Obecnie w tym samym celu można wykorzystywać różne formaty cyfrowe. Ich stosowanie nadaje twórczości dwie istotne cechy: dużą dostępność i trwałość.



Internet

Internet jako globalna sieć komputerowa, jest jednym z najdynamiczniej rozwijających się kanałów udostępniania twórczości współczesnych artystów, a także jedną z najpowszechniejszych platform komunikacji, zarówno pomiędzy twórcami, jak i między twórcami a odbiorcami.



Technologie wspomagania twórczości

Zastosowanie specjalistycznych urządzeń i oprogramowania pozwala twórcom projektować rzeczy, których nie byłoby w stanie stworzyć własnoręcznie, ponadto oszczędza czas, pozwala na sprawne kopiowanie i łączenie wcześniej opracowanych wzorów, by wykorzystać je w zupełnie nowych kompozycjach (np. dla grafików – Photoshop, dla inżynierów – AutoCAD).



Popyt

Popyt na produkty kreatywne wzrasta, co wiąże się m.in. ze zwiększeniem dostępności i różnorodności oferty dóbr i usług kreatywnych, bogaceniem się społeczeństw, a także zmianami demograficznymi.



Regulacje prawne

Regulacje prawne mają znaczący wpływ na branżę kreatywną w kraju. Globalne wyzwania (szczególnie związane z rozwojem technologii) wymagają od ustawodawców bieżącego monitorowania zmieniającej się rzeczywistości i wprowadzania odpowiadających jej uregulowań.

Zapis cyfrowy i Internet zwiększyły możliwości w zakresie udostępniania twórczości coraz większej liczbie osób. Dotyczy nie tylko nowych utworów, ale również tych powstałych jeszcze przed cyfrową rewolucją (digitalizacja). Obecnie każdy internauta może zapoznawać się z twórczością osób z całego świata, niezależnie od tego, czy ma ona postać dźwięku, obrazu czy tekstu.

Możliwość udostępniania produktów cyfrowych stała się podstawą rozwoju zarówno istniejących podmiotów, jak i powstania zupełnie nowych modeli biznesu (dystrybucja on-line). Dzięki sprzedaży produktów w formatach cyfrowych firmy nie tylko zwiększyły dostępność swojej oferty, ale również zminimalizowały

koszty reprodukcji i przechowywania tych produktów. Zachodzące w tej dziedzinie zmiany spotęgowały jednak zagrożenie piractwem, z którym intensywnie walczy od wielu lat sfera biznesowa, a ostatnio również i polityczna.

Społeczeństwo jest coraz bardziej zainteresowane udziałem w kulturze, nabywaniem dóbr i usług kreatywnych, a także doświadczaniem nowych, ekscytujących rzeczy (gospodarka doznań). Bogata oferta wydarzeń kulturalnych oraz form spędzania wolnego czasu sprawia, że społeczeństwo staje się coraz bardziej wymagające, coraz rzadziej jest wybierany „mainstream”, a oczekuje się propozycji „szytych na miarę” (indywidualizacja). Co więcej, ludzie chcą się aktywnie włączać w ich współtworzenie. Sami coraz częściej widzą się w roli twórców, co ułatwia im rozwój technologii wspomagania twórczości i rozwój serwisów, w których mogą udostępniać swoje dzieła (eksplozja kreatywności).

W obliczu tak szybko zachodzących zmian przedstawiciele branż kreatywnych muszą stale mieć się na baczności, na bieżąco monitorować otoczenie, by móc podejmować błyskawiczne i trafne decyzje. Jest to trudne, szczególnie w branżach, w których większość podmiotów stanowią mikroprzedsiębiorstwa (bardzo często jednoosobowe), które z trudem znajdują czas na rozwiązywanie licznych problemów bieżącej działalności. Doświadczenia polskich i zagranicznych przedstawicieli branż kreatywnych wskazują jednak, że za zmianami udaje się nadążyć, co więcej, można zbudować na nich swój sukces.



Digitalizacja



Piractwo



Gospodarka doznań



Konwergencja mediów



Indywidualizacja



Dystrybucja on-line



Eksplozja kreatywności

Rysunek 18. Wyzwania rozwoju branż kreatywnych

Przedsięwzięcia niektórych instytucji, takich jak Centrum Sztuki Galeria EI w Elblągu (Ramka 21) czy Muzeum Powstania Warszawskiego (Ramka 22), wskazują, jak wykorzystać szanse wynikające z digitalizacji zasobów i jednocześnie skutecznie walczyć ze stereotypem skostniałych ośrodków kultury i kreować wizerunek nowoczesnych, otwartych na zmiany organizacji.

Wielu zagranicznych i polskich twórców potrafiło obrócić na swoją korzyść zachodzące zmiany technologiczne. Wsparli oni rozwój swoich karier poprzez, m.in., zastosowanie technologii wspomagania twórczości czy wykorzystywanie internetowych serwisów jej udostępniania, np. do sprzedaży on-line. Choć zagrożenie piractwem nie zmniejsza się, dla twórców pojawiają się też nowe, alternatywne możliwości walki z tą nieuczciwą praktyką.

WAŻNE:

Współpraca w sektorach kreatywnych pozwala skuteczniej odpowiadać na wyzwania przyszłości. Podejmowanie wspólnych inwestycji w klastrze niesie korzyści przede wszystkim dla mniejszych podmiotów (np. niezależnych artystów), którzy nie byłoby w stanie ich zrealizować większych przedsięwzięć w pojedynkę.

Działania polskich i zagranicznych przedstawicieli branży wskazują również potencjalne obszary współpracy w branżach kreatywnych, a także płynące z tych działań korzyści. Przedsięwzięcia typu wspólnej inicjatywy mieszkańców ze wsi Lwięcino (Ramka 25) pokazują, jak przedstawiciele tych sektorów mogą razem kreować ciekawą ofertę dla swoich klientów. Działając samodzielnie, nie byłoby w stanie zrealizować tak ciekawych projektów. Coraz większe znaczenie wydaje się mieć współpraca utrzymywana nie tylko na poziomie twórca–twórca, ale również w relacji twórca–klient.



2.5.1. Digitalizacja

Choć możliwość zapisu cyfrowego jest już powszechnie wykorzystywana przez współczesnych twórców, pojawiła się potrzeba konwersji treści zapisanych na starych nośnikach analogowych na nowe cyfrowe formaty. Proces ten nazywany jest **digitalizacją** (ucyfrowieniem). Dokumenty cyfrowe tworzy się przez skanowanie lub fotografowanie obiektów dwuwymiarowych (książki, czasopisma, archiwalia i rękopisy, stare druki, dokumenty ikonograficzne i kartograficzne), lub komputerowe przekształcanie dźwięku i/lub obrazu z postaci analogowej na cyfrową (dokumenty audiowizualne). Możliwe jest także wykonywanie odwzorowań cyfrowych obiektów przestrzennych (muzealne obiekty trójwymiarowe, zabytki architektoniczne) (MKiDN, 2009, s. 5).

Globalnym liderem cyfryzacji światowej twórczości jest amerykańska firma Google. W 2004 roku rozpoczęła ona digitalizowanie książek oraz artykułów i zeszytów naukowych, które obecnie są udostępniane w całości lub częściowo w przeglądarkach Google Books i Google Scholar. W 2010 roku przedstawiciele

firmy ogłosili plany digitalizacji wszystkich wydanych na świecie książek do końca następnej dekady. Ich liczba została oszacowana na blisko 130 milionów (ponad 4 biliony stron i 2 tryliony słów) (Taycher, 2010). W marcu 2012 roku w zasobach Google było około 20 milionów książek w wersjach cyfrowych (Howard, 2012). Digitalizowane są nie tylko książki. Cyfrowemu uwiecznieniu światowego dorobku służą również takie przedsięwzięcia jak Google Street View²⁸ czy uruchomiony w lutym 2012 roku Google Art Project²⁹. Ten drugi projekt stanowi internetowy zbiór obrazów i innych dzieł sztuki pochodzących z całego świata, które są udostępniane internautom w bardzo wysokiej rozdzielczości.

Z korzyści płynących z cyfryzacji mogą korzystać również podmioty, które działają na mniejszą skalę. Przykładów jest tutaj bardzo wiele. Na stronie internetowej Centrum Sztuki Współczesnej w Toruniu funkcjonuje wirtualna galeria sztuki, będąca elektroniczną wersją ekspozycyjnej przestrzeni centrum, umożliwiającą organizowanie internetowych wystaw sztuki oraz cyfrową prezentację kolekcji w Internecie³⁰. Elbląska Galeria El uruchomiła na swojej stronie internetowej wirtualny przewodnik po formach przestrzennych w Elblągu (Ramka 21). Na cyfrowe uwiecznianie twórczości stawiają również pojedynczy artyści. Publikują oni w Internecie swoje teksty, obrazy, fotografie, rzeźby, filmy czy utwory muzyczne. Stopniowo coraz bardziej prawdopodobne staje się to, że potencjalni odbiorcy odwiedzą ich stronę internetową, niż zajrzą do prywatnej pracowni. Klaster Labdesign Kielce uruchomił na swojej stronie internetowej cyfrową galerię członków klastra (Patrz dobra praktyka 2).

Ramka 21. Wirtualny przewodnik po formach przestrzennych w Elblągu

Uwiecznienie dorobku elbląskich artystów w formie cyfrowej ułatwiło dostęp do lokalnej twórczości nie tylko mieszkańcom Elbląga, ale również osobom spoza miasta.

W 1965 roku Galeria El we współpracy z Zakładami Mechanicznymi Zamech zorganizowała I Biennale Form Przestrzennych. Współpraca ta zaowocowała kilkudziesięcioma metalowymi rzeźbami usytuowanymi w przestrzeni miasta. Zostały one zaprojektowane przez artystów, a zmontowane i pospawane przez pracowników elbląskiego Zamechu. Niektóre z konstrukcji nie przetrwały próby czasu. Duża część jednak stała się dla elblążan naturalnym elementem miejskiego pejzażu. Rzeźby te odgrywają jedną z głównych ról w budowaniu marki Elbląga.

Od maja do grudnia 2006 roku Galeria El realizowała projekt „System promocji form przestrzennych w Elblągu”, w ramach którego odrestaurowano dwie formy przestrzenne, powstała książka – katalog form przestrzennych, a także wirtualny przewodnik. Użytkownik wirtualnego przewodnika form przestrzennych w Elblągu może zlokalizować na elektronicznej mapie miasta wszystkie 45 rzeźb. Po wskazaniu wybranej formy można pooglądać jej fotografie oraz zapoznać się z wybranymi informacjami, m.in. historią dzieła, wymiarami czy biografią artysty. Przewodnik został opracowany przez elbląską agencję reklamową Flusso. Udostępniany jest w czterech wersjach językowych: polskiej, angielskiej, niemieckiej i rosyjskiej na stronie internetowej Centrum Sztuki Galeria El.

Źródło: www.galeria-el.pl, www.portel.pl, www.elblag.wm.pl

²⁸ Zob. www.maps.google.com

²⁹ Zob. www.googleartproject.com

³⁰ Zob. www.csw.torun.pl

Dobra praktyka 2: Cyfrowa galeria członków klastra

Labdesign Kielce

Na stronie internetowej klastra Labdesign Kielce działa cyfrowa galeria, w której twórcy mogą stworzyć swoje portfolia artystyczne. Artyści klasyfikują swoją twórczość w sześciu kategoriach: projektowanie graficzne, Internet, multimedia, architektura, wzornictwo/projekt i moda. Wirtualni goście mogą nie tylko zapoznać się z twórczością poszczególnych artystów, ale także oceniać ją i komentować.

Źródło: www.labdesign.kielce.pl



2.5.2. Konwergencja mediów

Upowszechnienie zapisu cyfrowego w połączeniu z gwałtownym rozwojem Internetu przyspieszyło konwergencję mediów, czyli powstawania multimedialnych treści, zawierających informację, rozrywkę, dźwięk, obraz, a także reklamę czy nawet skandal, które są dostępne za pośrednictwem wielu urządzeń i kanałów (Prucnal, 2007).

W kontekście dystrybucji twórczości konwergencja mediów oferuje dwie istotne możliwości. Po pierwsze, konsumenci mogą teraz odbierać tę samą treść, korzystając z kilku urządzeń. Po drugie, użytkownik może odbierać wiele różnych treści za pomocą jednego i tego samego urządzenia. Na przykładzie gazety – każdy użytkownik Internetu jest w stanie nie tylko przeczytać artykuł, ale również obejrzeć galerię zdjęć, relacje video czy zapis dźwiękowy z wydarzenia, którego dotyczył.

Możliwości wynikające z konwergencji mediów dobrze ilustruje przykład Muzeum Powstania Warszawskiego. W ramach swojej wirtualnej wersji udostępnia ono internautom bardzo zróżnicowane zasoby, są to m.in.: teksty, fotografie, animacje, modele 3D, prasa, materiały filmowe czy też nagrania audio (Ramka 22).

Ramka 22. Multimedialne Muzeum Powstania Warszawskiego

Dostępność tak wielu zróżnicowanych treści udostępnianych w ramach Multimedialnego Muzeum Powstania Warszawskiego, urozmaica wycieczkę, a także pozwala odwiedzającemu poczuć się jak podczas zwiedzania rzeczywistego obiektu.

Od kwietnia 2008 roku Muzeum Powstania Warszawskiego zaprasza do wirtualnego spaceru po swoich salach wystawienniczych za pośrednictwem multimedialnej prezentacji dostępnej na jego stronie.

Głównym celem projektu było udostępnienie zasobów muzeum większemu gronu osób, również tym, które – z różnych powodów – nie mogą osobiście pojawić się w Warszawie. Multimedialna aplikacja ma jak najlepiej odwzorowywać zwiedzanie realnego obiektu. Do odwiedzin zachęca hasło: „Usłysz. Zobacz. Poczuj”. „Zwiedzając wirtualną ekspozycję, można ujrzeć muzeum takie, jakim jest w rzeczywistości, poczuć jego atmosferę, spotkać się z bohaterami powstania, przeżywać emocje i niemalże dotknąć eksponatów” – pisze Tymoteusz Pruchnik, koordynator przedsięwzięcia.

Podczas wirtualnej wycieczki po obiekcie można obejrzeć wiele opisanych fotografii, archiwalnych dokumentów (m.in. ulotek, legitymacji, biletów) czy innych eksponatów muzealnych (m.in. broni, odzieży, przedmiotów). Część z nich odwzorowano w technologii trójwymiarowej, dzięki której można podziwiać obiekty z każdej strony, obracać, przybliżyć, powiększać itp.

Internauta może również przeczytać wiele archiwalnych publikacji, listów, biografii, artykułów i innych materiałów tekstowych. Jednocześnie może posłuchać przewodnika, a także zapoznać się z innymi licznymi nagraniami audio (m.in. wywiadami z powstańcami) i wideo (filmy archiwalne lub też nakręcone przez twórców muzeum). Może się również aktywnie włączyć w tworzenie muzeum, proponując uzupełnienia do poszczególnych eksponatów muzealnych za pośrednictwem dedykowanej zakładki „Uzupełnij”.

Źródło: www.1944.wp.pl, www.archiwistyka.pl



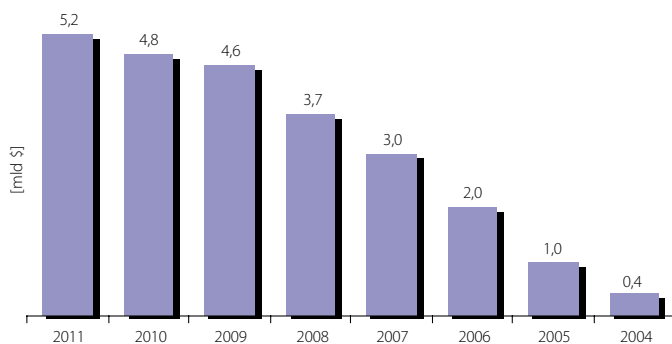
2.5.3. Dystrybucja on-line

Rozwój technologii cyfrowej wywołał wielkie zmiany w biznesie kreatywnym, w szczególności na ostatnich ogniwach, czyli na etapie dystrybucji. W poprzednim modelu dystrybucja bazowała na sprzedaży fizycznych produktów. Nowy model opiera się już na produktach wirtualnych, w przypadku których koszty magazynowania są bardzo niewielkie, a pozwalają na zaoferowanie klientowi potencjalnie nieograniczonej oferty (ONZ, 2010, s. 200).

Przedsiębiorcy szybko wykorzystali możliwość udostępniania on-line cyfrowych produktów. Stało się to podstawą rozwoju nowych modeli biznesowych. Po pierwsze, do nowych rozwiązań dystrybucyjnych należy bezpośrednio sprzedaż on-line. To na niej swój sukces zbudował należący do firmy Apple sklep iTunes Store, który na początku dekady przyczynił się do powstania globalnego rynku sprzedaży utworów muzycznych. Przewrót nastąpił również w innych branżach kreatywnych, m.in. na rynku książek. W maju 2011 roku Jeff Bezos, założyciel firmy Amazon – największej na świecie księgarni on-line³¹, ogłosił, że liczba sprzedanych e-booków przekroczyła wielkość sprzedaży książek papierowych. Bezos nie krył przy tym zaskoczenia: *mieliśmy nadzieję, że kiedyś tak się stanie, ale nie sądziliśmy, że nastąpi to tak szybko – sprzedajemy książki drukowane od 15 lat, a książki na Kindle od niespełna 4* (Amazon, 2011).

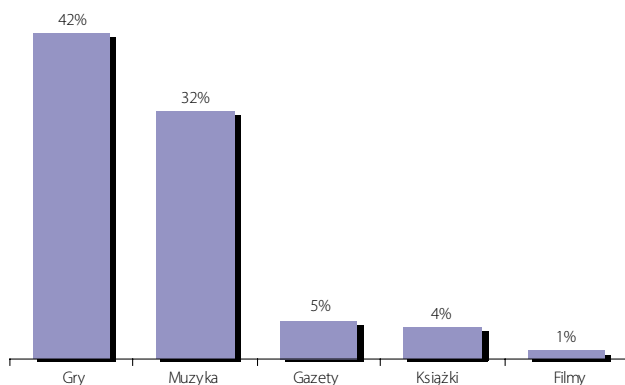
Międzynarodowa Federacja Przemysłu Fonograficznego szacuje, że w 2011 roku przychody ze sprzedaży produktów cyfrowych na świecie osiągnęły poziom 5,2 miliardów dolarów, co w odniesieniu do sytuacji z 2004 roku oznacza aż czternastokrotny wzrost. Aż 3 na 4 dolary z tych przychodów pochodzą ze sprzedaży gier komputerowych (42%) i muzyki (32%) (patrz Rysunki 19 i 20).

³¹ W połowie 2010 roku Amazon kontrolował 62% całego rynku e-booków (*Amazon Kindle to invade Target retail stores*, www.myce.com).



Rysunek 19. Przychody ze sprzedaży produktów cyfrowych na świecie (2004–2011)

Źródło: International Federation of the Phonographic Industry, Digital Music Reports 2004–2012, www.ifpi.com



Rysunek 20. Udział w przychodach ze sprzedaży produktów cyfrowych na świecie (2011)

Źródło: International Federation of the Phonographic Industry, Digital Music Report 2012, Expanding Choice. Going Global, s. 6

Oprócz bezpośredniej sprzedaży produktów cyfrowych na popularności zyskują subskrypcje, dzięki którym użytkownik otrzymuje (najczęściej czasowy) dostęp do bogatych bibliotek multimedialnych. Przykładem może być brytyjskie Spotify – usługa słuchania muzyki on-line, oferująca klientowi odtwarzanie utworów muzycznych na żądanie. Z płatnej subskrypcji w serwisie korzysta około 3 milionów osób, konto ma ponad 10 milionów. Spotify oferuje swoim klientom dostęp do zbioru ponad 15 milionów utworów muzycznych³². Jego filmowym odpowiednikiem jest amerykański Netflix, który za kilka dolarów miesięcznie (marzec 2012 – 7,99 dolarów) udostępnia swoim użytkownikom bogatą bazę filmową. Pod koniec 2011 roku z usług Netflix'a korzystało ponad 23 miliony subskrybentów.

Wskazuje się, że sukces największych dystrybutorów on-line opiera się na ich bogatym asortymencie, obejmującym nie tylko produkty z „mainstreamu”, ale również te, których klient nie mógłby nabyć w żadnym z tradycyjnych sklepów. Według koncepcji „długiego ogona”, którego twórcą jest redaktor naczelny magazynu „Wired” Chris Anderson (2004), szeroki asortyment może wygenerować większy przychód na

dystrybucji pojedynczych, mało popularnych produktów niż na sprzedaży największych hitów. Jak twierdzi Anderson, ponad połowa przychodów firmy Amazon pochodzi ze sprzedaży książek spoza listy najpopularniejszych 130 tysięcy tytułów.

Do cyfrowego biznesu stopniowo przekonują się również przedstawiciele branż kreatywnych w Polsce. Empik, jedna z największych księgarni w Polsce, ma już ponad 57 tysięcy tytułów e-booków w formacie e-pub³³. W salonach księgarni można od razu zakupić dedykowane do tych formatów e-czytniki. Problemem pozostaje jednak stosunkowo wysoka cena cyfrowych produktów (Rauszniak, 2010), a także mała dostępność polskich tytułów – ponad 90% pozycji w zbiorach Empiku to utwory anglojęzyczne.

Dystrybucją on-line zainteresowani są również polscy artyści. Taki model staje się dla nich coraz bardziej obiecującą alternatywą, gdyż tradycyjny model funkcjonowania branż kreatywnych zdominowały wielkie korporacje. Pomóc im w tym mogą takie serwisy internetowe jak 8Merch.com, który umożliwia uruchomienie internetowej platformy sprzedaży swojej twórczości, również w formatach cyfrowych (Ramka 23). Spółka wystartowała pod koniec 2011 roku, a w tej chwili na platformie swoje sklepy prowadzi około 60 muzyków.

Ramka 23. 8Merch – miejsce sprzedaży Twoich mp3

Dystrybucja twórczości on-line jest tańszą alternatywą dla tradycyjnego modelu udostępniania twórczości, a także umożliwia dotarcie do szerszego grona odbiorców.

8Merch.com to platforma stworzona dla muzyków, którzy chcą sprzedawać swoje produkty w Internecie. Serwis oferuje możliwość założenia własnego e-sklepu, ponadto zajmuje się dystrybucją muzyki na nośnikach analogowych (CD/DVD/LP) i cyfrowych, produkcją odzieży i gadżetów, a także promocją zespołów i wydawnictw.

W ramach usług dystrybucji produktów cyfrowych 8Merch oferuje artystom dostęp do ponad 6500 sklepów sprzedających muzykę on-line, m.in. Amazon, iTunes, Google Music, Rhapsody czy eMusic. Na początku współpracy muzyk określa kwotę, jaką chce otrzymać od każdej sprzedanej sztuki. Cena, jaką ustalą, ma wpływ na koszt albumu w sklepach muzycznych. Do artysty trafia 70% przychodu z każdego sprzedanego utworu lub albumu.

W serwisie funkcjonuje około 60 sklepów założonych przez muzyków. W wypadku większości z nich muzyka dystrybuowana jest w formatach mp3. Cena pojedynczego utworu to zazwyczaj koszt nie większy niż złotówka.

Źródło: www.8merch.com



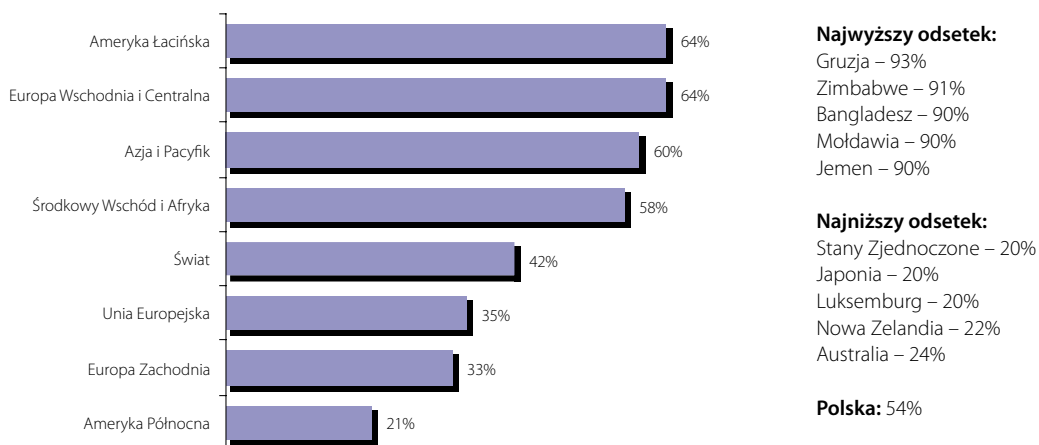
2.5.4. Piractwo

Piractwo jest jedną z głównych barier stojących na drodze do zrównoważonego wzrostu sprzedaży w sektorach kreatywnych. Poziom dochodów tych firm jest silnie uzależniony od tego, ile osób będzie chciało legalnie nabyć ich produkt, a ile ściągnie nielegalnie z sieci jego kopię bez ponoszenia jakichkolwiek kosztów.

W 2011 roku z pirackich serwisów internetowych przynajmniej raz w miesiącu korzystał 1 z 4 internautów na świecie (28%) (IFPI, 2012, s. 16). W tej niechlubnej kategorii prym wiodą kraje latynoskie: Hiszpania i Brazylia, notując kolejno 45- i 44-procentowy udział. W 2005 roku piratowano ponad 20 miliardów piose-

³³ Zob. www.empik.com

nek³⁴. Według Business Software Alliance w 2010 roku aż 42% programów instalowano na komputerach nielegalnie. Odpowiada to wartości 59 miliardów dolarów wobec 95 miliardów dolarów pochodzących z produktów licencjonowanych (BSA, 2011, s. 3).



Rysunek 21. Piractwo oprogramowania komputerowego na świecie (2010)

Źródło: Business Software Alliance, Eight Annual BSA Global Software 2010 Piracy Study, maj 2011, s. 3, 4

Tabela 10. Pięć najczęściej pozyskiwanych nielegalnie utworów na świecie (2011)*

Film	Gry komputerowe
<i>Szybcy i wściekli 5</i> (9,3 mln)	<i>Crysis 2</i> (3,9 mln)
<i>Kac Vegas w Bangkoku</i> (8,8 mln)	<i>Call of Duty, Modern Warfare 3</i> (3,7 mln)
<i>Thor</i> (8,3 mln)	<i>Battlefield 3</i> (3,5 mln)
<i>Kod nieśmiertelności</i> (7,9 mln)	<i>FIFA 12</i> (3,4 mln)
<i>Jestem numerem cztery</i> (7,6 mln)	<i>Portal 2</i> (3,2 mln)
Seriale telewizyjne	Muzyka
<i>Dexter</i> (3,6 mln)	Jay-Z & Kanye West – <i>Watch The Throne</i> (album)
<i>Gra o tron</i> (3,4 mln)	Lil Wayne – <i>The Carter IV</i> (album)
<i>Teoria wielkiego podrywu</i> (3,1 mln)	Adele – <i>21</i> (album)
<i>Doktor House</i> (2,8 mln)	David Guetta feat. Nicki Minaj & Flo Rida – <i>Where Them Girls At</i> (piosenka)
<i>Jak poznałem waszą matkę</i> (2,4 mln)	LMFAO – <i>Party Rock Anthem</i> (piosenka)
*w nawiasach liczba ściągnięć; dane pochodzą z serwisu BitTorrent	
Źródło: www.torrentfreak.com	

Za początek ery piractwa uznaje się rok 1999, kiedy dziewiętnastoletni Shawn Fanning, licealista z Bostonu, założył serwis Napster, umożliwiający internautom wymianę plików z utworami zapisanymi w formacie mp3. Idea dostarczona przez serwis Napster dała później początek innym pirackim serwisom, takim jak Kaaza (2001), eMule (2002), SoulSeek (2002), PirateBay (2003), Rapidshare.com (2006), a zalety sieci P2P (*peer-2-peer*) zostały szybko wykorzystane do nielegalnej wymiany nie tylko muzyki, ale i innych utworów, takich jak filmy, seriale, komiksy czy książki. Rok po uruchomieniu serwisu Napster został pozwany za naruszanie praw autorskich przez największe na świecie wytwórnie muzyczne, a po dwóch latach zakończył działalność (Rosoff, 2011).

Piractwo w sieci stało się powszechne i wraz z rozwojem technologii coraz trudniej jest je kontrolować. Jedni chcą je ograniczać, do czego posłużyć mają zmiany legislacyjne, takie jak francuska regulacja HADOPI, amerykańskie SOPA i PIPA czy unijne porozumienie ACTA. *Inni wolą stopniowo przyzwyczajać się do darmowych źródeł w sieci i poszukiwać innych sposobów na czerpanie dochodów z twórczości.* Mówi się o rozwoju „freekononii” (Anderson, 2008).

„Freekonomia” to rzeczywistość gospodarcza, w której zasada „za darmo” ma być powszechnym prawem ekonomicznym, wszyscy mają mieć wszystko, natomiast dzielenie się ma status przemysłu (Mądracki, 2009). Chris Anderson, autor tej koncepcji, wskazuje, że darmowe udostępnianie plików w sieci może stanowić źródło późniejszych przychodów. Aby poprzeć swoją tezę, powołuje się na historię sukcesu firmy Gillette. Jego podstawą stało się rozdawanie darmowych maszynek do golenia, które wymagały późniejszego dokupienia wymiennych żyletek. Podobne modele działania pojawiają się obecnie na rynku branż kreatywnych. Wytwórci lub też pojedynczy artyści udostępniają w sieci swoje dzieła za darmo, licząc na uzyskanie przychodów z innych form dystrybucji, np. ze sprzedaży biletów na koncerty, występów na konferencjach. Na darmowe udostępnianie swoich utworów zdecydowali się tacy giganci muzycznego show businessu jak Prince czy Radiohead (Ramka 24). Na polskim rynku za przykład służyć może kariera Gaby Kulki, która większość piosenek z płyty umieściła w sieci. Mimo to jej płyta *Hat, rabbit* uzyskała status złotej, a artystka nie przestaje koncertować w całym kraju (Stasiak, 2011, s. 84).

Ramka 24. Przedstawiciele światowej branży muzycznej budują swoje modele biznesowe na „freekononii”

Brytyjski zespół Radiohead umieścił na swojej stronie utwory z nowego albumu „*In Rainbows*”. Za ich ściągnięcie internauci mogli zapłacić według własnego uznania, w tym również mogli nic nie płacić.

Źródło: Radiohead challenges labels with free album, 02.10.2007, www.telegraph.co.uk

W lipcu 2010 roku Prince udostępnił swój album „*20Ten*” w formie dodatku do dwóch gazet: *Daily Mirror* i *Daily Record*. Sprzedawano je w nakładzie 2,5 milionów egzemplarzy.

Źródło: Prince in second free album deal with newspapers, 01.07.2010, www.bbc.co.uk



2.5.5. „Gospodarka doznań”

Współcześnie rozwija się „gospodarka doznań” (*experience economy*) (Pine, 1998, s. 97), czyli rzeczywistość gospodarcza, w której konsumenci są zainteresowani pozyskiwaniem dla siebie nie tyle dóbr materialnych czy usług, co przede wszystkim nowych emocji i doznań.

James H. Gilmore i B. Joseph Pine, twórcy koncepcji „gospodarki doznań”, odnoszą się w tym kontekście do przykładu ewolucji tortu urodzinowego. U progu gospodarki agrarnej mama piekła dla małego jubilata ciasto przy wykorzystaniu plonów pochodzących z własnego gospodarstwa rolnego (mąki, cukru, masła i jaj). W gospodarce industrialnej wykorzystywała w tym samym celu kupioną za dolara lub dwa gotową mieszankę składników. W gospodarce usługowej rodzice decydowali się na zamówienie ciasta z pobliskiej cukierni lub sklepu spożywczego, za którego wypiek płacili około 10–15 dolarów. W gospodarce opartej

na doznaniach rodzice zlecają na zewnątrz nie tylko upieczenie tortu, ale również organizację całej imprezy urodzinowej dla malucha. Będzie ich to kosztowało znacznie więcej, bo około 100 dolarów, za to zafundują dziecku niepowtarzalne przeżycia, które pozostaną w jego pamięci znacznie dłużej niż nawet najsmaczniejszy na świecie tort (Tabela 11).

Tabela 11. Według Pine'a i Gilmore'a ewolucja tortu urodzinowego doskonale ilustruje przeskok ludzkości w kierunku „gospodarki doznań”

	Gospodarka agrarna	Gospodarka industrialna	Gospodarka usługowa	Gospodarka doznań
Wykonawca	Rodzice	Rodzice	Cukiernia	Restauracja
Pochodzenie składników	Własne gospodarstwo	Gotowa mieszanka składników	Wykonawca	Wykonawca
Forma	Tort domowy	Tort domowy	Tort firmowy	Tort + impreza urodzinowa
Koszt	0 dolarów	1–2 dolary	10–15 dolarów	100 dolarów

Źródło: opracowanie własne na podstawie B.J. Pine, J.H. Gilmore, Welcome to the Experience Economy, „Harvard Business Review” july–August 1998, s. 97

W „gospodarce doznań” klienci są więc skłonni wydawać więcej, jeżeli tylko zostanie im zaoferowana możliwość doświadczenia nowych rzeczy, przeżywania przygody, która nie jest masową rozrywką, ale czymś niepowtarzalnym, co wydarza się tylko jemu.

Zaoferowanie konsumentowi tego typu doświadczeń może się również przełożyć na zwiększenie popytu na dobra kreatywne. Helmut Eiselsberger, specjalista od marketingu produktów rolniczych, pracujący w Izbie Rolnej Górnej Austrii pomaga rolnikom sprzedawać ziemniaki, zboże, warzywa, owoce i miód, zapraszając na wieś zorganizowane grupy klientów, z którymi bawi się w teatr. Dzięki temu, oferując najpierw rozrywkę i przygodę, stwarza atmosferę, w której dużo skuteczniej i drożej sprzedają się towary oferowane przez rolników (Idziak, 2007).

Ramka 25. Iwęcino – Wioska Końca Świata

Współpraca międzysektorowa w branżach kreatywnych pozwala na stworzenie produktów unikalnych, złożonych, lepiej odpowiadających wymaganiom uczestników „gospodarki doznań”.

Iwęcino jest wsią liczącą 350 mieszkańców, położoną na północy Polski, w województwie zachodniopomorskim. Jedynym znaczącym zabytkiem Iwęcina jest kościół, który został zbudowany pod koniec XIV wieku przez cystersów. W kościele tym znajduje się polichromia *Sąd Ostateczny*.

Od 2005 roku mieszkańcy wsi rozpoczęli pracę nad specjalizacją wsi. Osią przewodnią stał się temat „koniec świata”, nawiązujący do polichromii w cysterskim kościele. Specjalizacja wsi opiera się na różnorodnych interpretacjach terminu „koniec świata” i zagadnieniach z tym związanych (np. koniec świata rolniczego, historycznego, przyrodniczego oraz zmiany klimatyczne i zanieczyszczenie środowiska naturalnego).

W ramach kreowania tego produktu mieszkańcy wspólnie stworzyli bardzo ciekawą, zróżnicowaną ofertę przygód dla odwiedzających. We wsi odbywają się zajęcia edukacyjne, bazujące na wiedzy i doświadczeniach jej mieszkańców (m.in. dotyczące astronomii, historii i końca świata rolniczego oraz edukacji ekologicznej), a także warsztaty artystyczne (m.in. filcowanie, warsztaty wyrobu ceramiki, wyrobu papieru czerpanego, haftowania). Na miejsca do zajęć przystosowywane są podwórka, obory i stodoły, które przestały już pełnić swe pierwotne funkcje związane z rolnictwem. Na terenie Iwęcina powstało również muzeum entropii, a także galeria z rękodzielami i pamiątkami. Wieś staje się coraz bardziej atrakcyjna dla osób z zewnątrz, powoli przyciąga artystów, antropologów, astronomów.

Źródło: www.iwęcino.wioskitematyczne.org.pl; W. Idziak, Kultura materialna i niematerialna jako instrument rozwoju lokalnego, www.wioskitematyczne.org.pl

Rozwój „gospodarki doznań” jest istotnym wyzwaniem dla sektorów kreatywnych, które – spośród wielu swoich istotnych funkcji – zajmują się również dostarczaniem konsumentom alternatywnych form rozrywki i spędzania wolnego czasu. Nowy trend stwarza szczególnie duże szanse dla rozwoju międzybranżowej współpracy, dzięki której pojawiają się możliwości dostarczania klientowi bardzo zróżnicowanej, kompleksowej oferty, często z pogranicza kilku sektorów. Możliwości te doskonale wykorzystują mieszkańcy polskich wiosek tematycznych, np. Iwęcina (Wioska Końca Świata) (Ramka 25), Dąbrowy (Wioska Zdrowego Życia), Podgórek (Wioska Bajek i Rowerów), Sierakowa (Wioska Hobbitów) czy Paprot (Wioska Labiryntów i Źródeł)³⁵, którzy wspólnymi siłami stworzyli dla turystów ciekawą ofertę „przeżyć”. Obejmuje ona wiele różnych atrakcji z takich dziedzin jak: wytwórczość rzemieślnicza, nauka malarstwa, udział w grach i turniejach, koncertach muzycznych czy spektaklach teatralnych.



2.5.6. Indywidualizacja

Jednym z głównych czynników, które wpłynęły na wzrost popularności Internetu, jest jego pełna indywidualizacja, będąca jednocześnie wielkim wyzwaniem dla bardziej masowych mediów tradycyjnych, takich jak prasa, radio czy telewizja.

Po pierwsze, indywidualizacja w Internecie dotyczy treści, z którymi chce się zapoznać. W wypadku mniej elastycznych kanałów medialnych użytkownik nie ma większego wpływu na transmisję określonego programu. Po drugie, Internet cechuje pełna dostępność w wymiarze czasowym.

Starając się sprostać nowym wyzwaniom, media tradycyjne zaczęły się przeobrażać: idą w kierunku zwiększenia swojej elastyczności i lepszego spełniania potrzeb konsumentów. Służą temu m.in. modele biznesowe oparte na subskrypcjach. Kilka lat temu na polskim rynku telewizyjnym pojawiły się pierwsze telewizje cyfrowe, takie jak Platforma n czy Cyfra+, które emitują określone programy na żądanie użytkownika. Dziennik „Gazeta Prawna” nie wymaga już od swoich czytelników zakupu całego numeru gazety – umożliwia wykupienie dostępu do pojedynczych artykułów³⁶.

Tradycyjne media starają się również włączyć konsumenta w kształtowanie swoich produktów. Służą temu różne audycje wymagające udziału odbiorcy w ich tworzeniu, m.in. czaty z prowadzącymi, talk-show, konkursy, głosowania.

Indywidualizacja wymaga więc zapewnienia klientowi szeroko rozumianej swobody. Jest to wielkie wyzwanie, szczególnie dla pojedynczych, mniejszych podmiotów z branży, którym trudniej jest zaproponować swojemu odbiorcy wybór większy niż ten wynikający z ich – najczęściej – bardzo wąskiej specjalizacji. Jednym z rozwiązań tego problemu może być współdziałanie przedstawicieli branży, które pozwoli na zwiększenie elastyczności, a także na skonstruowanie dla klienta większej i bardziej zróżnicowanej oferty produktów i/lub usług.

³⁵ Zob. www.wioskitematyczne.org.pl

³⁶ www.gazetaprawna.pl



2.5.7. Eksplozja kreatywności

Kto tylko potrafi utrzymać w ręku myszkę, może na swoim pececie retuszować fotografie i tworzyć montaż. Amatorzy filmu mogą realizować produkcje z efektami specjalnymi dostępnymi jeszcze dwie dekady temu najbogatszym studiom Hollywood. Twórcą elektronicznej muzyki jest dziś praktycznie każdy nastolatek, bo nawet jeśli nie komponuje oryginalnych utworów, remiksuje kompozycje innych artystów.

Edwin Bendyk, dziennikarz tygodnika „Polityka”

Źródło: E. Bendyk, Nowa rewolucja przemysłowa, w: Cywilizacja 2.0. Świat po rewolucji informatycznej, „Niezbędnik inteligenta+”; wydanie specjalne tygodnika „Polityka”, s. 59

W dobie rozwoju technologii łatwiej jest tworzyć. Wraz z upowszechnieniem nowych narzędzi dla twórców spadło znaczenie kompetencji wykonawczych (rysowania, malowania, szycia itp.). Zwiększyła się natomiast rola wyobraźni i umiejętności jej wykorzystywania do projektowania nowych rzeczy. Przemiana ta dotyczy również branż kojarzonych jako typowo rękodzielnicze. Współcześnie przy wyszywaniu haftów korzysta się już z komputerowych hafciarek. Dzięki nim praca ogranicza się do zaprojektowania wzoru, który ma być wykonywany na tkaninie. Przestaje mieć znaczenie to, jak twórca haftu radzi sobie z igłą i nicią.

Nowe technologie wspomagają twórców nie tylko w czasie tworzenia, ale również w zakresie udostępniania dzieła odbiorcom. Największą rolę odgrywa tu Internet, dostarczając narzędzi do prezentowania swojej twórczości milionom internautów. Służą do tego całe serwisy internetowe, pojedyncze blogi, portale społecznościowe (np. Facebook, Nasza Klasa), portale wideo (np. YouTube, Dailymotion), wirtualne galerie sztuki (np. Digiart) czy serwisy podobne do amerykańskiego CreateSpace (Ramka 9). O skali ich działania mogą świadczyć m.in. statystyki portalu YouTube. Na portal co minutę trafia od użytkowników 60 godzin filmów. Do serwisu co miesiąc przesyłanych jest więcej materiałów wideo, niż wyprodukowały trzy największe sieci telewizyjne w Stanach Zjednoczonych przez 60 lat³⁷.

Eksplozja kreatywności w Internecie jest jednak świadectwem tego, że społeczeństwu jej nie brakuje. Dlatego tak duże szanse do rozwoju stwarza włączanie ich w kształtowanie nowych produktów i usług, również w biznesach kreatywnych. Wiele korporacji obecnie stara się wykorzystywać ten potencjał w zwiększaniu innowacyjności własnego biznesu. Na popularności zyskują modele biznesowe oparte na crowdsourcingu, czyli mówiąc dosłownie, czerpaniu wiedzy, pomysłów i inspiracji „z tłumu”. Do platform crowdsourcingowych należy m.in. serwis InnoCentive, w którym jest zarejestrowanych ponad 250 tysięcy solverów – ochotników, którzy są zainteresowani włączeniem się w rozwiązywanie problemów biznesmenów z całego świata³⁸. Z ich pomysłów korzystają tacy giganci jak Procter & Gamble, Janssen, Dow Chemical Company, General Mills czy Colgate Palmolive (Ramka 26).

³⁷ „Kącik dla prasy” portalu YouTube, www.youtube.com/press

³⁸ Zob. www.innocentive.com

Ramka 26. InnoCentive – kreatywni rozwiązują problemy biznesu

Społeczeństwu nie brakuje kreatywności i potencjału do generowania nowych rozwiązań z bardzo wielu dziedzin. Platformy otwartej innowacji, takie jak InnoCentive, wykorzystują „zbiorową kreatywność” do rozwiązywania problemów zgłaszanych przez biznes.

InnoCentive jest platformą otwartej innowacji i crowdsourcingu, która wspomaga organizacje z całego świata w rozwiązywaniu różnych trapiących je problemów. Nad propozycjami rozwiązań pracuje grupa ponad 250 tysięcy zarejestrowanych w serwisie solverów, pochodzących z ponad 200 krajów z całego świata. Do 3 kwietnia 2012 roku wynagrodzenie w wysokości od 500 do 1 miliona dolarów otrzymali twórcy ponad 1140 pomysłów. InnoCentive chwali się wysoką, bo aż 50-procentową skutecznością w rozwiązywaniu zgłaszanych problemów.

Historie sukcesów

Koncern Colgate Palmolive chciał umieścić w tubce pastę z żelazem w taki sposób, aby nie mieszały się warstwy pasty i żelaza. Ed Melcarek, 62-letni inżynier, który dostał to zadanie za pośrednictwem *InnoCentive*, opracował rozwiązanie w kilka godzin. Trzeba naelektryzować pastę i tubkę tak, by odpychały się od siebie, wówczas pasta i żel się nie zmieszają, a naciskając tubkę, będziemy mieli na szczoteczkę substancję w ładne prążki. Przyniosło mu to 25 tysięcy dolarów, które zdobył w kilka godzin.

Niewiele mniej, bo 20 tysięcy dolarów, otrzymał inżynier z Nowej Zelandii od SunNight Solar za zaprojektowanie wielofunkcyjnej żarówki słonecznej, która może służyć zarówno jako lampa, jak i latarka.

Taką samą kwotę otrzymała od Global Alliance for TB Drug Development grupa kreatywnych osób z Chin i Indii, którzy skrócili produkcję innowacyjnego leku na gruźlicę PA-824 z pięciu do trzech etapów.

Źródło: www.innocentive.com; V. Makarenko, Polska w wyścigu o grafen. Stawką są miliardy złotych, 04.11.2011, www.wyborcza.biz; E. Wicklund, Innocentive raises bar on R+D, „Healthcare Finance News” 2009, nr 04, www.healthcarefinancenews.com

3. Budowanie współpracy w klastrach w branżach kreatywnych

3.1. Jak budować współpracę w branżach kreatywnych?

To nie różnice nas dzielą. To brak zdolności do ich rozpoznawania, akceptowania i cieszenia się z nich.

Audre Lorde, poetka i aktywistka

W ostatnich latach na mapie Polski i świata pojawiło się wiele inicjatyw klastrowych, które starają się zmobilizować do współpracy przedstawicieli branż kreatywnych z danego regionu (Rysunek 22). W połowie 2012 roku w Polsce działało 11 tego typu organizacji, najwięcej z nich na południu Polski, w województwach: małopolskim (3 inicjatywy), śląskim (2) i świętokrzyskim (1).



Rysunek 22. Inicjatywy klastrowe z branż kreatywnych w Polsce (lipiec 2012 r.)

Źródło: opracowanie własne

Na bazie ich doświadczeń wskazujemy na kilka kluczowych elementów, jakie należy wziąć pod uwagę w czasie budowania współpracy klastrowej w branżach kreatywnych. Do tej pory powstało wiele pozycji podręcznikowych z zakresu zarządzania inicjatywą klastrową, w których można przeczytać o tym, jak „krok po kroku” założyć i rozwijać organizacje klastrowe (Palmen, Baron, 2011). O wielu zawartych tam elementach wspominamy również w tym podrozdziale, jednak koncentrujemy się przede wszystkim na podkreśleniu pewnych aspektów specyficznych dla środowiska sektorów kreatywnych, takich jak budowanie środowiska sprzyjającego kreatywności członków organizacji, budowanie marki miejsca, animowanie współpracy między sztuką i biznesem.

1 STARTUJEMY!

- Masz już pomysł – to świetnie!
- Wykorzystuj swoje doświadczenia, czerp z doświadczeń innych
- Zlokalizuj swoich partnerów
- Uwierz w sukces, zaraż innych
- Wzbudź zaufanie
- Puść wodze fantazji, wszystkie partnerstwa dozwolone

2 WZMACNIAMY SIĘ!

- Zastanówcie się, co chcielibyście razem robić – *Sky is the limit!*
- Wzmacniajcie współpracę w klastrze
- Rozwijajcie swoje talenty
- Budujcie przestrzeń dla rozwoju kreatywności

3 ZWIĘKSZAMY RYNEK!

- Pomóżcie debiutantom wybić się na rynku
- Pokażcie innym, co potraficie
- Kreujcie rynek
- Szukajcie nowych odbiorców
- Budujcie „kreatywną” markę swojego miejsca

Rysunek 23. Etapy rozwoju współpracy w klastrach z branż kreatywnych

Źródło: opracowanie własne

3.1.1. Startujemy!

Masz już pomysł – to świetnie!

Inicjatywy klastrowe mogą zostać utworzone **odgórnie** (czyli w wyniku inspiracji ze strony administracji i jej wsparcia) lub **oddolnie** (przez podmioty klastra – najczęściej przedsiębiorstwa, ale także jednostki naukowe czy instytucje otoczenia). Możliwa jest także sytuacja, w której administracja stworzy pewne bodźce dla oddolnego formowania się inicjatyw klastrowych, oraz sytuacja, gdy spotykają się dwie strony, tj. biznesowa oraz publiczna, i podejmują wspólne działania na rzecz rozwoju określonej specjalizacji. Przykładem tego drugiego wariantu może być wrocławska inicjatywa klastrowa Creativro, która powstała w wyniku działań zainicjowanych przez Urząd Miasta oraz kluczowe przedsiębiorstwa z branży gier komputerowych. Utworzenie inicjatywy klastrowej w branży multimediów połączyło we wspólnych działaniach m.in. krajowych liderów produkcji gier komputerowych i animacji, takich jak Techland i Xantus. Jednocześnie świetnie wpisało się w umacnianie „kreatywnej” marki Wrocławia – Europejskiej Stolicy Kultury 2016.

Pozytywne doniesienia na temat światowych sukcesów wrocławskich spółek z branży gier wzbudziły spore zainteresowanie w magistracie. Postanowiono nie tylko przyjrzeć się bliżej temu fenomenowi, ale też skonsolidować wspomniane podmioty w ramach klastra właśnie. Strategia Agencji Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej od dłuższego czasu zakładała interakcję pomiędzy biznesem, nauką i edukacją, więc Creativro było projektem przemyślanym i zgodnym z linią programową władz miejskich.

Marcin Drews, Creativro*

*Wywiad z Marcinem Drewsem: www.creativeindustries.co

Większość polskich inicjatyw klastrowych z branż kreatywnych powstała oddolnie, w wyniku realizacji pomysłu jednego podmiotu z branży lub kilku podmiotów. Jak oceniają ich liderzy, tworzone w ten sposób organizacje mają większą szansę powodzenia. Trudno się dziwić – artyści lubią trzymać sprawy w swoich rękach.

Z naszych doświadczeń wynika, że najbardziej sprawdzają się inicjatywy klastrowe oddolne. Najlepiej, jeżeli jest obecna jakaś grupa ludzi, nazwijmy ich »fanatykami«, którzy widzą korzyści ze współpracy i mocno wierzą, że przedsięwzięcie może się udać.

Lucyna Wylon, Lokomotywa Kultury

Na pomysł o założeniu inicjatywy klastrowej w Elblągu wpadłam po tym, jak usłyszałam o działalności innych polskich klastrow kreatywnych. Zaczęłam poszukiwać informacji na temat funkcjonowania tego typu organizacji, m.in. w Internecie. Dużo wyniosłam również z konsultacji z liderami tych inicjatyw. M.in. to, że zarządzanie klastrem w biznesie kreatywnym to bardzo ciężka praca.

Alina Kłosowska-Zalewska, Klaster Biznesu Kultury BizArt

Wykorzystuj swoje doświadczenia, czerp z doświadczeń innych

Pomysł to dużo, ale stanowi on dopiero początek. Kolejnym etapem jest **znalezienie partnerów i zachęcenie ich do współpracy**.

Ułatwione zadanie mają członkowie tych klastrow, których przedstawiciele poznali się już wcześniej lub – i jest to jeszcze lepsza sytuacja – łączyły ich lub łączą jakieś wspólne projekty. Dla przykładu, Śląski Klaster Dizajnu powstał dzięki kontaktom z branżą, wypracowanym w czasie wieloletniej już działalności Zamku Cieszyn. Warto podkreślić, że trwałość sformalizowanych inicjatyw, które powstały na bazie wcześniejszych, często nieformalnych doświadczeń ze współpracy, jest często większa, a z pewnością również łatwiej jest podejmować – z uwagi na istniejący już kapitał zaufania pomiędzy uczestnikami – dalej idące przedsięwzięcia.

W wypadku pozostałych, „mniej świadomych swojego istnienia” klastrow istotne będzie podjęcie działań w kierunku zidentyfikowania potencjalnych członków inicjatywy klastrowej. Przed przystąpieniem do działania warto wówczas skontaktować się z przedstawicielami innych klastrow o podobnym profilu działania.

Zlokalizuj swoich partnerów

Kompleksowym, ale i stosunkowo kosztownym sposobem na zidentyfikowanie aktorów klastra na mapie regionu jest **mapowanie**. O ile stosunkowo łatwe jest zidentyfikowanie przedstawicieli sektora biznesu czy sektora publicznego, o tyle najtrudniej znaleźć wolnych strzelców, których nazwiska nie będą figurować w żadnych bazach instytucji. Jednym ze sposobów na ich znalezienie będzie zidentyfikowanie miejsc, w których mogą przebywać. Mogą być to stowarzyszenia i grupy artystyczne, publiczne instytucje kultury (galerie sztuki, teatry itp.), a także mniej formalne „huby” kulturowe (kluby, kawiarnie itp. (Ramka 13)). Dobrą metodą dotarcia do nich może być również przeszukanie Internetu (Ramka 7).

Uwierz w sukces, zaraż innych

Teraz pozostało tylko **zebrać do swojej inicjatywy przynajmniej kilku chętnych**. Można przy tym korzystać z wcześniej wypracowanych kontaktów, jeżeli ich nie ma – nawiązywać nowe. Przykładowo inicjatorka Klastra Biznesu Kultury BizArt chodziła od drzwi do drzwi, próbując zachęcić do współpracy kolejnych przedstawicieli branży. W ten sposób udało się zaangażować w działania około dwudziestoosobową grupę.

Moje początkowe zadanie polegało na tym, że chodziłam »od drzwi do drzwi« i pytałam, czy takie coś kogokolwiek interesuje. Okazało się, że wiele osób, z którymi rozmawiałam, zaczęło się entuzjastycznie przyłączać. Tym sposobem zebrało się nam około dwudziestu osób.

Alina Kłosowska-Zalewska, Klaster Biznesu Kultury BizArt

Najtrudniejsze było zebranie grupy przedsiębiorców chcących podjąć współpracę w inicjatywie klastrowej, pomimo że »na co dzień« konkurowali na rynku lokalnym. Próbowaliśmy przezwyciężyć tę niechęć poprzez indywidualne spotkania przedsiębiorcy – pomysłodawcy, na których przekonywaliśmy firmy, m.in. wskazując korzyści ze współpracy w ramach naszej inicjatywy.

Cezary Główka, Klaster Poligraficzno-Reklamowy w Lesznie

Problemem mogą się okazać dezintegracja środowiska sztuki, wspomniany już silny indywidualizm jego przedstawicieli, powszechna wśród nich chęć utrzymywania niezależności i generalna nieufność w stosunku do innych osób czy organizacji. Brak zaufania widać również u biznesmenów (argumentują, że przecież to ich konkurent).

Przedstawiciele Lokomotywy Kultury wskazywali, że znacznie lepiej współpraca klastrowa układa się w wypadku takich podmiotów, jak stowarzyszenia kulturalne, fundacje itp., które mają już doświadczenie w pracy zespołowej. Z nimi właściwie od razu można się dogadać, inaczej jest z tymi członkami inicjatywy, którzy podczas rozmów o projekcie od razu pytają o koszty i przyszłe wymierne korzyści z przedsięwzięcia, najlepiej podane w liczbach.

Dzielimy się pracą, każdemu z partnerów przydzielamy jakieś konkretne zadanie. Wtedy pojawiają się wątpliwości. No dobrze, ale ile będzie mnie to kosztować? Czy na pewno będę miał z tego jakieś wymierne korzyści?

Lucyna Wylon, Lokomotywa Kultury

Trudności te wynikają przede wszystkim z dużego zróżnicowania aktorów inicjatywy, które przyczynia się do tego, że każdy z nich ma inne oczekiwania wobec działania w organizacji, inaczej postrzega istniejące szanse i potencjalne korzyści.

Wzbudź zaufanie

Aby zdobyć zaufanie członków inicjatywy klastrowej, a także innych partnerów, trzeba być **wiarygodnym**. Niezwykle ważna jest charyzma lidera klastra, który musi być przekonujący – powinien dobrze rozumieć sytuację klastra, wysłuchiwać propozycji i wątpliwości partnerów, być gotowy na udzielanie odpowiedzi na pojawiające się pytania itp. Istotne jest również, by potrafił zachować **optymizm i entuzjazm**.

Równie istotne jest, aby członkowie klastra nie odnieśli wrażenia, że lider próbuje im pokazać, co należy robić, a czego nie. Animator musi dać im do zrozumienia, że głównym zadaniem jego i całej organizacji klastrowej jest integracja i wspieranie osób, które profesjonalnie zajmują się sztuką, a nie kontrola ich działalności.

Do bardzo istotnych narzędzi budowania wiarygodności organizacji należą także **różne metody formalizacji** jej działań. Chodzi tu przede wszystkim o to, by to, co w mowie, znalazło się na piśmie. Przyjęcie określonej formy prawnej, pisemna deklaracja chęci współpracy, przyjęcie regulaminu klastra – to kwestie, które sprawiają, że członkowie organizacji czują się w niej bezpieczniej. Przyjęte zasady zmniejszają ich obawy przed niepożądanymi zachowaniami ze strony partnerów, np. nieuczciwą konkurencją.

Jako stosunkowo nowa instytucja inicjatywa klastrowa nie jest normowana żadnymi polskimi przepisami prawa. Najprostszym przejawem formalizacji jest podpisanie listu intencyjnego, który najczęściej stwierdza przystąpienie do inicjatywy, określa jej cele oraz sposób reprezentacji. Inicjatywa klastrowa może przyjąć również formę konsorcjum, stowarzyszenia, fundacji lub spółki. Przed wybraniem formy prawnej podmiotu koordynującego działania warto odpowiedzieć sobie na pytania odnośnie do celów i zadań, jakie mają stać przed tego typu podmiotem (np. czy ma też podejmować jakieś działania inwestycyjne, czy głównie koncentrować się na działaniach miękkich – przepływie informacji, networkingu uczestników, promocji itp.), a także uzależnić tę formę od rodzaju partnerów, którzy przystąpili do inicjatywy.

Wiarygodność trzeba utrzymywać. Inicjatywy klastrowe z branż kreatywnych zazwyczaj nie są organizacjami zamkniętymi. Przyjmuje się nowych członków, ale często w rekrutacji funkcjonuje pewien model selekcji partnerów, który weryfikuje ich kompetencje i intencje. Na stronie internetowej Śląskiego Klastra Dizajnu zamieszczony jest formularz zgłoszeniowy, w którym kandydaci zgłaszają chęć zaangażowania się w działania inicjatywy. Formularz pozwala również na przesłanie do przedstawicieli inicjatywy portfolio z dotychczasowymi projektami. Aplikacje te są później rozpatrywane przez Radę Klastra. Podobnie Rada Klastra decyduje o przyjęciu nowych członków w Lokomotywie Kultury i Creative Communication Cluster.

To nie jest tak, że do klastra może wstąpić każdy. W przypadku projektantów przyjmujemy tylko tych kandydatów, którzy mogą pokazać nam naprawdę dobre realizacje, zastosowane w firmach, dla których pracowali. Właśnie to sprawia, że nasz klastr staje się wiarygodnym partnerem dla innych instytucji.

Wioletta Beczek, Śląski Klastr Dizajnu

Puć wodze fantazji, wszystkie partnerstwa dozwolone

Klasy z branż kreatywnych cechuje bardzo duże zróżnicowanie. W strukturach polskich inicjatyw klastrowych znajduje się bardzo wielu członków i wiele branż, których – w pierwszej chwili – nie połączylibyśmy w ramach jednej organizacji. **Poszukując partnerów do współpracy, trzeba puścić wodze fantazji!** Wyniki prac środowisk twórczych mogą znaleźć zastosowanie w bardzo wielu dziedzinach życia. Trzeba to wykorzystać!

W polskich inicjatywach klastrowych z branż kreatywnych rzadko mamy do czynienia wyłącznie z przedstawicielami klasycznej potrójnej helisy. Bardzo często obejmują również podmioty spoza sektora nauki, biznesu i administracji (Tabela 12). Co więcej, w większości tych organizacji można znaleźć przedstawicieli kilku branż. Połączenie tych branż w ramach inicjatywy klastrowej często przyczyniało się do powstania nowych, unikatowych działalności, niemożliwych lub dużo trudniejszych do prowadzenia, gdyby poszczególni aktorzy chcieli działać samodzielnie. Kombinacje tych branż nie są przypadkowe!

Przykład Śląskiego Klastra Dizajnu pokazuje, że ze współpracy w ramach jednej inicjatywy klastrowej korzystają przedstawiciele sektorów kreatywnych i producenci, którzy korzystają z ich usług. Co prawda, najlicniejszą grupę członków organizacji stanowią designerzy (ostatecznie to klastr designu), ale w składzie znajduje się również dość liczna grupa współpracujących z nimi przedstawicieli przemysłu (producent kiosków multimedialnych, producent mebli, producent zabawek). W Creativo, z regionalnymi producentami gier komputerowych i animacji współpracują dwie szkoły wyższe, które zajmują się kształceniem kadr dla przedstawicieli biznesu.

Tabela 12. Grupy aktorów wybranych polskich inicjatyw klastrowych z branż kreatywnych

		
<p>Galeria sztuki Wydawnictwo Stowarzyszenie kulturalne Orkiestra kameralna Telewizja regionalna Firma designerska Agencja reklamowa Niezależny artysta</p>	<p>Urząd marszałkowski Instytucja kultury Stowarzyszenie kulturalne Grupa teatralna Firma turystyczna Firma architektoniczna Firma konsultingowa</p>	<p>Instytut badawczy Szkoła wyższa Drukarnia Agencja reklamowa Producent kiosków multimedialnych Producent mebli Producent zabawek Firma designerska Firma architektoniczna</p>
		
<p>Producent gier komputerowych Producent animacji Szkoła wyższa Agencja rozwoju Sieć aniołów biznesu Hala widowiskowo-sportowa</p>	<p>Agencja reklamowa Agencja badawcza Dom mediowy Agencja PR Wydawnictwo Telewizja Stacja radiowa Szkoła wyższa Instytucja kultury Organizacja pozarządowa</p>	<p>Projektant Urząd miejski Uczelnia wyższa Instytucja kultury Park technologiczny</p>

3.1.2. Wzmacniamy się!

Skoro nawiązaliście współpracę, czas wzmocnić się. Nadszedł etap, w którym powinniście skupić się na działaniach kształtujących środowisko sprzyjające rozwojowi współpracy i kreatywności członków klastra.

Zastanówcie się, co chcielibyście razem robić – Sky is the limit!

W pierwszej kolejności trzeba się wspólnie zastanowić, co chce się robić, i spróbować określić te działania, których realizacją zainteresowani byliby wszyscy członkowie organizacji. Wykorzystajcie swoją kreatywność! Najczęściej pewien zarys działania inicjatywy powstaje z chwilą zrodzenia się pomysłu na założenie organizacji. Na dalszym etapie rozwoju współpracy – po konsultacji z członkami inicjatywy – zostają sformułowane bardziej szczegółowe kierunki działań. Zarys ten to pewien rodzaj **misji**, którą organizacja chce realizować.

O ile w przypadku inicjatyw klastrowych stricte biznesowych cele inicjatywy klastrowej najczęściej koncentrują się na zwiększaniu konkurencyjności przedsiębiorstw z branży, o tyle w wypadku klastrow z sektorów kreatywnych **zakres działania może być znacznie większy** i obejmować również np. sfery społeczno-kulturowe.

Zauważyłam, że w świecie sztuki jest bardzo duża dezintegracja. Misją klastra jest to, by wspierać współpracę jego przedstawicieli. Ale w tym wszystkim nie chodzi o to, żeby jedna czy druga firma się wybiła, ale o to, by nasz Elbląg się wybił! O to tu chodzi!

Alina Kłosowska-Zalewska, Klastr Biznesu Kultury BizArt

Wzmacnianie współpracy w klastrze

Kluczowe jest zbudowanie **przestrzeni wzmacniającej współpracę w klastrze**, sprzyjającej interakcji, swobodnemu przepływowi informacji, wiedzy i doświadczeń pomiędzy jego aktorami. Świetnie sprawdzi się w tym celu zaaranżowanie spotkań przedstawicieli klastra (mniej lub bardziej formalnych) lub też uruchomienie innych narzędzi komunikacji, np. platform internetowych.

Spotkania mogą mieć różne formy. Po pierwsze mogą być to **spotkania formalne**, służące przede wszystkim lepszemu rozpoznaniu kompetencji członków klastra, wymianie myśli, wiedzy i doświadczenia, a także nawiązywaniu nowych znajomości. Przykładem spotkań z tej grupy może być konferencja z cyklu EKON, organizowana cyklicznie przez Klastr Kultury i Czasu Wolnego INRET z Krakowa. Jej tematyka skupia się wokół zagadnień branżowych (Dobra praktyka 3). Ciekawą formę spotkań tego typu zaproponowano w koncepcji klastra medialnego w Łodzi. *Speed meetings* (Dobra praktyka 4) to kilkugodzinne sesje konwersacyjne, w ramach których uczestnicy odbywają krótkie rozmowy z innymi przedstawicielami branży.



Dobra praktyka 3: EKON – porozmawiajmy o naszej branży

Klastr Przemysłów Kultury i Czasu Wolnego INRET

Klastr Przemysłów Kultury i Czasu Wolnego INRET z Krakowa cyklicznie organizuje konferencję „EKON – Kultura. Społeczności. Innowacje”, która ma za zadanie wspierać określanie kierunków zainteresowań i rozwoju klastra na każdy kolejny rok jego działalności. W statucie klastra określono, że wydarzenia te mają być organizowane co roku, jednak do tej pory konferencja doczekała się dwóch edycji, kolejno w 2008 i 2009 roku.

Podczas dwóch edycji konferencji odbyły się wystąpienia i dyskusje panelowe z udziałem wielu polskich i zagranicznych ekspertów, przedstawicieli sektora publicznego, pozarządowego i prywatnego. Tematyka spotkań obejmowała zagadnienia m.in. zarządzania kulturą, rozwoju współpracy w ramach klastrów, wyzwań przyszłości dla branż kreatywnych w Polsce i na świecie. W edycji z 2009 roku w ramach konferencji odbyły się również warsztaty dla branży filmowej i muzycznej, podczas których uczestnicy (m.in. menedżerowie kultury i artyści) mieli okazję wymienić się wiedzą i doświadczeniami.

Źródło: www.inret.pl

Dobra praktyka 4: Speed meetings – ekspresowe spotkania biznesowe

Klastr medialny w Łodzi (koncepcja)

„Speed meetings” to spotkania biznesowe mające na celu nawiązanie kontaktu z dużą liczbą osób w stosunkowo krótkim czasie. Polegają na zorganizowaniu kilkugodzinnych sesji, podczas których uczestnicy mają możliwość odbycia kilkunastu krótkich (maksymalnie 10-minutowych) osobistych rozmów umożliwiających nawiązanie pierwszego kontaktu pomiędzy zleceniodawcą a zleceniobiorcą oraz inwestorem a pomysłodawcą, odświeżenie dawnych znajomości (np. absolwentów Szkoły Filmowej lub byłych pracowników łódzkiego sektora filmowego), jak również pozyskanie uczestników spotkań wśród osób mieszkających poza Łodzią (np. w Warszawie, Europie Zachodniej, Stanach Zjednoczonych) w celu zainteresowania ich miastem i zachęcenia do inwestowania w tym regionie.

Źródło: Państwowa Wyższa Szkoła Filmowa, Telewizyjna i Teatralna, Klastr Medialny. Strategia rozwoju Łodzi i regionu poprzez rozwój lokalnej branży medialnej, s. 6

Po drugie mogą to być różne wydarzenia **integracyjne i towarzyskie**, takie jak śniadania lub obiady biznesowe, spotkania sportowe, imprezy rodzinne lub dla dzieci, wieczorki taneczne itp. Ta forma spotkań kładzie nacisk na „pozabiznesową” integrację członków klastra – budowanie wśród aktorów poczucia wspólnoty i atmosfery sprzyjającej współpracy.

Mniej formalne spotkania proponuje m.in. Klaster Poligraficzno-Reklamowy w Lesznie, który zaprasza członków klastra na pikniki z okazji Dnia Drukarza (Dobra praktyka 5) oraz klastrowe spływy kajakowe.



KLASTER
POLIGRAFICZNO
REKLAMOWY
W LESZNIE

Dobra praktyka 5: Dzień Drukarza – zdecydowanie mniej formalne spotkania klastra

Klaster Poligraficzno-Reklamowy w Lesznie

Klaster Poligraficzno-Reklamowy w Lesznie z okazji Dnia Drukarza (4 czerwca) organizuje dla swoich członków spotkania integracyjne, którym daleko do formalnych biznesowych spotkań pod krawatem. Nie oznacza to jednak, że uczestnicy nie mają okazji do rozmów o interesach. Cezary Główka, koordynator klastra, tak podsumowuje edycję spotkania z 2008 roku: „Impreza, ogólnie rzecz biorąc, różniła się od zwykłej konferencji tym, że konferencje przerywane są kawą czy kanapkami, a tu odwrotnie – to biesiadę przerywaliśmy na krótkie obrady”.

W programie spotkania z 2009 roku było wiele atrakcji, m.in. gry i zabawy towarzysko-wojenne (jak strzelanie z wiatrówek, gra w boule, rzut granatem, chodzenie na szczudłach), karaoke, ognisko, tańce, a także specjały z grilla. W imprezie wzięło udział ponad 100 osób – członków, przyjaciół i sympatyków lesznowskiego klastra poligraficzno-reklamowego.

Źródło: www.poligrafia.leszno.eu

Oprócz organizowania spotkań inicjatywy klastrowe tworzą specjalne **serwisy internetowe**, umożliwiające komunikację między zarejestrowanymi użytkownikami (członkami klastra) czy tworzenie baz danych o ofercie podmiotów klastra, specjalistycznych usługach, ofertach zatrudnienia itp. Np. tego typu projektem zajmuje się Klaster Kultury i Czasu Wolnego INRET z Krakowa, który pracuje nad uruchomieniem platformy internetowej BIZEE, mającej na celu ułatwienie przedstawicielom branży nawiązywanie współpracy biznesowej (Dobra praktyka 6). Duży wybór internetowych narzędzi współpracy oferuje swoim członkom Podlaski Klaster Bielizny (Dobra praktyka 7).



inret
Klaster Przemysłów Kultury
i Czasu Wolnego

Dobra praktyka 6: BIZEE – platforma współpracy dla klastra

Klaster Przemysłów Kultury i Czasu Wolnego INRET

Klaster Przemysłów Kultury i Czasu Wolnego INRET z Krakowa pracuje nad uruchomieniem platformy internetowej przeznaczonej nie tylko dla członków inicjatywy klastrowej, ale również dla innych przedstawicieli branż kreatywnych. Serwis ma pełnić funkcję informacyjną, będzie również ułatwiać użytkownikom nawiązywanie kontaktów, a także rozpoczynanie wspólnych projektów i zarządzanie ich realizacją.

Część funkcji serwisu będzie udostępniana bezpłatnie dla każdego użytkownika (m.in. możliwość przeglądania wybranych działów, pobierania materiałów informacyjnych). Bardziej zaawansowane funkcje będą udostępniane zarejestrowanym użytkownikom. Wśród nich będą takie usługi, jak zakładanie kont z informacjami o wykonywanej działalności i prowadzonych projektach, zakładanie portfolio, zaawansowane wyszukiwanie użytkowników, prowadzenie korespondencji, subskrypcja na newsletter.

Źródło: www.inret.pl

Dobra praktyka 7: Kompleksowy pakiet internetowych narzędzi współpracy

Podlaski Klaster Bielizny

Na stronie internetowej Podlaskiego Klastra Bielizny działa interaktywne forum dyskusyjne dla członków organizacji (część forum jest również dostępna dla innych użytkowników). Znajdują się tam również katalog kontrahentów oraz giełda surowcowa umożliwiająca wewnętrzny transfer surowców.

Źródło: www.spkb.com

Rozwijajcie swoje talenty

Inicjatywa klastrowa może również działać na rzecz **rozwoju talentów** w klastrze. Do projektów poświęconych temu celowi należą **szkolenia, warsztaty** czy **wyjazdy edukacyjne**, podczas których członkowie mogą korzystać z wiedzy i zaczerpnąć inspirację do rozwoju swojej aktywności twórczej. Czynnikiem zachęcającym do udziału będzie możliwość nieodpłatnego uczestnictwa. Warto jednak rozważyć organizację płatnych spotkań, o ile zadba się o wysoką ich jakość pod względem np. tematyki, lokalizacji czy osób prowadzących spotkanie. Zamek Cieszyń, koordynator Śląskiego Klastra Dizajnu, zorganizował już kilka odpłatnych warsztatów dla regionalnych projektantów, a do udziału w nich zachęcał m.in. obecnością zagranicznych ekspertów (Dobra Praktyka 23).

Inicjatywy klastrowe mogą podejmować działania służące dostarczaniu swoim członkom wiedzy w postaci skodyfikowanej, czyli przez **opracowywanie i wydawanie specjalistycznych publikacji**, o charakterze zarówno naukowym (podręczniki, przewodniki, raporty itp.), jak i bardziej publicystycznym (np. czasopiśma, newsy na stronie internetowej, newslettery itp.). W ramach projektu „*Kreatywni Samozatrudnieni*”, realizowanego na zlecenie Urzędu Miasta Łódź, opracowano liczne wydawnictwa adresowane do przedstawicieli sektorów kreatywnych (Ramka 27).

Ramka 27. *Kreatywni Samozatrudnieni* – baza wiedzy dla branż kreatywnych

Kreatywni Samozatrudnieni to przedsięwzięcie realizowane przez internetowy magazyn „Purpose – przedsiębiorczość w kulturze” na zlecenie Urzędu Miasta Łódź. Projekt miał na celu promocję przedsiębiorczości i samozatrudnienia w sektorach kreatywnych.

Projekt realizowano w latach 2009–2010, ale kontynuowano go w 2011 i 2012 roku. W ramach pierwszej edycji projektu wydano internetowy przewodnik i publikację o prowadzeniu działalności gospodarczej w sektorach kreatywnych, stworzono bazę wiedzy i dobrych praktyk, a także bazę instytucji udzielających dotacji na start. W czasie kolejnych edycji wydawano newslettery poświęcone tematyce sektorów kreatywnych oraz wideo z dobrymi praktykami. Przygotowane materiały zawierały wiele ciekawych i przydatnych informacji dla branżowców: raporty, wywiady, nowości branżowe, informacje o dostępnych źródłach finansowania itp.

Projekt otrzymał statuetkę *Dobre Praktyki EFS 2010*, przyznawaną najlepszym projektom realizowanym w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego w Polsce.

Źródło: www.kreatywnisamozatrudnieni.pl

Organizacje klastrowe mogą również działać na rzecz **kształcenia i przyciągania** nowych talentów do klastra. Europejskie Centrum Gier z Krakowa stworzyło we współpracy z Uniwersytetem Jagiellońskim i Akademią Górniczo-Hutniczą własny program studiów podyplomowych i magisterskich z zakresu produkcji gier – Europejską Akademię Gier (Dobra praktyka 1). Dzięki działaniom przedstawicieli Klastra Poligraficzno-Reklamowego z Leszna w leszczyńskim Zespole Szkół Elektroniczno-Telekomunikacyjnych uruchomiono zajęcia kształcące w zawodzie technik organizacji reklamy (Dobra praktyka 8). Innym sposobem na przyciągnięcie talentów jest organizacja staży w firmach klastra (Dobra praktyka 9).



Dobra praktyka 8: Nowy kierunek kształcenia na potrzeby klastra

Klaster Poligraficzno-Reklamowy w Lesznie

Z inicjatywy leszczyńskiego klastra w Zespole Szkół Elektroniczno-Telekomunikacyjnych w Lesznie uruchomiono nowy kierunek: technik organizacji reklamy. W programie kształcenia znalazły się przedmioty specjalistyczne, takie jak public relations, organizacja reklamy, psychologia reklamy, rysunek i liternictwo, historia sztuki i reklamy, pracownia technik reklamy, grafika komputerowa, techniki poligraficzne, fotografia reklamowa oraz zajęcia specjalizujące. Cały program trwa trzy lata, ale przedsiębiorcy z klastra mogą wcześniej przyjmować uczniów na praktykę zawodową.

Od powodzenia tego przedsięwzięcia będzie zależało wdrożenie drugiego kierunku kształcenia powiązanego z klastrem – technik cyfrowych procesów graficznych.

Źródło: www.poligrafia.leszno.eu



Dobra praktyka 9: Wrocławski absolwent – staże studenckie w klastrze

Creativro

Członkowie klastra Creativro wzięli udział w programie *Wrocławski Absolwent*, przedsięwzięciu mającym na celu przygotowanie nowoczesnych kadr na potrzeby sektora usług w aglomeracji wrocławskiej, zorganizowanym przez władze miasta i trzy regionalne uczelnie wyższe: Akademię Sztuk Pięknych, Uniwersytet Przyrodniczy i Wyższą Szkołę Bankową. W ramach przedsięwzięcia studenci IV i V roku studiów magisterskich mieli możliwość odbycia staży w dużych, międzynarodowych firmach usługowych we Wrocławiu. Staże zostały poprzedzone cyklem specjalistycznych szkoleń (m.in. business english, umiejętności numeryczne, komunikacja w zespole interdyscyplinarnym, twórcze rozwiązywanie problemów).

Źródło: www.uni.wroc.pl

Budujcie przestrzeń dla kreatywności

Inicjatywa klastrowa może również działać na rzecz rozwinięcia warunków **sprzyjających rozwojowi twórczości** członków. Po pierwsze powinna ona zapewniać **warunki infrastrukturalne** do realizacji własnych – nawet bardziej odważnych – pomysłów, np. specjalistyczne oprogramowanie, sprzęt elektroniczny, laboratoria, sale projekcyjne, studia artystyczne. Po drugie powinna oferować **wsparcie merytoryczne**, potrzebne na różnych etapach pracy nad nowym dziełem, w zakresie np. pozyskiwania kapitału na projekt,

ochrony własności intelektualnej czy komercjalizacji produktu. Przestrzeń tę starają się utworzyć m.in. Klaster Przemysłów Kultury i Czasu Wolnego z Krakowa (Dobra praktyka 10) oraz klaster medialny w Łodzi (Dobra praktyka 11), które pracują nad własnymi „inkubatorami” projektów.



Dobra praktyka 10: HUBEE – inkubator kreatywnych pomysłów

Klaster Przemysłów Kultury i Czasu Wolnego INRET

Klaster Przemysłów Kultury i Czasu Wolnego INRET planuje utworzenie inkubatora *HUBEE*, który będzie pełnił następujące funkcje:

- funkcja inkubacyjna – wsparcie rozwoju firm na początkowym etapie ich działalności (m.in. przestrzeń biurowa z podstawową infrastrukturą i obsługą);
- funkcja doradcza – dostarczanie wsparcia merytorycznego dla członków klastra;
- funkcja impresaryjna – wsparcie realizacji przedsięwzięć artystycznych; poprzez prowadzenie działalności impresaryjnej oraz udostępnianie niezbędnej do rozwijania kreatywnych projektów przestrzeni, takiej jak studia graficzne, fotograficzne, plastyczne, muzyczne, sale wystawowe itp.;
- funkcja komercjalizacyjna – wsparcie komercjalizacji przedsięwzięć z obszaru przemysłów kultury i przemysłów czasu wolnego;
- funkcja inwestycyjna – wsparcie w pozyskiwaniu kapitału niezbędnego do rozwoju projektów przez współpracę z podmiotami *seed capital* i *business angels*.

Źródło: www.inret.pl

Dobra praktyka 11: „Inkubator Projektów Medialnych” – inkubator medialnych pomysłów

Klaster medialny w Łodzi (koncepcja)

W ramach klastra medialnego w Łodzi planuje się uruchomienie *Inkubatora Projektów Medialnych*, mającego za zadanie ułatwienie realizacji nowatorskich przedsięwzięć medialnych absolwentom łódzkiej uczelni (np. Szkoły Filmowej) oraz wszystkim, którzy mają ciekawy pomysł, poprzez:

- zapewnienie przestrzeni biurowej, sprzętu komputerowego i dostępu do Internetu oraz zaplecza produkcyjnego;
- pomoc w opracowaniu scenariusza, scenopisu, kosztorysu i biznesplanu firmy;
- udostępnienie danych kontaktowych potencjalnych inwestorów (np. stacji telewizyjnych), dystrybutorów filmowych, funduszy *venture capitals*, aniołów biznesu itp.;
- opiekę organizacyjno-prawną, szkolenia, warsztaty, konsultacje *know-how*.

Źródło: Państwowa Wyższa Szkoła Filmowa, Telewizyjna i Teatralna, Klaster Medialny. Strategia rozwoju Łodzi i regionu poprzez rozwój lokalnej branży medialnej, s. 7

Kompleksowo i nowatorsko do pojęcia *creative milieu* podchodzi Klaster Multimediów i Systemów Informatycznych, który zaangażował się w wybudowanie **nowej siedziby** dla przedstawicieli branży medialnej i IT w postaci parku technologicznego *MCC Brainville*. Obiekt, zlokalizowany w Nowym Sączu, będzie oferował im miejsce zarówno na prowadzenie działalności (powierzchnie biurowe, infrastruktura IT, studia artystyczne), spotkania i rozmowy o współpracy (sale konferencyjne), wspólne projekty badawcze (laboratoria), jak i na urozmaicone formy wspólnego wypoczynku (kawiarnia, kantyna, park, centrum fitness i spa) (Dobra praktyka 12).

Dobra praktyka 12: MCC Brainville – nowe mieszkanie dla klastra

Klaster Multimediów i Systemów Informacyjnych

MCC Brainville jest parkiem technologicznym, który ma wspierać prowadzenie działalności firm z dziedziny multimediów oraz IT. Budynek parku jest położony w Nowym Sączu, składa się z czterech kondygnacji (podziemnej – garażowej, oraz trzech naziemnych) o łącznej powierzchni blisko 16 000 m². Łączna wartość inwestycji w MCC Brainville wynosi 111,7 miliona złotych. Otwarcie obiektu jest planowane na wrzesień 2012 roku.

Park technologiczny oferuje duży wybór usług dla swoich lokatorów, m.in. powierzchnie biurowe dla firm, laboratoria IT, profesjonalne zaplecze konferencyjne (w tym multimedialne sale konferencyjne), infrastrukturę wspierającą – kantyna, kawiarnia, studio fitness, bank, miejsca parkingowe (parking naziemny i podziemny). Na terenie parku będą także działać Inkubator Przedsiębiorczości, Obserwatorium Technologiczne oraz Centrum Badań i Wdrożeń. Lokatorzy parku będą mogli również korzystać z bogatej oferty doradztwa z zakresu m.in. prowadzenia biznesu, księgowości czy pozyskiwania finansowania.

Założeniem projektu jest utworzenie dla lokatorów przestrzeni sprzyjającej ich integracji, nawiązywaniu nowych kontaktów, interakcji, wymianie myśli, wiedzy i doświadczeń.

Źródło: www.brainville.pl

3.1.3. Zwiększamy rynek!

Na dalszym etapie rozwoju współpracy klastrowej, powinniście skupić się na działaniach ukierunkowanych na zwiększanie rynku odbiorców produktów i usług klastra. Są to przede wszystkim działania promujące skierowane do różnych odbiorców.

Pomóżcie debiutantom wybić się na rynku

Podejmowane w klastrze działania mogą **pomóc debiutantom w wybić się na rynku**, przewyciężeniu problemu gatekeeperów i wzrastającej w środowisku konkurencji. Śląski Klaster Dizajnu cyklicznie organizuje wystawę najlepszych prac dyplomowych młodych projektantów, podczas której dostrzega i promuje najbardziej obiecujące młode talenty. W ramach organizowanego przez klaster konkursu *Ikea My Way* debiutanci mogli się zmierzyć z wyzwaniem zaprojektowania produktów dla światowego lidera z branży meblarskiej – Ikei (Dobra praktyka 13).



Dobra praktyka 13: Ikea My Way – studenci sprawdzają się z biznesie

Konkurs *Ikea My Way* miał formę warsztatów. Jego uczestnikami byli studenci IV roku wzornictwa przemysłowego Wrocławskiej Akademii Sztuk Pięknych. Ich zadanie polegało na nadaniu produktom z oferty Ikea nowej formy. Jedynym ograniczeniem był limit 300 złotych na osobę, w którym musieli się zamknąć. Przez tydzień studenci malowali, szyli, przerabiali gotowe produkty, nadając im zupełnie nowe funkcje. Powstały m.in. siedziska z maskotek czy wieszaków, lampy z koszy na śmieci i stolik retro z nogami ze świeczników.

„Ten eksperyment bardzo spodobał się studentom i wiele osób z młodszych roczników miało żal, że nie mogą uczestniczyć w konkursie” – mówiła Marta Płonka, koordynatorka konkursu z ramienia ASP. Pomysłowość przyszłych projektantów można było ocenić, oglądając otwartą w Zamku Cieszyn wystawę *Ikea My Way*. Organizatorzy konkursu bardzo chcieliby rozszerzyć jego zasięg na całą Polskę. Niewykluczone też, że w przyszłości zwycięzcy będą w nagrodę zapraszani na staże do Szwecji.

Źródło: www.zamekcieszyn.pl

Pokażcie innym, co potraficie

Działania na rzecz **promocji oferty** klastra to działania służące przedstawieniu potencjalnym partnerom produktów i usług świadczonych przez członków organizacji. Obecnie dostępnych jest bardzo wiele kanałów komunikacji marketingowej. Wybierajcie te mające największą szansę dotarcia do osób, do których kierujecie swoją ofertę!

Do działań promocyjnych inicjatywy klastrowej należy angażowanie się jej członków w takie **wydarzenia**, jak konferencje, seminaria, targi, festiwale, konkursy, wystawy itp., zarówno te o zasięgu lokalnym, jak i międzynarodowym. Oprócz tego, że podobne wydarzenia pełnią funkcję promocyjną, są świetną okazją do poszerzenia wiedzy na temat branży i nawiązania nowych kontaktów biznesowych. Wystąpienie w roli uczestnika wydarzeń łączy się najczęściej z koniecznością opłacenia kosztów udziału, transportu i zakwaterowania przez członków organizacji, a także przygotowania prezentacji klastra. Najczęściej im bardziej prestiżowe wydarzenie, tym większy koszt udziału, ale i większa potencjalna siła oddziaływania na odbiorców.

Duży potencjał w zakresie promocji niesie ze sobą szczególnie udział w targach międzynarodowych. Wyjazd członków Podlaskiego Klastra Bielizny na prestiżowe targi mody *ModeCity* w Paryżu zaowocował nowymi kontaktami handlowymi i nowymi chętnymi do współpracy w ramach organizacji (Dobra praktyka 14). Na targi międzynarodowe stawiają również przedstawiciele klastra Europejskie Centrum Gier, którzy wspólnie zaprezentują na targach IT Show w Singapurze i Tokyo Games Show swój nowy produkt – grę *Music Master Chopin*. Wyjazdy zagraniczne to wielka szansa przede wszystkim dla inicjatyw skupiających mniejsze podmioty, dla których samodzielne uczestnictwo w tego typu wydarzeniach byłoby zbyt dużym obciążeniem finansowym.

Inicjatywa klastrowa może także podjąć się roli **organizatora różnych wydarzeń**, co wymaga już znacznych nakładów, zarówno finansowych, jak i czasowych. Jeżeli jednak wydarzenie okaże się sukcesem, można się spodziewać o wiele lepszego efektu. W wypadku branż kreatywnych znakomicie sprawdzają się różne wydarzenia kulturalne, które – w przeciwieństwie do spotkań typowo branżowych, np. seminariów, targów – są atrakcyjne nie tylko dla przedstawicieli branży, gdyż mogą przyciągnąć dużo większe grono odbiorców, m.in. miłośników kultury.



Dobra praktyka 14: Targi *ModeCity* w Paryżu – wielki sukces promocyjny klastra

Podlaski Klaster Bielizny

Członkowie Podlaskiego Klastra Bielizny uczestniczyli w jednych z najbardziej prestiżowych targów branżowych na świecie – *ModeCity* w Paryżu. Wyjazd na paryskie targi zorganizowała Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych (PAIiZ). Produkty podlaskich firm spotkały się z uznaniem uczestników targów. Jak podsumowują przedstawiciele PAIiZ, „polska bielizna prezentowała się znakomicie na tle innych marek, dorównując im formą, kolorystyką i jakością wykonania”.

Udział klastra w targach zaowocował nowymi kontaktami handlowymi, a także przyciągnął nowe podmioty zainteresowane współpracą w klastrze. Koordynatorka klastra podsumowuje wyjazd: „nasze produkty wzbudziły duże zainteresowanie wśród zagranicznych partnerów handlowych. Firmy z Podlaskiego Klastra Bielizny zawierają już pierwsze kontrakty i mamy nadzieję na kolejne. Poza tym rośnie sam klaster. Poza obecnymi już w nim firmami przystąpieniem do klastra zainteresowały się dwie kolejne olsztyńskie firmy oraz jedna z Lublina”.

Źródło: www.spkb.com; www.podlaskie.strefabiznesu.pl

Duże zróżnicowanie partnerów współpracujących w ramach klastrow z branż kreatywnych daje dodatkowo większe możliwości w zakresie organizowania **interdyscyplinarnych wydarzeń kulturalnych**, leżących na pograniczu kilku branż. Organizacja wydarzeń o zróżnicowanej ofercie znacznie zwiększa ich atrakcyjność dla potencjalnych uczestników, tym samym zwiększa szanse przyciągnięcia sporej liczby gości (Ramka 28). Przygotujcie się na nadejście gospodarki doznań. **Korzystajcie z tego, że jesteście tak zróżnicowani! Stwórzcie coś wyjątkowego!**

Ramka 28. Jarmark Świętego Dominika w Gdańsku – mariaż środowiska sztuki

Przedsięwzięcia multisektorowe skupiają wielu aktorów sektorów kreatywnych. Każdy artysta dostarcza odwiedzającym innej formy rozrywki, dzięki czemu wydarzenie jest bardziej atrakcyjne „w oczach” gości.

Jarmark Świętego Dominika to trzytygodniowa impreza handlowo-kulturalna organizowana w centrum Gdańska podczas obchodów dni świętego Dominika (6 sierpnia) i świętego Jacka (17 sierpnia). Tradycja Jarmarku ma ponad 750 lat. Został on ustanowiony bullą papieską Aleksandra IV w 1260 roku z inicjatywy zakonu dominikanów.

Impreza jest mariażem bardzo wielu środowisk artystycznych z regionu, m.in. teatru, muzyki, literatury, mody, jubilerstwa czy rzemiosła (m.in. kowalstwa artystycznego, piekarstwa, cukiernictwa). Na każdy dzień tej trzytygodniowej imprezy zaplanowane są liczne występy, wystawy, pokazy, konkursy organizowane przez różnych artystów, dostarczające odwiedzającym bardzo bogate oferty kulturalno-rozrywkowej. Wydarzeniom tym towarzyszy rozbudowane zaplecze stoisk handlowych, oferujące zwiedzającym różne wyroby artystyczne, pamiątki, usługi itp. Impreza jest świetną okazją do promocji walorów turystycznych i kulturowych Pomorza.

Źródło: www.jarmarkdominianski.pl

Działania promocyjne inicjatywy klastrowej mogą również przyjąć formę wydawania różnego rodzaju **materiałów promocyjnych** czy pisania **artykułów**. Treść tych materiałów powinna zapoznawać odbiorców ze znaczeniem klastra dla regionu, wizją organizacji, misją oraz planowanymi działaniami inicjatywy, a także prezentować podmioty tworzące inicjatywę itp. Siłą przekazu mogą wzmocnić zawarte w nich wyrazy poparcia ze strony kluczowych dla regionu osobistości, władz regionu, znanych artystów czy liderów biznesu. Broszurę informacyjną na temat inicjatywy klastrowej opublikował na swojej stronie internetowej Klaster Przemysłów Kultury i Czasu Wolnego INRET. Uwzględniono w niej takie informacje, jak historia powstania inicjatywy, lista członków, obszary działania, potencjalne korzyści ze współpracy.

Innym przykładem wspólnych działań marketingowych może być stworzenie **katalogu** prezentującego ofertę wszystkich uczestników klastra. Taki katalog może mieć formę zarówno papierową, jak i witryny internetowej. Ze względu na niewielki koszt przygotowania wspólna strona internetowa prezentująca oferty poszczególnych uczestników klastra jest jednym z częściej podejmowanych przez inicjatywy klastrowe działań.

Zwiększenie rozpoznawalności klastra wzmacnia jego siłę, i to w wielu wymiarach. Istotnie wpływa ono na zwiększenie popytu na produkty i usługi członków klastra. Odpowiednio wypromowana oferta klastra potrafi zainteresować odbiorców nie tylko z danego miasta czy regionu, ale również z całego kraju i zagranicy. Zwiększenie rozpoznawalności klastra wzmacnia także siłę lobbingsową jego członków w relacjach z samorządem miasta czy regionu. Jest to dobry sposób na pozyskanie nowych źródeł finansowania działalności (np. sponsoring). Zwiększa również szanse na przyciągnięcie nowych partnerów do współpracy w ramach klastra (np. nowych artystów, przedstawicieli biznesu).

Kreujcie rynek

Inicjatywy klastrowe mogą działać na rzecz **zwiększenia rynku** odbiorców produktów i usług kreatywnych. Działania te dotyczą przede wszystkim przedsięwzięć służących budowaniu świadomości potencjalnych odbiorców na temat korzyści, jakie płyną ze współpracy z przedstawicielami sektorów kreatywnych.

Przemysł i sztuka są dziś partnerami na dobre i na złe. Dla twórców gier kultura jest podstawową inspiracją. Czerpiemy nie tylko z działki popularnej, ale i z wysokich półek. Graficy i animatorzy – we wszystkich firmach Creativo – to ludzie doskonale obeznani ze sztuką, czerpiący z bogatej tradycji, inspirujący się historią.

Marcin Drews, Creativo

Jak oceniają liderzy polskich inicjatyw klastrowych z branż kreatywnych, przedsiębiorcy nie są świadomi korzyści, jakie płyną ze współpracy z sektorami kreatywnymi. Wciąż dominuje postawa, w której pojęcie designu utożsamiane jest z dekoracją i ma niewiele wspólnego z funkcjonalnością produktu. Śląski Klaster Dizajnu stara się uświadamiać biznesmenów w zakresie znaczenia wzornictwa przemysłowego, organizując dla nich cykl konferencji i warsztatów promujących koncepcję *design thinking*³⁹ (Dobra praktyka 15).

Myślenie projektowe (ang. *design thinking*) oparte jest na pracy zespołowej przedstawicieli różnych obszarów, przykładowo: konsumentów, projektantów, naukowców i przedsiębiorców. Podejście to polega na tworzeniu i rozwijaniu nie tylko produktów i usług, ale również strategii biznesowych i usprawnianiu organizacji w przedsiębiorstwach. Nacisk kładziony jest m.in. na rolę współpracy, obserwacji konsumentów, analizę funkcjonalności i prototypowanie. Celem wizualizacji idei, zwykle w postaci rysunku, modelu albo filmu opisującego produkt lub usługę jest zebranie informacji zwrotnych (ang. *feedback*), które pomagają w rozwiązaniu problemu. Thomas Lockwood, światowej sławy ekspert w dziedzinie budowania strategii przedsiębiorstwa w oparciu o *design thinking*, określa myślenie projektowe jako *zorientowany na człowieka proces innowacji, który kładzie nacisk na rolę obserwacji, współpracy, szybkiego uczenia się, wizualizacji idei i prototypowania, realizowanego wspólnie z analizą biznesową, które w ostateczności oddziałują na samą innowację i jej strategię biznesową*.

Myślenie projektowe nastawione jest na interakcje, dlatego wyróżniane są trzy etapy, przez które przechodzi każdy projekt, są to: inspiracja, tworzenie idei i wdrożenie (Brown, 2008, s. 4). Inspiracją może być problem lub możliwość wykorzystania okazji, które motywują do szukania rozwiązań. W kolejnym etapie (tworzeniu idei) odbywa się generowanie, rozwijanie i testowanie pomysłów, mogących doprowadzić do znalezienia rozwiązania. Ostatnim etapem jest wdrożenie, które przedstawia ścieżkę wejścia na rynek.

Dzięki multidyscyplinarnym zespołom praca staje się bardziej efektywna. Czerpiąc inspirację z różnych metod projektowania pobudzana jest kreatywność, a skoncentrowanie na człowieku (m.in. jego potrzebach emocjonalnych, estetycznych), powoduje, że efekty pracy są lepiej dopasowane do potrzeb odbiorców.

³⁹ Według definicji Thomasa Lockwooda to „zorientowany na człowieka proces innowacji, który kładzie nacisk na rolę obserwacji, współpracy, szybkiego uczenia się, wizualizacji idei i prototypowania, realizowanego wspólnie z analizą biznesową, które w ostateczności oddziałują na samą innowację i jej strategię biznesową”.



Rysunek 24. Etapy wprowadzenia innowacji

Źródło: Brown, T., Design Thinking, Harvard Business Review, 2008, s. 5



Dobra praktyka 15: Idea *design thinking* – jeśli biznes, to i design

Śląski Klaster Dizajnu

„Mimo że firmy mówią o myśleniu projektowym i w pewnym sensie »czują«, że to jest ważne, jednak nie do końca rozumieją, czym ono jest” – mówi Wioletta Beczek, przedstawicielka Śląskiego Klastra Dizajnu. W celu przybliżenia firmom tej kwestii inicjatywa zorganizowała cykl konferencji i warsztatów mających uświadomić im, jakie efekty może przynieść zastosowanie *design thinking* w praktyce, szczególnie w obszarach turystyki, ochrony środowiska, gospodarki, transportu i infrastruktury.

Źródło: www.zamekcieszyn.pl; wywiad z przedstawicielami Śląskiego Klastra Dizajnu

Na ciekawy pomysł na jednoczenie designerów ze światem biznesu wpadła Galeria Bielska BWA, która zorganizowała konkurs *Project Arting* – w jego trakcie problemy różnych instytucji z zakresu wzornictwa rozwiązywał sztab klastrowych designerów (Dobra praktyka 16). Niestety, jak oceniają organizatorzy, impreza cieszyła się stosunkowo małym zainteresowaniem ze strony biznesu.



Dobra praktyka 16: *Project Arting* – projektanci, na pomoc!

Lokomotywa Kultury

Galeria BWA we współpracy z Urzędem Miejskim zrealizowała konkurs wzornictwa przemysłowego *Projekt Arting*. Celem konkursu była realizacja nowatorskich projektów oraz modernizacja istniejących produktów przy wykorzystaniu regionalnych motywów, technik i umiejętności rzemieślniczych. Tematy na konkurs zgłaszały firmy i inne instytucje, zgodnie z ich zapotrzebowaniem w zakresie wzornictwa przemysłowego. Następnie wybranymi tematami zajęli się projektanci, którzy przedstawili firmom opracowane przez siebie rozwiązania. Do konkursu mogli się zgłosić designery nie tylko z Polski, ale także z Czech i ze Słowacji. W Galerii Bielskiej BWA zorganizowano wystawę pokonkursową.

Źródło: www.lokomotywa.org; wywiad z przedstawicielami Galerii Bielskiej BWA



Wernisaż wystawy pokonkursowej w Galerii Bielskiej BWA (2010 r.)



Termoczerpak – jedna z prac konkursowych

Źródło: www.arting.com.pl

Szukajcie nowych odbiorców

Warto szukać nowych odbiorców dla produktów i usług klastra. Bądźcie kreatywni! Wasze talenty świetnie posłużą nie tylko stworzeniu gotowych projektów dla produktów i usług w innych przedsiębiorstwach, sprawdzą się również w innych sferach działalności biznesowej. Nawet partnerstwo z pozornie mało związanymi ze sobą branżami może dać ciekawe efekty. Przykładem może być przedsięwzięcie producenta farb Dulux angażujące lokalnych twórców w „ożywianie” zaniedbanych budynków w wybranych miastach czy też czy irlandzki program rezydencyjny *Art@work*, w którym artyści mieli za zadanie zaprzyjaźniać pracowników wybranych firm ze sztuką (Dobra praktyka 17).

Dobra praktyka 17: Potencjalne obszary współpracy przedstawicieli sektorów kreatywnych z biznesem

W ramach przedsięwzięcia *Let's Colour* duńskiego producenta farb Dulux, ochotnicy z całego świata odnawiają wybrane budynki przy wykorzystaniu sponsorowanych przez firmę farb. Dzięki akcji, wybrane obiekty zyskują nowe, odświeżone oblicze, wielu profesjonalnych artystów znajduje okazję do podzielenia się swoimi umiejętnościami z lokalną społecznością, a firma znajduje ciekawy sposób na promocję swoich produktów.

Źródło: www.letscolourproject.com

Art@work to realizowany od dziesięciu lat program rezydencyjny organizowany przez Biuro Sztuki Rady Hrabstwa Roscommon i współfinansowany przez Irlandzką Radę Sztuki. W ramach projektu artyści mogą spędzić trzy tygodnie w wybranym przedsiębiorstwie w Hrabstwie Roscommon, tworząc dzieła sztuki nawiązujące do środowiska, w którym powstają, inspirowane pracownikami, używanymi materiałami i narzędziami czy metodą pracy stosowaną w danym przedsiębiorstwie. Program ma na celu przybliżenie sztuki publiczności oraz zapewnienie równych korzyści artystom, kadry zarządzającej i pracownikom przedsiębiorstwa. Ponieważ dzieła sztuki są tworzone w ścisłym związku z miejscem, naturalnie stają się wszystkim bliższe. Od 2001 roku w ramach programu zrealizowano 50 rezydencji w 30 przedsiębiorstwach.

Źródło: Partnerstwa kreatywne w Polsce – raport końcowy z badania, Fundacja Pro Cultura, Warszawa 2011, s. 21

Zwiększanie rynku odbiorców nie dotyczy wyłącznie oddziaływania na sferę biznesową. Organizacje klastrów działają również na rzecz **promocji sztuki** wśród mieszkańców danego miasta czy regionu. Promowanie uczestnictwa w kulturze i sztuce w społeczeństwie może zaowocować wzrostem popytu na produkty i usługi kreatywne, np. nabycia biletu do teatru, wizyty w galerii malarskiej itp. Na ciekawy pomysł z tym związany wpadł kłaster Lokomotywa Kultury koordynowany przez Galerię Bielską BWA. W ramach jednego z przedsięwzięć regionalni artyści prezentowali swoją twórczość w bielskiej galerii handlowej. Do

niewątpliwych atutów tej inicjatywy należało to, że z dziełami bielskich artystów miały szansę zapoznać się nie tylko osoby, które docelowo pojawiły się w obiekcie, ale również te, które wybrały się na zakupy do galerii (Dobra praktyka 18).



Dobra praktyka 18: Sfera sztuki – spotkanie ze sztuką w galerii handlowej

Lokomotywa Kultury

Targi Sztuki *Sfera Sztuki* zorganizowano w Galerii Handlowej SFERA w Bielsku-Białej. Podczas wydarzenia swoje prace prezentowało 16 wybranych artystów, głównie laureatów konkursu „Bielska Jesień”. Oprócz wystawy prac imprezie towarzyszyło wiele innych wydarzeń, m.in. wywiady, dyskusje, konkursy dla kolekcjonerów dzieł sztuki. Celem przedsięwzięcia było zwrócenie uwagi na aspekt kolekcjonerski funkcjonowania sztuki i zainteresowanie możliwością podziwiania obrazów na wystawie, ale także ich zakupienia i obcowania z nimi na co dzień we własnym mieszkaniu.



Stoiska wystawowe artystów w pasażu głównym galerii handlowej



Minigaleria jednego z artystów

Zródło: www.galeriabielska.pl

Nowatorskim pomysłem wykorzystanym przez organizatorów było wprowadzenie sztuki w przestrzeń, która nie jest utożsamiana ze sztuką – galerię handlową. „Podstawową ideą przedsięwzięcia było wyjście ze sztuką w przestrzeń komercyjną, która nie jest utożsamiana ze sztuką” – mówi Lucyna Wylon z Galerii Bielskiej BWA. „Sztuka jest przecież dla każdego”. Dzięki wybraniu takiej lokalizacji z twórczością artystów mieli szansę zapoznać się nie tylko miłośnicy kultury, którzy zjawili się tam celowo, ale również przypadkowi klienci pobliskich sklepów.

Informacje o imprezie pojawiły się w ogólnopolskiej prasie i telewizji. Podczas trzech dni wystawiono łącznie 150 prac, 22 z nich znalazły kupców.

Przed przygotowaniem wystawy organizatorzy musieli się zmierzyć z niechęcią ze strony artystów, którzy nie byli zachwyceni pomysłem wystawiania swoich dzieł sztuki w miejscu tak komercyjnym jak galeria handlowa. Nie chcieli się również podjąć sprzedaży swoich dzieł osobiście, uważali, że powinny się tym zajmować galerie sztuki i domy aukcyjne. Mimo to wydarzenie zostało przyjęte przez artystów pozytywnie. „Artyści po udziale w Targach Sztuki stwierdzali, że było to dla nich bardzo przydatne i kształcące doświadczenie, ponieważ dowiedzieli się wielu interesujących rzeczy o sobie” – komentuje Ewa Fodczuk z Galerii Bielskiej BWA.

Zródło: Katalog towarzyszący Targom Sztuki „Sfera Sztuki”, odbywającym się w dniach 11–13 czerwca 2010 roku w Bielsku-Białej; wywiad z przedstawicielami Galerii Bielskiej BWA

Budujcie „kreatywną” markę swojego miejsca

Inicjatywy klastrowe z branż kreatywnych mogą również wpływać na **kreowanie marki miejsca**. Kierując się chęcią wypromowania dorobku kulturowego Elbląga, Klaster Kultury BizArt zorganizował w maju 2012 roku wystawę sztuki *Sztuka elbląska XX wieku*, na której zaprezentowano twórczość regionalnych artystów tworzących w przedwojennym i powojennym Elblągu (Dobra praktyka 19).

Kreowanie marki miejsca jest obszarem działania inicjatyw klastrowych, który może spotkać się z dużym zainteresowaniem administracji publicznej. Stwarza to duże możliwości w zakresie nawiązywania partnerstw publiczno-prywatnych. Jak oceniają liderzy polskich inicjatyw klastrowych, bywa jednak, że przedstawiciele administracji przedkładają nad kulturę potrzeby gospodarcze regionu. Znacznie lepszą pozycję negocyjną w rozmowach z administracją mają inicjatywy klastrowe, które mogą się już pochwalić pewnymi przedsięwzięciami zakończonymi sukcesem, są rozpoznawalne i poważane w regionie. Do kształtowania postaw prokooperacyjnych wśród przedstawicieli administracji publicznej służyły inicjatywy Galerii Bielskiej BWA. Instytucja zorganizowała cykl konferencji *Bielska-BiaWOW!*, na których starano się uświadaczać, jak twórcze działania mogą wpływać na rozwój i wizerunek miast (Dobra praktyka 20).

Można jednak również wskazać na partnerstwa sektorów kreatywnych z miastem, które zakończyły się sukcesem. Śląski Klaster Dizajnu wspólnie z Urzędem Marszałkowskim Województwa Śląskiego zapoczątkował powstanie klastra rewitalizacyjnego, mającego na celu odrestaurowanie regionalnych terenów poprzemysłowych.



Dobra praktyka 19: Sztuka elbląska XX wieku – promocja kultury Elbląga

Klaster BizArt – Klaster Biznesu Kultury

Klaster BizArt z Elbląga zorganizował cykl czterech wystaw poświęconych twórczości regionalnych malarzy działających w XX wieku. Pomysł na przedsięwzięcie narodził się podczas przeglądania zbiorów dzieł sztuki w magazynach elbląskiego Muzeum Archeologiczno-Historycznego oraz Centrum Sztuki Galerii El. Okazało się, że wśród dzieł znajdują się prace malarskie elbląskich artystów z XX wieku, których nie wystawiano przez kilkanaście lat. Jedną z wystaw ma zostać w całości poświęcona artyście urodzonemu w Elblągu – Wernerowi Ottonowi Grunwaldowi (rysownik, autor wielu prac o tematyce związanej z Elblągiem). Inicjatywa klastrowa planuje także wydać katalog poświęcony sztuce elbląskiej XX wieku (przed- i powojennej).

Na wystawie można było oglądać prace malarzy i grafików, takich jak Harry Schultz, Paul Emil Gabel, Max Hein-Neufeldt, Berthold Hellingrath, Anton Barmwoldt, Friedrich Iwan czy Helma Fischer-Oels. Klaster ma także w planach wydanie katalogu poświęconego twórczości tych artystów.

Źródło: www.elblag.wm.pl; wywiad z przedstawicielami Klastra BizArt z Elbląga



Dobra praktyka 20: Bielska-BiaWOW – o tym, jak twórcy wspierają rozwój miast

Lokomotywa Kultury

Tematyka konferencji *Bielska-BiaWOW!* obejmowała wpływ twórczego działania na rozwój i wizerunek miast. Prelegenci z Polski, a także z Norwegii i Finlandii podzielili się doświadczeniami w kreowaniu nowego wizerunku miast i inicjowaniu przedsięwzięć, które są możliwe dzięki współpracy miasta, biznesu i kultury. Podczas konferencji zorganizowano panel dyskusyjny, aby prelegenci mogli odpowiadać na pytania publiczności. W imprezie uczestniczyli m.in. menedżerowie kultury, reprezentanci biznesu, artyści, przedstawiciele lokalnych samorządów, socjologowie oraz partnerzy w projekcie *Lokomotywa – strategia rozwoju klastrów*.

Źródło: www.lokomotywakultury.pl; wywiad z przedstawicielami Galerii Bielskiej BWA

3.2. Jak badać potencjał branż kreatywnych w regionie?

Wpływ branż kreatywnych jest zmienny, szczególnie na poziomie lokalnym, zależy on bowiem od charakterystyki lokalnej gospodarki. Dlatego wszystkie decyzje dotyczące inwestycji w branże kreatywne powinny być poprzedzone zdefiniowaniem pożądanych rezultatów inwestycji, a także stwierdzeniem, czy charakterystyka regionu sprzyja osiągnięciu założonych celów⁴⁰. Mapowanie jest cennym narzędziem dla osób zainteresowanych działalnością branż kreatywnych w regionie, np. polityków i przedsiębiorców z sektorów kreatywnych. Badania są istotnym źródłem kluczowych danych, które mogą posłużyć do przyciągnięcia inwestycji prywatnych, rządowych lub zaangażowania lokalnych władz i przedstawicieli biznesu.

Mapowanie nie opiera się wyłącznie na rysowaniu map, polega również na przeprowadzeniu badania sektorów kreatywnych z wykorzystaniem metod analitycznych. Co więcej, powiązane jest z działaniami związanymi z zarządzaniem, kwestiami politycznymi i praktycznymi, a także określa potrzeby branż kreatywnych i pomaga w opracowaniu rozwiązania umożliwiającego ich zaspokojenie. Mapowanie wskazuje na potencjał kryjący się w branżach kreatywnych i sposób, w jaki się rozwijają. W niniejszym podrozdziale omówiono podstawowe etapy mapowania (sformułowane przez British Council), które pomogą w jego przeprowadzeniu.

Etapy mapowania

1. Jakie są powody przeprowadzenia mapowania?

Wyróżnia się pięć powodów, dla których przeprowadza się mapowanie branż kreatywnych (British Council, 2010b):

- **Zwiększanie znaczenia sektorów kreatywnych.**

Branże kreatywne szybko dostosowują się do zmian w rozwoju technologii oraz mają specyficzne cechy, odróżniające je od pozostałych gałęzi gospodarki, które koncentrują się głównie na wykorzystywaniu zasobów naturalnych. Przedsiębiorcom z pozostałych branż, niezwiązanych z branżami kreatywnymi, mapowanie może pomóc dostrzec łączące ich cechy i zachęcić do współpracy. Ponadto umożliwia ono sformułowanie wspólnych punktów odniesienia, które są przydatne w dyskusji na temat klastrów branż kreatywnych.

- **Pogłębianie wiedzy o tym, co dzieje się w sektorach kreatywnych i gdzie.**

Przedsiębiorstwa z branż kreatywnych mają tendencję do samoistnego łączenia się w klastry, w których każde z nich boryka się z własnymi problemami. Mapowanie pomaga w poznaniu ich struktury i zagłębieniu się w nią.

- **Planowanie przyszłości.**

Sektory kreatywne, aby się rozwijać, muszą znaleźć odpowiednie miejsce na prowadzenie działalności gospodarczej. Miejsce, w którym będą mogły pozyskać wykwalifikowanych pracowników, odpowiednią przestrzeń potrzebną do twórczej pracy czy dostęp do szybkich łączów internetowych. Poznanie stanu rzeczywistego jest istotne, aby planowanie mogło być przemyślane.

- **Zaangażowanie polityków w opracowywanie przepisów oddziałujących na branże kreatywne.**

Branże kreatywne, które zbierają dane dotyczące lokalizacji i rozmiarów oraz podnoszenia swojego znaczenia, są poważniej traktowane zarówno przez polityków, urzędników, jak i dziennikarzy. Dzięki temu podejmowane przez nich działania uwzględniają potrzeby sektorów kreatywnych.

⁴⁰ Zob. <http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pagelid=11095618>

• Wspieranie szerszych celów polityczno-gospodarczych.

Zainteresowanie branżami kreatywnymi często ogranicza się do ich wpływu na rozwiązanie istotnych problemów, np. związanych z rozwojem obszarów wiejskich, rewitalizacją terenów miejskich czy spójnością społeczną. Wskazanie roli branż kreatywnych w przewyżczeniu tych trudności daje szansę politykom na dostrzeżenie funkcji, które mogą one pełnić.

2. Jakie zagadnienia polityczne można rozwiązać, korzystając z mapowania?

Mapowanie branż kreatywnych przeprowadza się przede wszystkim po to, aby doprowadzić do ich przyszłego rozwoju. Ministerstwo Kultury, Mediów i Sportu w Wielkiej Brytanii wyszczególniło trzy obszary interwencji polityki, których problemy mogą być rozwiązane przez klastry, korzystając z mapowania (Tabela 13).

Tabela 13. Obszary interwencji polityki, możliwe do rozwiązania przez mapowanie

Lokalny rozwój gospodarczy	Krajowa polityka przemysłowa	Polityka kulturalna
Rozwój miejski lub regionalny Rewitalizacja Rozwój klastrów lokalnych lub regionalnych Regionalna dywersyfikacja ekonomiczna Miejski i regionalny <i>branding</i>	Innowacyjność Konkurencyjność międzynarodowa	Architektura Współpraca kulturalna Różnorodność kulturalna Wymiana kulturalna Tożsamość kulturalna Nowe formy kultury

Źródło: opracowanie własne na podstawie British Council, Mapowanie sektorów kreatywnych. Narzędzia, British Council, Warszawa 2010, s. 30

3. Kto ponosi odpowiedzialność? Kto wykonuje pracę?

Aby projekt mapowania udało się poprawnie zrealizować, należy w mapowaniu określić odpowiedzialność i podział prac. Projekt może być wykonywany przez jedną lub więcej osób, w zależności od potrzeb i wielkości projektu. Niemniej jednak wyróżnia się trzy podstawowe funkcje, które zaleca się uwzględnić w mapowaniu:

- sponsor projektu – osoba zapewniająca finansowanie i wsparcie polityczne projektu;
- lider projektu – osoba zajmująca się administrowaniem projektem;
- analityk – osoba odpowiedzialna za prace badawcze zespołu.

4. Jakie zastosować metody badawcze?

Do analizy branż kreatywnych można zastosować wiele dostępnych metod badawczych, zarówno ilościowych, jak i jakościowych. Można wykorzystać m.in. badania ankietowe, analizę statystyczną, grupy fokusowe, wywiady, a także wiele innych metod pozyskiwania informacji. Fundamentem badań są metody ilościowe, które dostarczają wiedzy na temat parametrów liczbowych. Niemniej jednak metody te nie są wystarczające do określenia subtelnych różnic w danych statystycznych, dlatego są uzupełniane metodami jakościowymi. Najlepiej używać obu tych metod, aby określić długookresowe trendy i otrzymać pełen obraz branż kreatywnych.

Wyróżnia się sześć kluczowych elementów badań:

- przegląd literatury;
- analiza oficjalnych danych rządowych (m.in. GUS, EuroSTAT, OECD);
- badania dotyczące sprecyzowanych sektorów;
- analiza danych pochodzących ze źródeł pozarządowych;
- informatory branżowe;
- studia przypadków (*case studies*).

5. Co zrobić, aby nie stracić tempa?

Jak uniknąć sytuacji, w której raport z mapowania trafi na półkę i szybko zostanie zapomniany? Kluczem do sukcesu jest wytrwałość, ponieważ uświadamianie znaczenia branż kreatywnych zajmuje wiele czasu. Chociaż termin „branża kreatywna” funkcjonuje w Wielkiej Brytanii już dłużej niż dziesięć lat, można tam jeszcze spotkać polityków i przedsiębiorców, dla których pojęcie to jest obce. Dlatego sformułowano pięć wskazówek, mających pomóc w utrzymaniu zainteresowania wynikami mapowania:

- przyjęcie długookresowej perspektywy – koncepcja branż kreatywnych spotyka się z niepewnością i dystansem;
- ciągle zbieranie i publikowanie danych – powinno się stale zbierać dane i starać się je publikować;
- skupianie uwagi opinii publicznej na branżach kreatywnych – należy podkreślać sukcesy branż kreatywnych, np. przez organizowanie imprez kulturalnych;
- angażowanie się w badania – dzięki temu można czerpać wiele z doświadczeń, sieci kontaktów i współpracy;
- aktywizacja sektora – powinno się współpracować z branżowymi klastrami i inkubatorami branż kreatywnych, aby również one uczestniczyły w mapowaniu.



Dobra praktyka 21: Na tropie kreatywnych w regionie bielskim

Lokomotywa Kultury

W ramach projektu prowadzonego przez Galerię Bielską BWA, którego jednym z celów było utworzenie inicjatywy klastrowej w branżach kreatywnych, w 2010 roku przeprowadzono badania identyfikujące potencjał w sektorze kreatywnym w regionie bielskim.

Raport mapowania *Identyfikacja klastrów w biznesie kreatywnym regionu bielskiego i określenie ich potrzeb w zakresie wsparcia ze strony sektora publicznego* powstał w 2011 roku na podstawie wyników ilościowych i jakościowych badań marketingowych. W ramach badań ilościowych przeprowadzono w sumie 233 wywiady z osobami prowadzącymi działalność gospodarczą w sektorach kreatywnych oraz 36 wywiadów z instytucjami otoczenia biznesu kreatywnego (stowarzyszenia, izby, samorząd, edukacja). Natomiast badania jakościowe wykorzystaly formę grup dyskusyjnych. Respondentami byli przedstawiciele takich branż, jak:

- **sztuka** (rzemiosło artystyczne, rękodzieło, artyści – sztuki plastyczne, zespoły muzyczne, zespoły teatralne, teatr, fotografia, antyki);
- **media** (film, wydawnictwa, drukarnie, grafika komputerowa i Internet, reklama);
- **design** (wzornictwo przemysłowe, dekoratorstwo, projektowanie mody);
- **architektura** (biura architektoniczne).

Mapowanie składa się z kilku części, z których pierwsza jest poświęcona przygotowaniu charakterystyki klastrów regionu bielskiego oraz klastrów w biznesie kreatywnym. Autorzy badania dokonali przeglądu zarówno klastrów niezaliczanych do kreatywnych, jak i należących do branż kreatywnych w Polsce i regionie bielskim. W raporcie przedstawiono potencjał klastrowy podmiotów z regionu. Przeanalizowano współpracę firm z branż kreatywnych z innymi przedsiębiorstwami i instytucjami otoczenia biznesu. Badaczy interesowały cele i oczekiwania wobec współpracy w strukturze klastrowej w kontekście potrzeb sektorów kreatywnych. Zbadano oczekiwania wobec powiązań klastrowych, czyli postawy wobec idei współpracy i skłonności do współpracy, spodziewane korzyści oraz bariery we współpracy, na które wskazywali przedstawiciele branż kreatywnych. Ostatecznie zaproponowano inicjatywy klastrowe mogące powstać i rozwijać się w regionie bielskim oraz przedstawiono struktury organizacyjne inicjatywy, jej cele oraz potencjalnych koordynatorów i partnerów. Po przeprowadzeniu mapowania, bazując na płynących z niego wnioskach, utworzono inicjatywę klastrową, która od ponad roku funkcjonuje z powodzeniem.

3.3. Jak finansować wspólne działania?

Mówiąc o finansowaniu inicjatywy klastrowej, należy brać pod uwagę zarówno **finansowanie jej bieżącego działania** (tj. pracy animatora, utrzymania biura klastra i strony internetowej itp.), jak i **finansowanie konkretnych przedsięwzięć**, istotnych dla rozwoju klastra, które mogą być realizowane przez klaster czy też przez pojedyncze podmioty (lub konsorcja tych podmiotów).

WAŻNE:

W klastrach z branż kreatywnych występują bardzo zróżnicowani aktorzy. Zróżnicowanie to umożliwiła pozyskiwanie kapitału z wielu źródeł (prywatnych i publicznych).

Lista potencjalnych źródeł kapitału dla inicjatyw klastrowych z branż kreatywnych jest długa, tym dłuższa, im bardziej zróżnicowani są członkowie organizacji (każdy z nich ma dostęp do innych źródeł), im szerszy jest zakres ich działania (cele biznesowe, kulturowe, społeczne) oraz im bardziej rozbudowany jest system wsparcia dostępny w danej lokalizacji (programy wsparcia, infrastruktura). Współpraca w klastrze pozwala łączyć siły i środki w ramach konsorcjów projektowych powoływanych do dużych przedsięwzięć, przekraczających możliwości jednego podmiotu.

Składki członkowskie

Podstawowym źródłem finansowania działań inicjatywy klastrowej są **składki członkowskie**, najczęściej przeznaczane przez koordynatora na bieżące funkcjonowanie inicjatywy klastrowej (np. biuro klastra, strona internetowa, organizowanie spotkań), a także świadczenie pewnego pakietu usług dla członków klastra. Np. członek Klastra Kultury i Czasu Wolnego INRET z Krakowa po uiszczeniu rocznej składki otrzymuje m.in. dostęp do usług doradczych i matchingowych (tworzenie konsorcjów projektowych), a także prawo do udziału w organizowanych konferencjach i spotkaniach branżowych (Dobra praktyka 22). Składki mogą pełnić również inną funkcję: Śląski Klaster Dizajnu opłaca ze składek wkład własny wymagany w przedsięwzięciu finansowanym z publicznego programu wsparcia.

Stawki składek mogą być jednakowe dla wszystkich członków organizacji, jednak często ich wysokość zależy od statusu danego podmiotu (pełnoprawny członek inicjatywy, członek stowarzyszony, partner, obserwator) i związanych z nim korzyści. Często jest także różnicowana ze względu na charakter działalności danego podmiotu (komercyjny, niekomercyjny), zatrudnienie czy osiągnięte obroty. Członków Klastra Przemysłów Kultury i Czasu Wolnego INRET obowiązuje jednakowa roczna składka członkowska w wysokości 1000 zł. W wypadku Śląskiego Klastra Dizajnu jej wysokość zależy już od wielkości przedsiębiorstwa i wynosi 500–3700 zł rocznie. Z uiszczenia opłaty za członkostwo w śląskim klastrze są zwolnione uczelnie i jednostki badawczo-rozwojowe. Należy pamiętać, że wysokość składki nie może być zaporowa, by nie zniechęcać członków do jej systematycznego opłacania lub by im tego wręcz nie uniemożliwiać.

Wprowadzenie składek członkowskich jest o tyle istotne, że oprócz (oczywistej) funkcji, jaką pełni to źródło finansowania (zdobywanie kapitału), wpływa ono również na zwiększenie poczucia zaangażowania i odpowiedzialności wśród członków organizacji.



Dobra praktyka 22: Składki członkowskie – pakiet usług dla członków

Klaster Przemysłów Kultury i Czasu Wolnego INRET

Po opłaceniu rocznej składki w wysokości 1000 zł + VAT Partnerzy mają prawo do:

- udziału w konferencjach, szkoleniach i warsztatach EKON;
- zarządzania projektami na platformie internetowej BIZEE;
- konsultacji w ramach Centrum Oceny i Rozwoju ADCIN;
- otrzymania porad w ramach Inkubatora Przedsiębiorczości HUBEE;
- konsultacji finansowo-budżetowej projektów z Funduszem Inwestycyjnym MANEE;
- udziału w eksperckich/branżowych grupach roboczych (*think tanks*);
- udziału w projektowych grupach tematycznych;
- wsparcia w tworzeniu konsorcjów projektowych;
- promocji swoich produktów i usług w ramach działalności klastra;
- posługiwania się tytułem Partnera Klastra INRET;
- wsparcia lobbingsowego w rozwiązywaniu zgłaszanych problemów.

Źródło: www.inret.pl

Uważamy, że składki członkowskie są potrzebne w inicjatywach klastrowych, ponieważ mobilizują członków do współpracy, a także wzbudzają w nich poczucie odpowiedzialności za to, w co się angażują.

Wioletta Beczek, Śląski Klaster Dizajnu

Opłaty za usługi klastra

Innym źródłem finansowania mogą być **opłaty uiszczane przez podmioty z klastra za korzystanie z określonych usług** świadczonych przez koordynatora w ramach inicjatywy klastrowej. Część kosztów wynajęcia wspólnej powierzchni wystawienniczej na targach branżowych może być pokrywana ze wspólnego budżetu inicjatywy, podczas gdy pozostałe opłaty będą wносить tylko bezpośrednio zainteresowani – w zależności od zapotrzebowania na powierzchnię wystawienniczą. W ten sposób mogą być również finansowane szkolenia. Śląski Klaster Dizajnu zorganizował warsztaty dla członków klastra, ale za uczestnictwo w nich trzeba było wnieść dodatkową opłatę (Dobra praktyka 23).



Dobra praktyka 23: Odpłatne specjalistyczne warsztaty dla branży

Śląski Klaster Dizajnu

Śląski Klaster Dizajnu ma już bogate doświadczenie w organizacji warsztatów przeznaczonych dla swoich członków. Uczestnictwo w niektórych spotkaniach jest odpłatne, ale nie oznacza to, że nie cieszą się one wówczas popularnością.

W marcu 2012 roku inicjatywa zorganizowała warsztaty pt. *Zarządzanie dizajnem*. Program spotkania obejmował wystąpienie holenderskiego projektanta Aarta van Bezooena, który opowiadał uczestnikom o wykorzystaniu innowacyjnych materiałów we wzornictwie przemysłowym. Na warsztatach poruszano również kwestie transferu technologii i finansowania projektów. Spotkanie było przeznaczone tylko dla członków Śląskiego Klastra Dizajnu, a koszt uczestnictwa wynosił 300 zł.

Na przełomie czerwca i lipca 2012 roku odbyły się warsztaty pt. *Wizualizacja złożonej informacji w druku i na ekranie: od diagramu do interakcji*, które poprowadził Dan Boyarski z Carnegie Mellon University w Pittsburghu. Spotkanie miało charakter otwarty. Koszt uczestnictwa wynosił 1200 zł.

Źródło: www.zamekieszyn.pl

Wkład rzeczowy

Istotnym źródłem finansowania działań inicjatywy klastrowej może być **wkład rzeczowy** (niepieniężny) jej uczestników. Może on przybierać różne formy, np. użyczenia miejsca (sal) na spotkania członków inicjatywy klastrowej czy świadczenia określonych rodzajów usług (firma poligraficzna może przygotować materiały promocyjne, przedsiębiorstwo informatyczne może opracować stronę internetową klastra itp.). Najczęściej jednak w krajowych inicjatywach klastrowych – szczególnie na początkowym etapie rozwoju – wkład rzeczowy jest wnoszony przez społeczną pracę liderów, którzy dobrowolnie i bez wynagrodzeń angażują się w rozwój inicjatywy klastrowej.

Środki i programy publiczne

Rozwój inicjatyw klastrowych z branż kreatywnych może być finansowany ze **środków i programów publicznych**, zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Uzyskanie wsparcia publicznego będzie najczęściej wymagać wystartowania w konkursie, w którym trzeba będzie przedstawić przemyślaną strategię i plan działania. W zależności od konstrukcji konkretnych programów wsparcie może przewidywać finansowanie tylko działań o charakterze koordynacyjnym i związanym z budowaniem sieci (animator, biuro klastra, strona internetowa). Część programów może mieć jednak szerszy zakres i przewidywać finansowanie określonych przedsięwzięć inicjatywy klastrowej, jak wyjazd na targi zagraniczne, zorganizowanie szkoleń dla członków klastra czy różnego rodzaju wydarzeń (konferencji, imprez artystycznych itp.).

Tabela 14. Wsparcie publiczne udzielone polskim inicjatywom klastrowym wybrane projekty

 <p>Program Operacyjny Województwa Śląskiego</p>	Od połowy 2011 roku Śląski Klaster Dizajnu realizuje projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego. W planach są spotkania warsztatowe i seminaria informacyjne powiązane z branżą designu, a także działania promocyjne (m.in. udział w Międzynarodowych Targach Designu w Mediolanie). Przedsięwzięcie to, o łącznej wartości ponad 346 tysięcy złotych, będzie realizowane do czerwca 2013 roku.
 <p>Program Operacyjny „Innowacyjna Gospodarka”</p>	W sierpniu 2010 roku Miasteczko Multimedialne Sp. z o.o. otrzymało 94,9 miliona złotych na budowę parku technologicznego Brainville w Nowym Sączu. Obiekt ma skupiać firmy z sektora mediów i IT. Zaoferuje im m.in. powierzchnie biurowe, laboratoria, sale konferencyjne, inkubator przedsiębiorczości, a także bogate zaplecze gastronomiczno-rozrywkowe.
 <p>Program Operacyjny „Kapitał Ludzki”</p>	Klaster LabDesign otrzymał prawie milion złotych na opracowanie strategii działania klastra oraz wprowadzenie do swojej oferty specjalistycznych usług z zakresu wzornictwa dla firm. W ramach projektu zostaną zorganizowane spotkania firm z naukowcami i projektantami, a także audyty wzornicze.
 <p>Norweski Mechanizm Finansowy</p>	Projekt „Lokomotywa – strategia rozwoju klastrów”, finansowany przez Norweski Mechanizm Finansowy, był realizowany przez Galerię Bielską BWA w latach 2008-2011 we współpracy z partnerami: Regionalną Izbą Handlu i Przemysłu w Bielsku-Białej oraz OsloTeknopol (Norwegia). W ramach projektu przygotowano kilka wydarzeń artystycznych, konferencje międzynarodowe, szereg szkoleń, warsztatów i konsultacji. Projekt zakończył się sformalizowaniem klastra Lokomotywa Kultury.

Źródło: opracowanie własne

Sponsoring

W poszukiwaniu źródeł finansowania przedsięwzięć artystycznych (np. festiwali, targów) warto zwrócić się do zewnętrznych firm, które mogą być zainteresowane przyjęciem roli **sponsorów**. W zamian za dostarczenie całości lub też części środków niezbędnych do organizacji określonego wydarzenia (środków finansowych, towarów, wyrobów, usług) firmy te zyskują możliwość wypromowania swojego wizerunku jako podmiotu inwestującego w rozwój i ochronę kultury. Aż 93% polskich firm uważa, że sponsoring jest pożyteczny i potrzebny. Według nich sponsor zyskuje dzięki temu przychylność otoczenia (87%), popularność (76%) oraz odnotowuje wzrost identyfikacji pracowników z firmą (61%)⁴¹.

Sponsoring ma przede wszystkim charakter marketingowy. Na miejscu wydarzenia znajduje się dobrze wyeksponowane logo sponsora (na plakatach, billboardach, koszulkach, banerach, telebimach itp.), a uczestnicy imprezy często otrzymują od sponsora firmowe gadżety (breloki, smycze itp.) lub też mają możliwość zakupienia bądź degustacji dostarczonych przez niego produktów.

Wiele największych wydarzeń kulturalnych w Polsce jest organizowanych właśnie dzięki wsparciu sponsorów. Jednym z najśłynniejszych w kraju festiwali muzycznych jest *Opener Festival*, którego głównym fundatorem jest holenderski producent piwa Heineken (Ramka 29). Inne przykłady tego typu wydarzeń to chociażby Coke Live Music Festival (producent napojów Coca-Cola), T-Mobile Nowe Horyzonty (sieć komórkowa T-Mobile), Orange Warsaw Festival (sieć komórkowa Orange).

Ramka 29. *Opener Festival* – jak biznes zarabia na inwestycjach w kulturę?

Początki *Opener Festival* sięgają 2002 roku. Wtedy w Warszawie odbyła się jednodniowa impreza zorganizowana pod nazwą Open Air Festival. Rok później festiwal przeniósł się na stałe do nowej lokalizacji – Gdyni-Kosakowo. Organizatorem imprezy jest agencja koncertowa Alter Art.

Opener Festival co roku gości na scenie największe gwiazdy światowej sceny muzycznej. Do tej pory na gdyńskiej scenie wystąpili m.in. Placebo, Pharrell Williams, Franz Ferdinand, Sigur Rós, Scissor Sisters, The Streets, Kanye West, Basement Jaxx. W ciągu ostatnich kilku lat impreza zyskała miano jednego z największych i najpopularniejszych festiwali muzycznych organizowanych w Polsce. Została wyróżniona wieloma prestiżowymi nagrodami, m.in. European Festival Awards w kategorii Najlepszy Duży Festiwal.

Już od samego początku głównym sponsorem festiwalu jest Heineken, holenderski producent piwa. Na terenie festiwalu logo producenta prezentowane jest w każdym możliwym miejscu (plakaty, filmy promocyjne, namioty handlowe). Uczestnicy koncertu otrzymują gadżety firmowe opatrzone logo holenderskiego browaru. Sponsorując imprezę, Heineken stwarza dla siebie świetną okazję do budowania wizerunku nowoczesnej, zaangażowanej w kulturę i rozrywkę firmy, a jednocześnie do sprzedaży swoich produktów.

Źródło: www.opener.pl

O tym, że sponsoring może znaleźć zastosowanie w działalności klastrów, może świadczyć przykład Klastra Biznesu Kultury BizArt z Elbląga, którego członkowie poszukiwali kapitału na sfinansowanie kilku swoich projektów, m.in. cyklu czterech wystaw poświęconych elbląskim artystom. Liderka inicjatywy zwróciła się z propozycją współpracy do największych producentów z Elbląga. Obecnie działania Klastra Biznesu Kultury BizArt sponsoruje siedem firm: Alstom (energetyka i transport), Lotos Serwis (mechanika, elektryka, automatyka), Żywiec (produkcja piwa), Nowa Holandia (gastronomia), portEL.pl (gazeta internetowa), Giełda Elbląska (handel), Zakład Sprzątania Wnętrz „MOP 83”.

⁴¹ Commitment to Europe Arts & Business, *Raport z ilościowych badań sponsoringu kultury i sztuki*, s. 20, 25.

Mecenat

Inną formą finansowania organizowanych wydarzeń kulturalnych jest **mecenat**, który – w porównaniu ze sponsoringiem – ma znacznie mniej marketingowy charakter. W przypadku mecenatu nad celami biznesowymi dominują motywy działania dla dobra kultury i społeczeństwa. Mecenasi często pozostają anonimowi lub nie są eksponowani. Przykładami przedsięwzięć objętych mecenatem biznesu są *Samsung Art Master* (Ramka 30) oraz *Latająca Galeria* (Ramka 31).

Ramka 30. *Samsung Art Master* – biznes w trosce o kulturę

Samsung Art Master to ogólnopolski konkurs artystyczny skierowany do studentów i absolwentów kierunków artystyczno-plastycznych polskich uczelni wyższych, którzy wyróżniają się nieszablonową postawą twórczą i innowacyjnym podejściem do sztuki. Konkurs jest organizowany od 2004 roku. Jego głównym fundatorem jest firma Samsung Electronics Polska.

Jury konkursu ma wyłonić spośród wszystkich nadesłanych prac najciekawsze osobowości polskiej sceny artystycznej. Swoim wyborem ma promować nieszablonowe podejście do tematu kultury i sztuki. *Samsung Art Master* stwarza młodym artystom możliwość zrealizowania swoich pomysłów i ich profesjonalnej prezentacji. Konkurs powstał, aby ułatwić nowym twórcom wejście na scenę artystyczną i pomóc im w pierwszych konfrontacjach z publicznością, kuratorami i krytykami, m.in. dzięki wystawom pokonkursowym w znanych centrach sztuki (Centrum Sztuki Współczesnej Zamek Ujazdowski w Warszawie, „Zachęta” Narodowa Galeria Sztuki).

Poza wspieraniem młodych talentów artystycznych konkurs *Samsung Art Master* ma również cele charytatywne. Od 2004 roku Samsung współpracował w ramach projektu z domami dziecka w całej Polsce na rzecz dzieci uzdolnionych artystycznie oraz z organizacjami, takimi jak Fundacja Anny Dymnej „Mimo wszystko”, Fundacja Ewy Błaszczak „Akogo” i Fundacja Spełnionych Marzeń.

Źródło: www.polskieradio.pl; www.csw.art.pl; www.wikipedia.pl

Ramka 31. *Latająca Galeria* – jak znaleźć mecenasów?

Latająca Galeria została założona w 2004 roku przez belgijską historyk sztuki Clotilde Simonis-Gorską. Galeria prezentuje różnorodne techniki: malarstwo, grafikę, fotografię, obiekty, instalacje. Promuje sztukę świeżą, nowoczesną, poruszającą emocje, inspirującą do refleksji. Na początku miała formę galerii mobilnej – organizowała wystawy w różnych miejscach w Warszawie oraz w Internecie. We wrześniu 2009 roku właścicielom udało się pozyskać własną przestrzeń ekspozycyjną w Warszawie.

Działalność *Latającej Galerii* jest wspierana przez wielu przedstawicieli biznesu, których pomoc opierała się m.in. na zakupie dzieł sztuki czy udostępnianiu miejsc na zorganizowanie różnych wydarzeń artystycznych (siedziba firmy, biura). *Latająca Galeria* kieruje do biznesu specjalnie opracowaną ofertę mecenasostwa, w której deklaruje swoje potrzeby i możliwości współpracy:

- wystawy – indywidualne wystawy w siedzibach firm, trwające od miesiąca do trzech miesięcy;
- wydarzenia artystyczne – wernisaże, wykłady i spotkania z młodymi artystami;
- prezenty artystyczne – zakup dzieł sztuki;
- Tasty Classics – koncerty muzyki klasycznej i współczesnej w wykonaniu Nowej Orkiestry Kameralnej, połączone z wystawami młodych polskich artystów.

Źródło: www.latajaca-galeria.pl

Crowdfunding

Szukając kapitału na wsparcie danego przedsięwzięcia, warto pomyśleć o **crowdfundingu**, czyli finansowaniu społecznościowym. W crowdfundingu finansującymi stają się członkowie społeczności wirtualnych, znajomi, rodzina i wszelkie osoby, które mikropłatnościami chcą wesprzeć twórców. Wiele drobnych wpłat składa się na dużą pulę środków, które pozwalają spełniać marzenia, rozwijać biznes lub organizować atrak-

cyjne eventy. W zamian pomysłodawca oferuje wspierającym unikatowe bonusy (bilety, spotkania, gadzety), pozwala korzystać ze swoich produktów lub usług bądź oddaje udziały w swoim przedsięwzięciu⁴². Jednym z najbardziej popularnych serwisów crowdfundingowych dedykowanych zbieraniu funduszy na realizację przedsięwzięć kreatywnych jest amerykański serwis Kickstarter.com (Ramka 32). Można również znaleźć serwisy skoncentrowane na wspieraniu określonych działalności kreatywnych, np. muzyki (Sellaband.com, Megatotal.pl (Ramka 33)), mody (Catwalkgenius.com), filmu (Peopleforcinema.com. Motion-sponsor.com).

Ramka 32. Kickstarter – crowdfunding wspiera kreatywne przedsięwzięcia

Kickstarter.com to serwis, który pozwala finansować kreatywne pomysły innych, powstał w 2009 roku. Dzięki niemu na wsparcie mogą liczyć projekty dotyczące sztuki, komiksów, tańca, designu, mody, filmu, żywności, gier, muzyki, fotografii, wydawnictw, technologii i teatru. Aby zachęcić do udzielania wsparcia, twórca może zamieścić swoje nagranie wideo i zaoferować nagrody dla fundatorów.

Od momentu startu inicjatywy 1,8 miliona osób wspólnymi siłami przekazało ponad 200 milionów dolarów. Największym powodzeniem cieszy się branża filmowa. Osoby szukające wsparcia dla przedsięwzięć z tej branży otrzymały łącznie 60 milionów dolarów na 7 tysięcy projektów filmowych.

Źródło: www.kickstarter.com

Ramka 33. Megatotal.pl – crowdfunding na polskiej scenie muzycznej

Idea założenia MegaTotal.pl – pierwszego polskiego portalu finansowania społecznościowego (crowdfundingowego) – narodziła się w głowach pracowników łódzkiej agencji interaktywnej Sfera, m.in. Krzysztofa Franka i Jacka Łukaszewicza. Serwis zaczął w 2007 roku jako społecznościowa wytwórnia muzyczna, z czasem rozszerzył obszar działania na projekty wydawnicze, filmowe, programistyczne oraz organizację wydarzeń. Inaczej niż w tradycyjnych wydawnictwach w MegaTotal.pl o wszystkim decyduje społeczność. To użytkownicy serwisu podejmują decyzję, kto zrealizuje swój projekt, zajmują się jego promocją, a także sprzedażą.

Co z sukcesu artystów mają ich fani? Połowa pieniędzy ze sprzedaży płyt trafia do muzyków, a druga dzielona jest między użytkowników w zależności od wysokości inwestycji. Pseudonimy najhojniejszych są drukowane na okładce płyty, ale można ich też uhonorować w inny sposób, tak jak to zrobił np. Samokhin Band, urządając bankiet na cześć swoich udziałowców. Szefowie serwisu nie pobierają prowizji, gdyż MegaTotal zarabia na reklamach.

Obecnie społeczność MegaTotal.pl liczy ponad 100 000 fanów i ponad 5000 artystów. Sfinansowała do tej pory ponad 80 projektów muzycznych. Artysta Dorian Mono jest twórcą, któremu użytkownicy serwisu sfinansowali już pięć projektów na łączną sumę 60 000 zł.

Źródło: www.megatotal.pl; www.wyborcza.pl

Fundusze wysokiego ryzyka

Jeżeli członkowie inicjatywy planują przedsięwzięcie o charakterze strictly biznesowym, mogą szukać wsparcia u **aniołów biznesu** (*business angels*). Anioł biznesu to prywatny inwestor, który angażuje swój kapitał w rozwój wybranych przez siebie pomysłów biznesowych, najczęściej w początkowej fazie ich rozwoju. Jako że osoby te często zajmują lub zajmowały wcześniej stanowiska menedżerskie, najczęściej oprócz środków finansowych angażują w wybrane przedsięwzięcia także swoją wiedzę, kontakty i doświadczenie. W zamian za udzielone wsparcie aniołowie biznesu oczekują wysokich zysków. Zazwyczaj sprzedają swoje udziały po 3–6 latach od rozpoczęcia projektu.

⁴² Zob. www.crowdfunding.pl

W Polsce działa kilka sieci aniołów biznesu, do największych należą: Lewiatan Business Angels, Śląska Sieć Aniołów Biznesu Silban, Sieć Aniołów Biznesu Amber, Business Angels Seedfund, Satus Venture. Wśród podjętych przez nie inwestycji można znaleźć projekty kilku przedstawicieli sektorów kreatywnych, m.in. z branży filmowej (Ozumi films), wydawniczej (Flashbook.pl), a także gier wideo (Blobber Team)⁴³ (Tabela 15). Jak podaje Europejska Sieć Aniołów Biznesu, ulubieńcami aniołów biznesu pozostają następujące branże: ICT/Internet/telekomunikacja/urządzenia mobilne (68%), energetyka/ochrona środowiska (56%) oraz oprogramowanie i multimedia (41%). Przemysły kreatywne interesują 23% inwestorów⁴⁴.

Tabela 15. Inwestycje wybranych sieci aniołów biznesu w Polsce

Nazwa	Przedsięwzięcie	Branża
Lewiatan Business Angels	W Biegu Café	sieć kawiarni
	Ozumi films	producent filmów
	Legic Kompania Importowa Dóbr Luksusowych	import produktów luksusowych
	ANT Industrial Software Systems	oprogramowanie
	Likwidator Pomoc Ubezpieczeniowa	ubezpieczenia
	Medicalgorithmics	urządzenia medyczne
	Flashbook.pl	wydawnictwo
	GoldenEgg	doradztwo finansowe
	Apeiron Synthesis	produkcja chemiczna
	Polidea	oprogramowanie
Business Angel Seedfund	SmartNet Research&Solutions	badania internetu
	Rabbid.pl	biznes internetowy
	AZO Digital Sp. z o.o.	elektronika
	SiGarden Sp. z o.o.	elektronika
	Obiadowo Sp. z o.o.	biznes internetowy
SATUS Venture	Blobber Team	gry wideo
	Binary Helix	inteligentne domy
	Evatronix	elektronika

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.lba.pl; www.seedfund.pl; www.satus.pl

Aniołami biznesu mogą być również pojedyncze osoby niedziałające w ramach żadnych organizacji. Jednym z najbardziej aktywnych aniołów biznesu w Polsce jest Piotr Wilam – prekursor polskiego Internetu. Inni to: Grzegorz Hajdarowicz – producent filmowy i właściciel GREMI Media, KCI, gazet „Rzeczpospolita”, „Przekrój” i „Sukces”, a także Rafał Agnieszczak – właściciel Fotka.pl, Szafa.pl, Świstak.pl, Finansowo.pl.

Podobną rolę mogą odgrywać **fundusze venture capital**. Wkład funduszy wysokiego ryzyka często ogranicza się do dostarczenia kapitału na realizację przedsięwzięcia, a nie obejmuje wsparcia merytorycznego, inaczej niż jest w przypadku aniołów biznesu. Na wsparcie funduszy wysokiego ryzyka można liczyć wyłącznie wtedy, gdy dane przedsięwzięcie ma duży potencjał rozwoju i jego inwestorzy mogą liczyć na wysokie zyski w przyszłości. Do największych funduszy *venture capital* w Polsce należą m.in.: Enterprise Venture Fund, MCI Management, BBI Seed Fund, Helix Venture Partners.

Wśród funduszy inwestycyjnych można znaleźć również te skierowane do sektorów kreatywnych. Warto podać takie przykłady, jak: CultuurInvest (Belgia) (Ramka 31), Dutch Creative Fund (Holandia), Wales Crea-

⁴³ Bloober Team jest jednym z członków Europejskiego Centrum Gier.

⁴⁴ Zob. www.lba.pl

tive IP Fund (Walia), The Creative Capital Fund (Wielka Brytania). W Polsce fundusze tego typu dopiero startują. Pierwszym polskim funduszem inwestycyjnym dla sektorów kreatywnych jest Abbey Art Fund, działający na rynku sztuki.

Do funduszy wysokiego ryzyka należą również **fundusze kapitału zalążkowego** (*seed capital*), które zasilają rozwój nowych przedsięwzięć biznesowych, choć najczęściej nie tak wysokimi kwotami jak aniołowie biznesu czy organizacje *venture capital*. Obok środków finansowych fundusze te często oferują wsparcie infrastrukturalne (lokal, sprzęt komputerowy, laboratoria), a także usługi doradcze (analizy finansowe, rachunkowość). Do funduszy kapitału zalążkowego należą m.in. AIP Seed Capital i Fundusz Zalążkowy Krakowskiego Parku Technologicznego.

Finansowanie dłużne

Szukając wsparcia na zrealizowanie projektów biznesowych, można również rozważyć opcję wykorzystania **finansowania dłużnego**. Zalicza się do niego kredyty, obligacje i inne instrumenty dłużne, które najczęściej łączą się z koniecznością wypłacenia wierzycielom odsetek (po określonym w umowie czasie). Pojedynczy artyści wsparcia na założenie firmy mogą szukać w funduszach udzielających mniejszych pożyczek – mikrokredytów. Dla przykładu specjalizujący się w mikrokredytach Fundusz Mikro od 1994 roku udzielił małym przedsiębiorcom ponad 130 700 pożyczek na łączną kwotę przekraczającą miliard złotych.

Możliwości pozyskania kapitału jest wiele, sztuką jest to, by umieć je znaleźć.

4. Klastry i inicjatywy klastrowe w branżach kreatywnych w Polsce i Europie

W niniejszym rozdziale zamieszczono osiem opracowań dotyczących inicjatyw klastrowych z branż kreatywnych działających w Polsce oraz innych krajach europejskich. Przygotowano je na podstawie wywiadów przeprowadzonych z liderami tych organizacji oraz innych uzupełniających źródeł (strony internetowe, dostępne wydawnictwa drukowane itp.). W przedstawionych tekstach można odnaleźć podstawowe dane o każdej z tych inicjatyw (m.in. lokalizację, branżę, liczbę i strukturę członków), a także informacje o praktycznych aspektach ich funkcjonowania (strukturze organizacyjnej, głównych obszarach działań, zrealizowanych przedsięwzięciach czy kluczowych problemach, z jakimi się borykały kiedyś i/lub zmagają aktualnie). Doświadczenia te mają stanowić inspirację oraz przykład dobrej praktyki dla osób zainteresowanych rozwojem inicjatyw klastrowych w sektorach kreatywnych.



Rysunek 25. Mapa omawianych inicjatyw klastrowych w branżach kreatywnych

Źródło: opracowanie własne

4.1. Śląski Klaster Dizajnu



Obszar: woj. śląskie

Działalność: design

Animator: Zamek Cieszyn

Liczba członków: około 80



Podsumowanie / Lokalizacja / Struktura i organizacja / Obszary działań / Plany na przyszłość / Dane kontaktowe

Śląski Klaster Dizajnu, działający w ramach Zamku Cieszyn, jest unikatowym ośrodkiem projektowania, miejscem, w którym kultura łączy się z innowacyjną przedsiębiorczością i nowymi technologiami. Tworzy sieć współpracy i wymiany informacji pomiędzy przedsiębiorcami, projektantami, przedstawicielami jednostek samorządu i środowiskiem akademickim. Zamek znajduje się w czołówce śląskich instytucji sprzyjających rozwojowi kariery przyszłych projektantów i designu (Rojek-Adamek, Gawron, 2011), jest też pierwszym regionalnym centrum designu w Polsce. Obecnie zrzesza 32 członków związanych z projektowaniem i reprezentujących jednocześnie różne branże, m.in. reklamową, poligraficzną, meblarską, a także ośrodki naukowe i fundacje. Taka różnorodność zapewnia klastrowi duże możliwości w zakresie wspierania przepływu wiedzy i technologii między jego członkami. Zamek realizuje przedsięwzięcia promujące region oraz produkty wytworzone w województwie śląskim.

Lokalizacja

W Cieszynie co roku organizuje się festiwale, m.in. Międzynarodowy Festiwal Teatralny *Bez Granic*, Festiwal Muzyki Wokalnej *Viva il canto*, przegląd filmowy *Kino na Granicy*. Dawniej odbywał się tu jeden z największych festiwali filmowych w Polsce *Era Nowe Horyzonty*.

Struktura i organizacja

Klaster w Cieszynie funkcjonuje już od kilku lat, aktywnie wspierany przez Zamek, podlegający Urzędowi Miejskiemu w Cieszynie, a w 2011 roku został sformalizowany. Koordynatorem inicjatywy klastrowej jest Zamek Cieszyn, który zajmuje się koordynowaniem klastra, zarządzaniem nim i reprezentowaniem go na zewnątrz. Nowi członkowie są przyjmowani po weryfikacji i otrzymaniu pozytywnej opinii Rady klastra. Dzięki tej procedurze inicjatywa może budować pozytywny wizerunek i wiarygodność w oczach swoich partnerów. Rada składa się z trzech osób wybieranych spośród członków klastra przez samych członków.



Zamek Cieszyn

Źródło: www.zamekcieszyn.pl

WAŻNE:

Atutem inicjatywy klastrowej jest jej koordynator, silna i doświadczona instytucja, która posiada kontakty w kraju i zagranicą, co ułatwia pozyskanie partnerów do współpracy i umożliwia podejmowanie inicjatyw na szerszą skalę.



Rysunek 26. Śląski Klaster Dizajnu – członkowie klastra

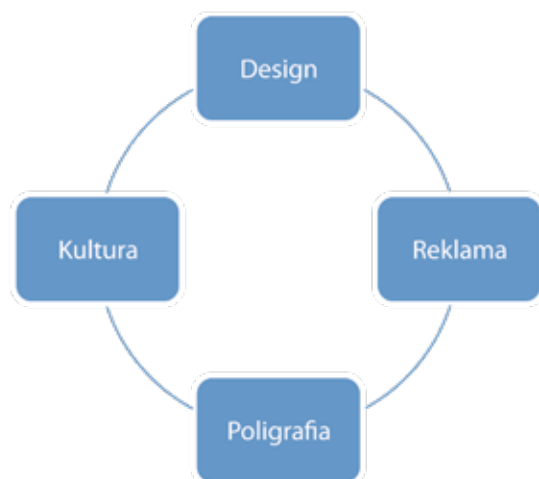
Źródło: opracowanie własne

Śląski Klaster Dizajnu zrzesza 32 członków: 21 spośród nich to przedsiębiorstwa, 5 – jednostki badawczo-rozwojowe, 3 – uczelnie i 3 – instytucje otoczenia biznesu. Firmy reprezentują nie tylko design, ale również inne branże, m.in. firmy poligraficzną, meblarską, architektoniczną, znajduje się wśród nich także producent armatury łazienkowej. Warto zaznaczyć, że klaster ma określoną specjalizację, ponieważ jest miejscem przeznaczonym głównie dla projektantów i firm lub instytucji związanych z designem.

WAŻNE:

Warto określić specjalizację inicjatywy klastrowej, uwzględniając w niej równocześnie różne sektory gospodarki.

Przewagą większych miast i aglomeracji jest dostęp do przedsięwzięć wielkoformatowych, o dużym znaczeniu, rozgłosie i budżecie. Dużych projektów nie realizuje się w Cieszynie, a raczej w innych miastach, takich jak Warszawa lub Kraków. W małej miejscowości dostęp do finansowania z zewnątrz, szczególnie do środków pochodzących ze źródeł prywatnych, jest zdecydowanie trudniejszy. Dlatego inicjatywa klastrowa jest finansowana głównie z dwóch źródeł: składek członkowskich oraz funduszy unijnych. Pierwsze mobilizują członków klastra do współpracy i wzięcia odpowiedzialności za jego funkcjonowanie. Do otrzymania drugich wymagany jest wkład własny, który jest opłacany ze składek członkowskich. Wysokość składek zależy od wielkości przedsiębiorstwa i wynosi od 500 do 3700 zł rocznie. Z uiszczania tych opłat są zwolnione uczelnie oraz jednostki badawczo-rozwojowe.



Rysunek 27. Śląski Klaster Dizajnu – obszary działań inicjatywy klastrowej

Źródło: opracowanie własne

WAŻNE:

Składki członkowskie budują zaangażowanie członków, a także umożliwiają pozyskanie środków na wkład własny w projektach finansowanych ze środków publicznych.

Obszary działań

Główne cele inicjatywy:

- łączenie projektantów z biznesem
- zwiększenie udziału branż kreatywnych
- promocja śląskiego designu
- poprawa innowacyjności i konkurencyjności
- transfer wiedzy, technologii i innowacyjności

Głównym motywem działalności Zamku jest chęć włączenia twórców do produkcji. Przedstawiciele biznesu rzadko współpracują z instytucjami zewnętrznymi wspierającymi design. Według przeprowadzonych badań spośród 352 przedsiębiorców zaledwie 24 (7%) potrafiło wskazać przynajmniej jedną instytucję wspierającą rozwój wzornictwa w województwie śląskim (Rojek-Adamek, Gawron, 2011). Spośród badanych firm jedynie dziesięć podejmowało wspólne działania z instytucjami wspierającymi design, z czego trzy (0,8%) współpracowały z inicjatywą klastrową koordynowaną przez Zamek Cieszyń. Z badań wynika także, że zaledwie 20 (6%) przedsiębiorców planuje rozpoczęcie lub kontynuację współpracy z podmiotami, które wspierają rozwój wzornictwa na Śląsku.

WAŻNE:

Jednym z istotnych wyzwań jest uświadomienie znaczenia kreatywności, w tym designu, dla konkurencyjności produktów firm.

Zamek Cieszyn od początku swojego funkcjonowania wspiera działalność zawodową projektantów poprzez organizację wystaw projektów, szkoleń, warsztatów i konferencji. Inicjatywa klastrowa bierze udział w organizacji przedsięwzięcia *Najlepsze projekty dyplomowe*, którego celem jest promowanie twórczości młodych projektantów z Polski, Słowacji, Czech i Węgier. Prezentowane dzieła bardzo często są wynikiem współpracy młodych projektantów z producentami. Wśród prac prezentowanych na wystawie można było zobaczyć m.in. projekt aparatu elektrochirurgicznego, umożliwiającego cięcie i koagulację tkanek, oraz projekt miejskiego pojazdu szynowego dla transportu publicznego, uwzględniający sfery przeznaczone dla osób niepełnosprawnych, starszych, młodzieży, osób z większym bagażem czy turystów. Dla autorów prac wyróżnieniem jest publikacja w magazynach „2+3D”, „Typo” i na stronie internetowej przeglądu oraz prezentacja na wystawie w Zamku Cieszyn. W ramach przedsięwzięcia przewidziano również przyznanie nagród dla najlepszych młodych talentów – m.in. udział w imprezach branżowych, stażach, stypendiach czy warsztatach. Wielu autorom, którzy uczestniczyli we wcześniejszych edycjach, publikacja projektu i pokazanie go na wystawie ułatwiły nawiązanie pierwszych profesjonalnych kontaktów i początek kariery zawodowej.



Dyplomy 2011

Źródło: www.zamekcieszyn.pl

Dodatkowo Zamek co roku organizuje wystawy *Babski dizajn. C'est la vie*, na których są prezentowane projekty opowiadające o życiu kobiet. Wystawiane dzieła mają atrakcyjny wygląd i świetnie sprawdzają się w życiu codziennym. Prezentowano m.in. biżuterię, bieliznę, lampy, plecaki, naczynia, a także przedmioty przeznaczone dla przyszłych mam – urządzenia do nasłuchiwania rytmu serca płodu, koszulki do porodu i karmienia piersią.

Dzięki tym inicjatywom animator tworzy platformę współpracy międzysektorowej. Spotkania i wystawy stanowią często niepowtarzalną okazję do zapoznania się ze światowymi trendami i osobami profesjonalnie związanymi z projektowaniem. W 2013 roku w ramach działań podejmowanych przez Śląski Klaster Dizajnu przedsiębiorcy będą uczestniczyli w międzynarodowych targach *Salone Internazionale del Mobile* w Mediolanie.

Zamek Cieszyn jest także organizatorem konkursu *Śląska Rzecz*, na którym nagradza się firmy współpracujące z projektantami i tworzące produkty światowej klasy. Konkurs zyskuje coraz większą renomę, a projekty laureatów prezentowane są nie tylko na wystawie w Cieszynie, ale także w Katowicach i na Festiwalu Designu w Łodzi.

WAŻNE:

Jednym ze sposobów uświadamiania znaczenia designu jest organizowanie konkursów na najlepsze projekty wzornicze, a następnie promowanie ich zwycięzców.

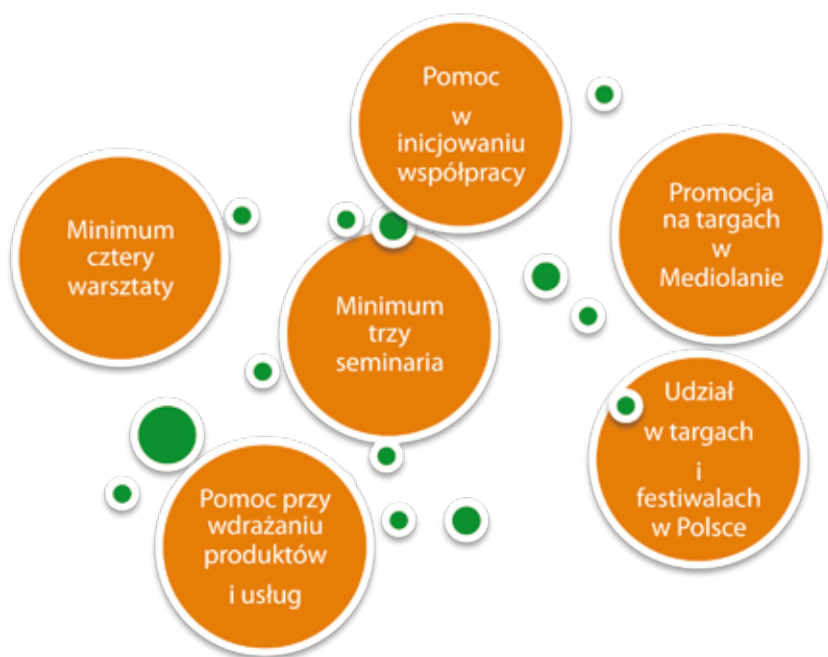
Klaster we współpracy z Urzędem Marszałkowskim Województwa Śląskiego realizował zakończony w 2011 roku projekt rewitalizacji terenów poprzemysłowych. W efekcie tego działania powstały trzy raporty oraz – co najważniejsze – inicjatywa powołania klastra rewitalizacyjnego. Ponadto wraz z Fundacją Rozwoju Przedsiębiorczości Społecznej *Być Razem* animator inicjatywy klastrowej prowadzi projekt, w którym osoby marginalizowane społecznie produkują wyroby zaprojektowane przy współpracy członków klastra. Efekty ich pracy będzie można kupić w sklepie internetowym, który wkrótce pojawi się na stronie internetowej Zamku Cieszyn.

Jedną z ważniejszych kwestii podejmowanych przez inicjatywę klastrową jest ochrona własności intelektualnej. Jest ona szczególnie ważna dla przedsiębiorców z sektorów kreatywnych, ze względu na liczne unikatowe produkty przez nich tworzone. Przez co w większym stopniu narażeni są na kradzież własności intelektualnej niż przedsiębiorcy z innych sektorów. Poza tym, choć Śląski Klaster Dizajnu stara się przybliżyć koncepcję myślenia projektowego (*design thinking*), to nadal niewiele firm z regionu rzeczywiście dostrzega wymierne korzyści płynące z jego stosowania.

WAŻNE:

Wyzwaniem jest nie tylko realizacja bieżących działań, które przynoszą członkom szybkie i wymierne korzyści, ale też poszukiwanie i podejmowanie tematów, które odpowiadają na wyzwania przyszłości.

Kluczowymi obszarami współpracy członków inicjatywy są problemy związane ze starzejącym się społeczeństwem oraz przestrzeń publiczną i domową.



Rysunek 28. Możliwości, jakie do połowy 2013 r. zapewnia członkom Śląskiego Klastra Dizajnu jego animator
Źródło: opracowanie własne

Plany na przyszłość

Obecnie Zamek Cieszyn skupia się przede wszystkim na zacieśnianiu więzi wewnątrz inicjatywy klastrowej. Wyzwaniem, jakie stoi przed koordynatorem inicjatywy, jest stworzenie wspólnej wizji i celów dla 32 podmiotów. Gdy integracja wewnętrzna klastra będzie dostatecznie mocna, animator planuje rozwinąć i zacieśnić współpracę z innymi ośrodkami wspierającymi design w kraju i za granicą.

WAŻNE:

Kluczowym wyzwaniem jest wypracowanie wspólnej wizji i celów dla wszystkich zaangażowanych podmiotów. Rolą animatora jest umiejętne prowadzenie dialogu i budowanie zaufania.

Animator nie ma określonego planu co do formalizacji działalności klastra w najbliższej przyszłości. Obecnie inicjatywa klastrowa nie ma osobowości prawnej, a wchodzące w jej skład firmy i instytucje działają na podstawie regulaminu i umowy współpracy (wzory są dostępne na stronie internetowej klastra).

Dane kontaktowe

Śląski Klaster Dizajnu

Animator: Zamek Cieszyn

ul. Zamkowa 3 a, b, c (Oranżeria)

43-400 Cieszyn, Polska

tel. +48 33 851 08 21

www.klasterdizajnu.pl

www.zamekcieszyn.pl

4.2. Lokomotywa Kultury

Obszar: Bielsko-Biała

Działalność: design, multimedia

Animator: Galeria Bielska BWA

Liczba członków: około 50



Podsumowanie / Lokalizacja / Struktura i organizacja / Obszary działań / Plany na przyszłość / Dane kontaktowe

W 2008 roku w regionie bielsko-bialskim rozpoczęto działania mające na celu powołanie inicjatywy klastrowej w branży kreatywnej Lokomotywa Kultury. Inicjatywa jest koordynowana przez Fundację Galerii Bielskiej. Skupia około 50 podmiotów, wśród których znajdują się m.in. organizacje pozarządowe, samorządowe instytucje kul-

tury, a także małe i średnie przedsiębiorstwa działające w obszarze kultury i sztuki, mediów oraz designu. Celem klastra jest promowanie współpracy między podmiotami funkcjonującymi w obszarze kultury a biznesem dotąd niezwiązanym bezpośrednio z kulturą.

Lokalizacja

W Bielsku-Białej, mimo że nie jest dużym miastem (około 175 000 mieszkańców), organizuje się wiele imprez kulturalnych, m.in. dwa duże festiwale jazzowe, kilka festiwali muzyki poważnej, międzynarodowy festiwal teatrów lalkowych, międzynarodowy festiwal fotografii „FotoArt Festiwal” i wiele mniejszych imprez. Atutem Bielska-Białej jest turystyczny charakter oraz wielokulturowość. Tradycje miasta są związane z animacją, to tu powstały przygody bohaterów wielu znanych polskich bajek, m.in. *Bolka i Lolka* czy *Reksia*.

WAŻNE:

Rozwijając inicjatywę klastrową, warto wykorzystać istniejące zasoby, skojarzenia czy marki i na tym kapitale budować swoją rozpoznawalność i wiarygodność.

Struktura i organizacja

Klaster w Bielsku-Białej funkcjonuje już od dawna. Większość jego członków współpracowała ze sobą wcześniej w różnych konfiguracjach. Sformalizowanie klastra kreatywnego *Lokomotywa Kultury* nastąpiło 29 marca 2011 roku, pod koniec czteroletniego projektu *Lokomotywa – strategia rozwoju klastrów*, prowadzonego w ramach grantu norweskiego⁴⁵. Podczas realizacji tego projektu przeprowadzono mapowanie branż kreatywnych w regionie i zidentyfikowano formy współpracy poszczególnych podmiotów. Rolę koordynatora inicjatywy zdecydowano się przyznać Gallerii Bielskiej BWA. Zawiązała ona inicjatywę klastrową, która rozpoczęła samodzielną działalność.

Pierwsze kroki związane z powstaniem inicjatywy klastrowej były trudne, bowiem koszty związane z realizacją projektu „*Lokomotywa – strategia rozwoju klastrów*” były większe niż pierwotnie zakładano. Pomimo tych trudności, inicjatywa klastrowa została utworzona, a jej działalność przynosząc pozytywne efekty spowodowała, że władze miasta z dużym zainteresowaniem śledzą poczynania klastra⁴⁶. Ponadto Urząd Miejski zdecydował się powołać inicjatywę klastrową działającą w obszarze turystyki w Bielsku-Białej, co też poprawiło wizerunek Lokomotywy Kultury, a w przyszłości może ułatwić współpracę z Urzędem.

WAŻNE:

Wyzwaniem jest wypracowanie wspólnych celów i formuły współpracy w gronie partnerów pochodzących z różnych sektorów – w tym biznesu i sektora publicznego.

⁴⁵ Norweski Mechanizm Finansowy wraz z Mechanizmem Finansowym EOG, jest źródłem pomocy finansowej przeznaczonej dla mniej zamożnych członków UE. Środki pochodzą z trzech krajów (Norwegii, Islandii i Liechtensteinu), które w zamian za możliwość korzystania ze swobód Jednolitego Rynku, zobowiązały się do stworzenia programów pomocy finansowej.

⁴⁶ Urząd Miejski współfinansował projekt „*Lokomotywa – strategia rozwoju klastrów*”.

Projekt *Lokomotywa* zakładał stworzenie klastra na wzór norweski. Przedstawiciele Galerii Bielskiej BWA mieli okazję uczestniczyć w warsztatach prowadzonych w Norwegii i przyjrzeć się, jak funkcjonuje współpraca biznesu i kultury. Niestety okazało się, że polskie warunki uniemożliwiają bezpośrednie przeniesienie oryginalnych doświadczeń i wzorców. Artyści i pracownicy instytucji kultury w Norwegii mają bardzo duży komfort działania, nie odczuwają m.in. braku środków finansowych czy zainteresowania ze strony biznesu. Każdy norweski inwestor jest zobowiązany przeznaczyć pewien procent inwestowanych środków na rzecz kultury, dlatego model funkcjonowania instytucji kultury i artystów bardzo różni się od polskiego.

WAŻNE:

Warto czerpać z doświadczeń innych klastrów, jednak nie można wprost kopiować innych wzorców postępowania, struktur organizacyjnych czy strategii rozwoju. Trzeba wypracować własne rozwiązania.



Rysunek 29. Lokomotywa Kultury – członkowie klastra

Źródło: opracowanie własne

Inicjatywa klastrowa skupia podmioty wśród których znajdują się mikroprzedsiębiorstwa (designerów, fotografów, ludzi zajmujących się filmem i multimediami), organizacje pozarządowe związane z szeroko rozumianą kulturą (np. organizacją festiwalu fotografii, pokazami filmów, ekologią, prawami człowieka). Strukturę członków klastra wyróżnia duża liczba organizacji pozarządowych i mała liczba przedsiębiorstw, co w pewnym stopniu utrudnia działanie inicjatywy. Sprzyja to powstawaniu wielu interesujących pomysłów, ale rodzi problemy, kiedy konieczne jest zapewnienie własnego wkładu finansowego na ich realizację. Ponadto zwrot części poniesionych kosztów z reguły następuje po realizacji projektu, co powoduje, że członkowie klastra muszą na wstępie zagwarantować finansowanie całego projektu. W związku z tym animator inicjatywy dąży do tego, aby jej członkami zostały również duże przedsiębiorstwa oraz jednostki samorządu terytorialnego, np. Urząd Miejski.

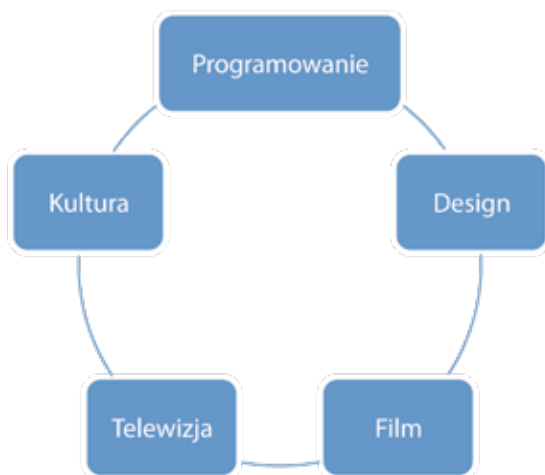
WAŻNE:

W przypadku gdy w inicjatywę angażuje się wiele organizacji pozarządowych, warto, aby jej członkami (lub partnerami) były podmioty silniejsze finansowo – umożliwi to podejmowanie przedsięwzięć o większej skali.

Warto zauważyć, że część członków klastra zajmujących się projektowaniem należy również do Śląskiego Klastra Dizajnu w Zamku Cieszyn. Parają się oni działalnością związaną z multimediami, telewizją internetową, animacją, produkcją i obróbką filmów, projektowaniem graficznym i reklamą, a także prowadzeniem terapii psychologicznych.

Założenia powołanej inicjatywy klastrowej obejmują trzy kierunki rozwoju: design, multimedia (bazujące na doświadczeniach w animacji) oraz szeroko rozumianą edukację (artystyczną, filmową, kreatywnego pisania). Wśród członków znajdują się więc podmioty zajmujące się np. wyłącznie edukacją, które potrafią dobrze prowadzić warsztaty i organizować przedsięwzięcia szkoleniowe. Koordynator współpracuje również z jednostkami naukowymi, m.in. szkołami wyższymi, i planuje tę współpracę nadal rozwijać.

Do klastra mogą przystąpić firmy prowadzące działalność gospodarczą związaną z produkcją lub usługami w sferze biznesu kreatywnego. Każdy nowy członek musi zostać zaakceptowany przez Radę i Zarząd klastra.



Rysunek 30. Lokomotywa Kultury – obszary działań inicjatywy klastrowej

Źródło: opracowanie własne

Źródłami finansowania inicjatywy klastrowej są przede wszystkim środki finansowe pozyskane od Urzędu Miejskiego oraz z funduszu Norweskiego Mechanizmu Finansowego. Budżet całego projektu *Lokomotywa – strategia rozwoju klastrów* wynosił ponad 439 000 EUR, z czego 85% (ponad 373 000 EUR) stanowił wkład Norweskiego Mechanizmu Finansowego. Pozostałymi źródłami pozyskiwania środków finansowych są składki członkowskie i prywatni sponsorzy.

Obszary działań

Główne cele inicjatywy:

- wspieranie współpracy kultury i sztuki z biznesem
- stworzenie platformy wzajemnej kooperacji kultury i biznesu
- wzmocnienie potencjału konkurencyjności

Głównym celem inicjatywy klastrowej jest wykorzystanie innowacji i podejmowanie wspólnych działań w sferze kultury i biznesu oraz poprawa innowacyjności. Niechęć i brak zaufania partnerów wewnątrz ini-

cyjatywy klastrowej rodzi poważne problemy związane z realizacją wspólnie założonych celów. W środowiskach artystycznych panuje zazwyczaj daleko posunięty indywidualizm, co powoduje, że członkowie klastra czasami prowadzą działania we własnym zakresie i obserwują, co robią inni.

WAŻNE:

Środowisko artystyczne tworzą często osoby, nierzadko indywidualiści, którym trudno jest nawiązać współpracę, ale potrafią zgadzać się na kompromisy niezbędne przy wypracowywaniu wspólnej strategii działania.

Bariera nieufności jest duża i trudno w takich warunkach przekonać nieznaną sobie osobę, aby zaczęły współpracować. W przygotowanie wspólnego projektu było zaangażowanych wiele osób i podmiotów, brakowało natomiast woli do współpracy. Gdy są rozdzielane zadania i każdy z partnerów ma do opracowania konkretne zagadnienie, pojawiają się wątpliwości i pytania: „ile będzie mnie to kosztować?“, „czy na pewno odniosę jakąś korzyść?“. Z doświadczenia animatora wynika, że najbardziej sprawdzają się inicjatywy oddolne aby uniknąć powyższych pytań i wątpliwości osób zaangażowanych w dane przedsięwzięcie. Mogą to być grupy pasjonatów, którzy pracują nad konkretnymi projektami, ponieważ głęboko wierzą w jego powodzenie, albo osoby, które angażują się w działanie, ponieważ upatrują w nim własne korzyści. Samodzielne inicjatywy mają większe szanse powodzenia niż przekonywanie członków do współpracy. Sposobem na poradzenie sobie z brakiem zaufania są rozwiązania o charakterze nieformalnym, np. spotkania towarzyskie, które pozwalają na zawarcie znajomości na poziomie osobistym (nieformalnym), a nie zawodowym. Każdy klastr wypracowuje swoje modele budowy zaufania.

WAŻNE:

Ważnym elementem wzmacniającym efektywność współpracy jest budowanie nieformalnych relacji pomiędzy członkami inicjatywy.

Jednym z największych projektów przeprowadzonych w ramach inicjatywy były Targi Sztuki. Artyści mieli możliwość zaprezentowania swoich dzieł w najpopularniejszej Galerii Handlowej w Bielsku-Białej⁴⁷, a ich prace były eksponowane w boksach przypominających minigalerie (Galeria Bielska BWA, 2011). Podczas Targów Sztuki odbywały się dodatkowo spotkania, konferencje, wywiady i różne imprezy towarzyszące wystawie, np. kursy dla kolekcjonerów dzieł sztuki.

Organizacja Targów Sztuki była kosztowna, ale przyniosła długofalowe korzyści. Przedsiębiorcy, którzy wzięli udział w kursach kolekcjonerskich (płatnych), zaczęli się przekonywać, że sztuka może stanowić ważny element ich życia. Zaczęli częściej zaglądać do galerii sztuki i kupować prace artystów, a także sponсорować niektóre jej działania.

W wielu aspektach organizacja takich imprez pokazuje, że są one potrzebne, natomiast problemem jest sfinansowanie takiego przedsięwzięcia i oczekiwanie bezpośredniego zwrotu kosztów – tego raczej się nie da zrobić.

Lucyna Wylon, Lokomotywa Kultury

Animator wraz z Urzędem Miejskim zrealizowali również konkurs wzornictwa przemysłowego *Projekt Artimg*. Jego celem była realizacja nowatorskich projektów oraz modernizacja istniejących produktów przy wykorzystaniu regionalnych motywów, technik i umiejętności rzemieślniczych. Konkurs był bodźcem do współpracy regionalnego przemysłu, firm i instytucji z projektantami. Lokalni przedsiębiorcy oraz instytucje zgłaszali pomysły, następnie projektanci wybierali określone tematy i przygotowywali swoje projekty.

Inicjatywa klastrowa *Lokomotywa Kultury* ma na celu integrację placówek kultury, środowiska artystów, uczelni wyższych, przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych oraz realizację wspólnych zadań przewyższających potrzeby i wykraczających poza możliwości pojedynczych podmiotów. Dlatego przedsięwzięciem realizowanym w ramach działalności inicjatywy był *Projekt Rzeka*. Wzięli w nim udział mieszkańcy Bielska-Białej, organizacje pozarządowe i władze lokalne, którzy spotykali się podczas dyskusji, konsultacji, warsztatów i wystaw dotyczących wody i jej ochrony. Projekt miał na celu rozszerzenie działań kulturalnych o aspekt świadomości ekologicznej i współpracy w budowie społeczeństwa obywatelskiego. Dzięki projektowi okazało się, że mieszkańcy, naukowcy, ekolodzy i artyści są zdolni do podejmowania wspólnych działań.

WAŻNE:

Warto budować wieloaspektowe partnerstwo i zaangażowanie. Z im większym odzewem spotyka się realizowane przedsięwzięcie, tym łatwiej zorganizować kolejną edycję, ponieważ zwiększa się także zainteresowanie sponsorów, mediów itd.

Kolejnym projektem realizowanym przez inicjatywę była konferencja *Bielska-BiaWOW!*⁴⁸. Przedsięwzięcie to pokazało, jak twórcze działania wpływają na rozwój i wizerunek miast. Prelegenci z Polski i zagranicy podzielili się doświadczeniami dotyczącymi kreowania nowego wizerunku miast i inicjowania przedsięwzięć, które są możliwe dzięki współpracy miasta, biznesu i kultury.

Institucje kultury, organizacje pozarządowe oraz przedsiębiorcy mają inną specyfikę działania i finansowania, dlatego inaczej postrzegają szanse i korzyści, a także mają inne oczekiwania wobec partnerów. Animator klastra nieustannie uczy się języka przedsiębiorców, którzy zestawiają koszty związane z poświęconym czasem i wkładem finansowym z korzyściami, jakie mogą osiągnąć. Ważną rolę odgrywają działania edukacyjne, w których trzeba przełamać bariery nierzadko fałszywych oczekiwań wobec partnerów i pokazać, że działania w sferze kultury nie tylko uprzyjemniają życie, ale mogą również przynieść wymierne korzyści ekonomiczne.

WAŻNE:

Wyzwaniem dla animatora jest budowanie mostów pomiędzy różnymi środowiskami. W rozmowach z przedsiębiorcami o kulturze warto używać terminologii biznesowej.

⁴⁸ Konferencja odbyła się we wrześniu 2009 roku w Galerii Bielskiej BWA. Prelegentami byli m.in. Sondre Sommerfelt – animator kultury z Oslo i Teemu Nurminen – fabryka Kabli z Helsinek. W konferencji uczestniczyło łącznie 141 osób, byli m.in. przedstawiciele instytucji kultury z Warszawy, Katowic, Krakowa oraz przedsiębiorcy z sektorów kreatywnych z całego regionu.

Plany na przyszłość

Koordinator klastra przygotowuje kolejne projekty. Jedno z planowanych przedsięwzięć jest związane z warsztatami dla kuratorów sztuki połączonymi z organizacją wystaw, drugie natomiast z zagadnieniem niedostrzegania kultury, szczególnie we własnym otoczeniu.

Klaster planuje nadal wspierać i promować miasto, aby poprawić jakość życia mieszkańców i przyciągnąć do osoby spoza miasta. Dzięki nowym projektom Bielsko-Biała ma być bardziej widoczna na zewnątrz i silniej współpracować z innymi podmiotami.

Ze względu na bogatą tradycję animacji i pomysłów firm multimedialnych na jej wykorzystanie koordynator rozważa stworzenie studia. Mogłoby się ono stać miejscem, w którym specjaliści od animacji rozwijałyby swoje umiejętności i rozwijali projekty. Warto zauważyć, że animatorzy z Bielska-Białej są uznanymi specjalistami w Europie i na świecie.

Dane kontaktowe

Klaster Kreatywny „Lokomotywa Kultury”

Animator: Fundacja Galerii Bielskiej

ul. 3 Maja 11

43-300 Bielsko-Biała

www.pi.lokomotywa.org.pl

www.lokomotywa.org.pl

4.3. BizArt



Obszar: Elbląg/cała Polska

Działalność: kultura i sztuka

Animator: Stowarzyszenie Klaster Biznesu Kultury „BizArt”

Liczba członków: 16



Podsumowanie / Lokalizacja / Struktura i organizacja / Obszary działań / Plany na przyszłość / Dane kontaktowe

Klaster BizArt jest młodą inicjatywą klastrową powołaną w 2011 roku w Elblągu. Jej głównym celem jest integracja środowiska artystycznego oraz nawiązanie współpracy z przedsiębiorcami, instytucjami otoczenia biznesu oraz jednostkami naukowymi prowadzącymi działalność na rzecz kultury i sztuki. Realizowane przez niego projekty koncentrują się na promocji całego klastra i Elbląga jako miejsca szczególnie związanego z kulturą. Inicjatywę klastrową tworzą członkowie reprezentujący m.in. firmy i instytucje działające w obszarze kultury i branż kreatywnych.

Lokalizacja

Elbląg liczy niespełna 130 000 mieszkańców i leży w województwie warmińsko-mazurskim. Silną stroną miasta jest jego wielokulturowość – oprócz Polaków mieszkają w nim osoby pochodzenia niemieckiego, a także potomkowie repatriantów ze Wschodu. Część Elbląga została objęta Specjalną Strefą Ekonomiczną oraz Elbląskim Parkiem Technologicznym. Miasto ma unikatowe walory turystyczne, przede wszystkim pozostałości bogatej architektury, która przetrwała zniszczenia II wojny światowej, oraz wystawiane w elbląskim muzeum przedmioty wydobyte przez archeologów. Elbląg podejmuje ponadto inicjatywy mające na celu wspieranie kultury, do najważniejszych programów zalicza się: *Stypendia Artystyczne Miasta Elbląg*, *Nagrody Artystyczne Prezydenta Elbląga* oraz wyróżnienia *Wydarzenie Roku czy Kreator Kultury*.

Struktura i organizacja

Prace nad utworzeniem inicjatywy klastrowej rozpoczęły się w styczniu 2011 roku. Sformalizowanie inicjatywy poprzedzono rozmowami z animatorami klastrów funkcjonujących już w branżach kreatywnych, m.in. krakowskim klastrem INRET. Zanim 11 maja 2011 roku powołano do życia inicjatywę klastrową, zorganizowano kilka spotkań, na których ustalano m.in. zakres działalności wspólnej inicjatywy i jej formę prawną (zdecydowano się na stowarzyszenie rejestrowe).

WAŻNE:

Czerpmy z doświadczeń innych, ale dostosujmy je do własnych potrzeb i oczekiwań.



Rysunek 31. BizArt – członkowie klastra

Źródło: opracowanie własne

W skład klastra wchodzi łącznie 16 osób (razem z Zarządem), które reprezentują: galerie, wydawnictwa, portale internetowe, agencje reklamowe, biura projektowe, lokalną telewizję, zespół muzyczny, instytucje kultury i instytucje otoczenia biznesu oraz artystów⁴⁹. Nowi członkowie są przyjmowani przez Zarząd, któremu muszą przedstawić przynajmniej dwie rekomendacje od aktualnych członków klastra. Do inicjatywy klastrowej może przystąpić każdy, kto prowadzi działalność związaną z produkcją lub usługami w obszarze kultury, mediów i przedsiębiorczości kreatywnej.

⁴⁹ Stan na 19 kwietnia 2012 roku.



Rysunek 32. BizArt – obszary działań inicjatywy klastrowej

Źródło: opracowanie własne

Finansowane są przede wszystkim konkretne przedsięwzięcia, głównie ze środków otrzymanych od sponsorów prywatnych oraz z dofinansowania z Urzędu Miejskiego. Ponadto członkowie inicjatywy klastrowej opłacają składki członkowskie. Warto zauważyć, że niektórzy członkowie inicjatywy, czyli Centrum Sztuki Galeria El i Elbląska Orkiestra Kameralna, są samorządowymi instytucjami kultury. W związku z tym oba te podmioty są corocznie dofinansowywane przez miasto.

WAŻNE:

Łatwiej uzyskać pieniądze od sponsorów na konkretne przedsięwzięcia niż na bieżące funkcjonowanie inicjatywy klastrowej. Sponsorzy muszą widzieć, że wspomagają realizację ciekawego pomysłu służącego mieszkańcom lub promocji miasta.

Obszary działań

Główne cele inicjatywy:

- wspieranie współpracy kultury i sztuki z biznesem i władzą lokalną
- promocja kultury i miasta
- tworzenie środowiska umożliwiającego aktywne uczestnictwo w kulturze
- pomoc osobom i instytucjom działającym na rzecz kultury
- organizowanie krajowej i zagranicznej wymiany kulturalnej

Głównym celem klastra BizArt jest wspieranie współpracy pomiędzy podmiotami wewnątrz inicjatywy klastrowej. W środowisku sztuki panowała duża dezintegracja. Firmy i osoby skupiały się na własnej działalności i z pewną niechęcią odnosiły się do innych. Jako przyczynę braku współpracy wskazuje się raczej podejście i nastawienie osób niż przesłanki biznesowe.

WAŻNE:

Szukając tego, co łączy, trzeba uwzględnić nie tylko cele i przesłanki biznesowe, ale także motywacje i oczekiwania konkretnych osób, które reprezentują poszczególne podmioty.

Zadaniem inicjatywy klastrowej jest jednocześnie osób związanych ze sztuką i kulturą, które umożliwiają skuteczną promocję członków klastra i Elbląga jako centrum kulturalnego regionu. Przedsięwzięciami wspierającymi te cele mają być organizacja wystaw, targów, szkoleń oraz współorganizowanie imprez kulturalnych. Dlatego jednym z realizowanych projektów był konkurs *Zimowy Pejzaż Elbląga*. Zaproszono do niego artystów, którzy mogli zgłaszać swoje prace. Część obrazów zostało sprzedanych przez samych twórców podczas wystawy, a Urząd Miejski zadeklarował zakupienie niektórych prac do własnej kolekcji po jej zakończeniu.

Innym organizowanym przez BizArt projektem są cztery wystawy poświęcone nieżyjącym już malarzom polskim i niemieckim tworzącym w XX wieku. Dwie pierwsze wystawy są poświęcone malarzom niemieckim, kolejne dwie polskim⁵⁰. Pomysł na projekt narodził się podczas przeglądania zbiorów dzieł sztuki w magazynach elbląskiego Muzeum Archeologiczno-Historycznego oraz Centrum Sztuki Galerii El. Inicjatywa klastrowa planuje także wydać katalog poświęcony Sztuce Elbląskiej XX wieku.

WAŻNE:

Liczą się deklaracje poszczególnych osób, a nie firm czy instytucji jako podmiotów prowadzących działalność.

Ze względu na realizowanie codziennych obowiązków członkowie inicjatywy nie zawsze są w stanie zaangażować się w prowadzone projekty. Widać kształtowanie się pewnego podziału na osoby pracujące nad projektami klastra od początku do końca jego realizacji oraz osoby obserwujące inicjatywę lub włączające się pod koniec przedsięwzięcia.

Duże wsparcie i zrozumienie dla klastra BizArt okazują prezydent miasta oraz dyrektor Departamentu Kultury.

WAŻNE:

Dla realizacji wspólnych działań ważne są determinacja w dążeniu do celu oraz systematyczne budowanie koalicji.

Część opinii publicznej nie dostrzega, jak ważną rolę odgrywa koordynator inicjatywy klastrowej działającej w obszarze kultury. Czasem błędnie rozumie się jego zadanie, uznając go za podmiot wartościujący kulturę i sztukę, pokazujący, co należy robić, a czego nie. Faktycznie koordynator inicjatywy zajmuje się przede

⁵⁰ Wystawy można podziwiać w Muzeum Archeologiczno-Historycznym i Ratuszu Staromiejskim w Elblągu. Pierwsza wystawa odbyła się w maju, druga w sierpniu 2012 roku.

wszystkim organizowaniem, zarządzaniem i multiplikowaniem produktów i usług wytworzonych przez kulturę i sztukę. Animator inicjatywy podczas organizowanych spotkań stara się pokazać, że jego rolą nie jest zajmowanie się ściśle kulturą i sztuką, ale jednocześnie osób, firm i instytucji, które profesjonalnie zajmują się tymi dziedzinami życia, motywowanie ich oraz wspieranie w działaniach wewnątrz i na zewnątrz inicjatywy klastrowej.

WAŻNE:

Animator powinien potrafić jednoczyć ludzi i eksponować to, co mają najlepszego do zaoferowania.

Wyzwaniem dla inicjatywy był brak dostępu do informacji o imprezach kulturalnych organizowanych w Elblągu. Zdarzały się sytuacje, kiedy w mieście równocześnie odbywały się wystawy oraz koncerty. Inicjatywa klastrowa BizArt wraz z innymi instytucjami kulturalnymi w Elblągu oraz Departamentem Kultury Urzędu Miejskiego zdecydowały podjąć się koordynacji wydarzeń kulturalnych. Podmioty organizujące takie wydarzenia informują Departament Kultury, a ten wydaje informator. System komunikacji pomiędzy instytucjami odpowiedzialnymi za wydarzenia kulturalne umożliwia szybkie wskazanie nakładających się imprez i zharmonizowanie życia kulturalnego miasta.

Plany na przyszłość

Wśród elbląskich artystów widać duże zainteresowanie projektem dotyczącym wydania katalogu i organizacją wystaw Sztuki elbląskiej XX wieku. Daje to nadzieję na kontynuację wystaw i rozszerzenie projektu również o żyjących elbląskich artystów.

Ambicje członków klastra nie ograniczają się tylko do organizowania własnych przedsięwzięć, planują również pomagać innym instytucjom w przygotowywaniu imprez kulturalnych. Dlatego inicjatywa chętnie podjęła się współorganizowania festiwalu jazzowego w Elblągu, do którego koordynator zaproszony został przez miejski Departament Kultury.

WAŻNE:

Współorganizowanie imprez uczy współpracy i pozwala zwiększyć skalę przedsięwzięcia.

Dane kontaktowe

Klaster Biznesu Kultury BizArt

Animator: Stowarzyszenie Klaster Biznesu Kultury „BizArt”

Centrum Sztuki Galeria El

ul. Kuśnierska 6

82-300 Elbląg

www.klasterbizart.pl

4.4. Creativro

Obszar: aglomeracja wrocławska

Działalność: multimedia

Animator: ARAW

Liczba członków: 9



Podsumowanie / Lokalizacja / Struktura i organizacja / Obszary działań / Plany na przyszłość / Dane kontaktowe

Klaster Creativro jest młodą i niesformalizowaną inicjatywą klastrową powołaną do życia w listopadzie 2011 roku. Działa w branżach związanych z tworzeniem gier komputerowych i filmów. Inicjatorem jej powstania jest miasto Wrocław, które planuje jak najlepiej wykorzystać potencjał lokalnych firm i uczelni z branż kreatywnych. Klaster skupia obecnie dziewięciu członków, wśród których znajdują się przedsiębiorstwa, uczelnie oraz instytucje otoczenia biznesu.

Lokalizacja

Wrocław jest czwartym pod względem liczby mieszkańców miastem w Polsce, liczy bowiem ponad 630 000 mieszkańców. Dzięki prowadzonym działaniom kulturalnym promującym miasto i region oraz współpracy międzynarodowej otrzymało tytuł Europejskiej Stolicy Kultury 2016. Jest to szansa dla branż kreatywnych na pokazanie swoich umiejętności i produktów. Wyróżnienie jakie otrzymał Wrocław przyciąga międzynarodową uwagę i miasto może się zaprezentować jako miejsce sprzyjające rozwojowi kultury i kreatywności. Aglomeracja wrocławska prowadzi działania przyciągające do regionu talenty oraz wspiera integrację i promuje branżę kreatywną na arenie międzynarodowej. Duży nacisk kładzie na pozyskiwanie firm zagranicznych, które są ambasadorami miasta i promują je zagranicą. Ponadto wraz z innymi miastami europejskimi, takimi jak Sewilla (Hiszpania), Mons (Belgia), Birmingham (Wielka Brytania) i Rotterdam (Holandia), Wrocław bierze udział w projekcie „URBACT – CreativeSpin” skierowanym do branż kultury i kreatywnych oraz oddziałujących na inne sektory w celu stymulowania zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego.

Struktura i organizacja

Creativro powstał z inicjatywy Agencji Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej, która przeprowadziła rozeznanie branż kreatywnych w regionie. W efekcie czego potwierdzono, że we Wrocławiu działają firmy, które odnotowały sukcesy, także poza krajem. Fundatorami inicjatywy klastrowej Creativro zostały cztery firmy z branż gier i multimediiów: Can't Stop Games, Techland (twórcy gry *Dead Island*), Tequila Mobile, Studio Animacji Xantus (znani m.in. z produkcji filmu *Właty Móch* oraz *Serce i Rozum*), dwie uczelnie oraz animator inicjatywy.

Obecnie trwają prace nad formalizacją inicjatywy klastrowej. Przygotowane są również zasady przyjmowania nowych członków, a koordynator zwraca uwagę na potrzebę weryfikacji podmiotów. Jednym z kluczowych warunków, jakie będą musiały spełniać firmy chcące przystąpić do inicjatywy, będzie komple-



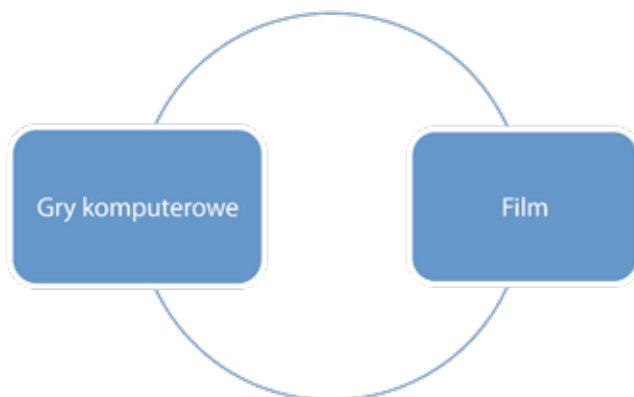
Rysunek 33. Creativro – członkowie klastra

Źródło: opracowanie własne

mentarność ich obszarów działania z działalnością obecnych członków inicjatywy. Zamiarem koordynatora jest przyciągnięcie podmiotów, których działalności i specjalności będą się wzajemnie uzupełniały, aby członkowie mogli się wspierać i ze sobą współpracować. W efekcie ma to doprowadzić do ograniczenia konkurencji między członkami inicjatywy.

WAŻNE:

Kluczowe jest poszukiwanie komplementarności poszczególnych członków inicjatywy – łatwiej wtedy budować zaufanie i współpracę.



Rysunek 34. Creativro – obszary działań inicjatywy klastrowej

Źródło: opracowanie własne

Działania inicjatywy są finansowane ze środków koordynatora – Agencji Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej. Większość projektów koncentruje się na przedsięwzięciach PR, prowadzeniu strony internetowej, przygotowywaniu publikacji. W przypadku konferencji w organizację włączani są również sponsorzy. Koordynator planuje ubiegać się o dofinansowanie ze środków publicznych na sformalizowanie inicjatywy klastrowej i początkowe działania.

Obszary działań

Główne cele inicjatywy:

- wzmocnienie i integracja firm z sektora multimedialnego
- promocja wrocławskich firm z branż kreatywnych
- rozwój sieci współpracy firm z uczelniami i innymi podmiotami z branż kreatywnych
- wspieranie przedsiębiorczości z zakresu branż kreatywnych
- zapewnienie odpowiedniej liczby utalentowanych i wykształconych osób
- promocja miasta jako lidera branż kreatywnych w Polsce

Inicjatywę klastrową Creativro podjęto w celu jak najlepszego wykorzystania szans, jakie stwarzają branże kreatywne i aglomeracja wrocławska. Projekt ten zmierza do integracji lokalnych firm multimedialnych, a także wykorzystania potencjału przedsiębiorstw tworzących gry komputerowe, animację cyfrową, efekty specjalne i interaktywną rozrywkę. Wrocławskie uczelnie kształcące specjalistów w branży multimedialnej liczą, że inicjatywa przyciągnie do miasta wysoko budżetowe projekty, co pozwoli na rozbudowanie rynku pracy. Inicjatywa klastrowa przygotowała długoterminową strategię rozwoju ukierunkowaną na przyciąganie kapitału intelektualnego i budowanie relacji z międzynarodowymi potentatami, której celem jest rozpowszechnianie wizerunku miasta jako lidera branż kreatywnych.

WAŻNE:

Kluczowym zadaniem klastra jest kształtowanie wizerunku danej lokalizacji jako centrum kompetencji w określonym obszarze, np. multimediu.

Atutem Wrocławia jest jego niesamowita otwartość. Regularnie współpracujemy z podmiotami takimi jak Dolnośląski Park Technologiczny czy uczelnie, które są skłonne pomagać i wspierać takie przedsięwzięcia jak Creativro. Ponadto wśród naszych współpracowników są również spółki miejskie, np. Hala Stulecia, która nie waha się gościć u siebie imprez rangi międzynarodowej, przykładowo Startup Weekend Wrocław czy konferencji InnoExpo.

Marcello Murgia, Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej

Can't Stop Games i Tequila Mobile (członkowie klastra) wraz z firmami takimi jak: Impel, IKEA i Vratis, oraz władzami miasta i uczelniami biorą udział w programie *Wrocławski absolwent*. Celem projektu jest opracowanie i wdrożenie modelowego programu rozwoju kompetencji zespołowej pracy interdyscyplinarnej na potrzeby sektora dużych międzynarodowych firm usługowych działających we Wrocławiu. Inicjatywa klastrowa Creativro pragnie się skupić nie tylko na pozyskaniu, ale i zatrzymaniu utalentowanych osób w stolicy Dolnego Śląska. Pomóc ma w tym odpowiedni program edukacji w systemie szkolnictwa i uczestnictwo członków inicjatywy w ramach targów edukacyjnych *Wrocławski Indeks*. Dolnośląska Szkoła Wyższa (członek klastra) uruchamia w roku akademickim 2012/2013 studia z zakresu projektowania gier komputerowych. Studenci będą mieli możliwość włączenia się w projekty realizowane przez członków inicjatywy. Członkowie inicjatywy podkreślają, że zatrudniają pracowników, tworząc „nowe zawody”, tzn. takie nietypowe zawody, które wynikają z połączenia dwóch



Targi edukacyjne „Wrocławski Indeks”

Źródło: www.facebook.com/Creativro

lub więcej specjalności. Przykładem może być analityk gier, którego zadaniem jest analizowanie zachowań użytkowników gier komputerowych. Jego rolą jest zbadanie, jakie potrzeby mają gracze, co decyduje o tym, że powracają do danej gry, i z których funkcji najczęściej korzystają.

WAŻNE:

Warto pamiętać, że utalentowanych studentów nie wystarczy tylko przyciągnąć, ale także należy stworzyć im odpowiednie warunki do rozwoju i zachęcać, aby zostali.

Inicjatywa liczy na możliwość stosunkowo taniego pozyskiwania kapitału typu *venture* lub z innych źródeł. W związku z tym inicjatywa klastrowa Creativro włączyła się w organizację konferencji *InnoExpo Startup Day*, której tematyka dotyczy możliwości finansowania młodych, dynamicznie rozwijających się firm m.in. z branż gier i multimediów oraz funkcjonowania funduszy *seed* i *venture capital*. Konferencja jest organizowana w ramach międzynarodowego projektu *Startup Weekend*, podczas którego przez 54 godziny zespoły składające się m.in. z wydawców oprogramowania, grafików i osób chcących założyć firmę pracują nad prototypem usługi lub e-biznesu.

WAŻNE:

W szybko rozwijających się branżach kreatywnych kluczową rolę odgrywa dostęp do kapitału ryzyka – typu VC/SC.

Inicjatywa klastrowa skupia się także na organizowaniu i wspieraniu imprez targowych, konferencji naukowych i innych wydarzeń związanych z branżami kreatywnymi i nowymi mediami. Prowadzi działania na rzecz popularyzacji branż kreatywnych i nowych mediów, ze szczególnym uwzględnieniem transferu osiągnięć naukowych i badawczych do gospodarki. Dlatego też w marcu 2012 roku Creativro zaprezentowało się na targach nowoczesnych technologii CeBIT w Hanowerze, jednej z największych i najbardziej prestiżowych imprez tego typu na świecie. Członkowie klastrowa demonstrowali i promowali swoje produkty



Stoisko Creativro na targach CeBIT

Źródło: www.facebook.com/Creativro

na polskim stoisku przygotowanym przez Ministerstwo Gospodarki. Firmy miały możliwość nawiązania współpracy z zagranicznymi producentami. Dzięki Creativro Wrocław zaprezentował się jako centrum rozwoju nowych technologii i miejsce sprzyjające funkcjonowaniu branż kreatywnych, szczególnie w obszarze tworzenia gier komputerowych, co sprzyjało budowaniu wizerunku miasta. Projekt Creativro daje członkom inicjatywy wiarygodność, dzięki czemu media podchodzą do informacji uzyskiwanych od jej członków inaczej niż do treści otrzymywanych od pojedynczej firmy, które są zazwyczaj traktowane jako element autopromocji.

WAŻNE:

Przekaz płynący z inicjatywy klastrowej jest bardziej wiarygodny od takiej samej informacji pochodzącej od jednej firmy.

Firmy czasem wysyłają do prasy pewne informacje związane ze swoją działalnością. Zdarza się, że informacje te są odrzucane, bowiem dziennikarze odbierają je jako reklamę firmy.

Jeśli jednak za tą informacją stoi Creativro, są one przyjmowane zupełnie inaczej.

Marcello Murgia, Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej

Plany na przyszłość

Inicjatywa blisko współpracuje z władzami miasta i uczelniami, dlatego planuje się stworzenie czasopisma naukowego z zakresu badań mediów kreatywnych. Ma ona służyć budowaniu wizerunku Wrocławia jako miejsca, w którym koncentruje się najnowsza wiedza z tej dziedziny.

Koordinator zamierza zorganizować wydarzenia branżowe, które będą okazją do integrowania środowiska zarówno w wymiarze europejskim, jak i światowym. W działania mają zostać zaangażowane produjące podmioty zagraniczne oraz zaproszeni partnerzy z kraju i zagranicy, dzięki czemu firmy z Wrocławia będą mogły się zaprezentować i przedstawić swoje dokonania.

Planowane jest także stworzenie międzynarodowego programu studiów doktoranckich dedykowanych badaniom designu i komunikacyjnych aspektom rozrywki cyfrowej oraz animacji i postprodukcji.

Dane kontaktowe

Klaster Creativro

Animator: Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej

Pl. Solny 14

50-062 Wrocław

e-mail: araw@araw.pl

www.klaster.creativro.pl

4.5. LabDesign

Obszar: województwo świętokrzyskie

Działalność: design

Animator: Kielecki Park Technologiczny

Liczba członków: około 12



Podsumowanie / Lokalizacja / Struktura i organizacja / Obszary działań / Dane kontaktowe

Projekt LabDesign jest częścią przedsięwzięcia realizowanego przez Kielecki Park Technologiczny, którego celem jest sformalizowanie inicjatywy klastrowej w obszarze wzornictwa o zasięgu regionalnym. Działania inicjatywy LabDesign są ukierunkowane na praktyczne wdrożenie produktów z obszaru wzornictwa. Obecnie funkcjonuje portal internetowy stanowiący platformę współpracy między projektantami a producentami.

Lokalizacja

Silną stroną Kielce jest sąsiedztwo największych aglomeracji w kraju, które stanowią rynek zbytu dla produktów regionalnych. W ciągu ostatnich lat miasto stało się przyjazne dla mieszkańców, turystów, biznesmenów i osób niepełnosprawnych. Zawdzięcza to przede wszystkim pozyskanym środkom unijnym oraz inwestowaniu w placówki kultury, pomoc społeczną, infrastrukturę techniczną i sportową. Dzięki dynamicznie rozwijającym się Targom Kielce w mieście spotkają się przedstawiciele największych firm krajowych i zagranicznych reprezentujących różne dziedziny gospodarki, tutaj również zawierają kontrakty. Zanim powołano klastę LabDesign, region świętokrzyski zapewniał przyjazne środowisko dla rozwoju wzornictwa: utworzono Design Centrum Kielce, na Uniwersytecie Jana Kochanowskiego w Kielcach powołano nowy kierunek – Wzornictwo, wdrożono także program wsparcia wzornictwa w regionie przy Kieleckim Parku Technologicznym (KPT) oraz wpisano wzornictwo do kierunków rozwoju województwa świętokrzyskiego.

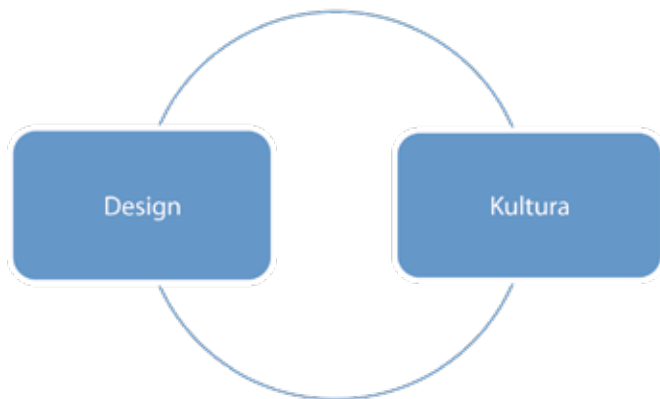
Struktura i organizacja

Podczas pierwszej inicjatywy i pilotażowego projektu w obszarze projektowania *Kieleckie Dni Designu*, zorganizowanego przez Park Technologiczny w maju 2009 roku, powstała koncepcja utworzenia *LabDesignu*. Przygotowano również pierwsze założenia dotyczące utworzenia *Laboratorium Designu* w ramach infrastruktury KPT. W lutym 2011 roku Kielecki Park Technologiczny wraz z Urzędem Miejskim, Politechniką Świętokrzyską, Uniwersytetem im. Jana Kochanowskiego, Muzeum Zabawek i Zabawy oraz Kieleckim Centrum Kultury podpisali porozumienie o współpracy w sprawie utworzenia w województwie świętokrzyskim inicjatywy klastrowej w obszarze designu. Porozumienie było kontynuacją wcześniejszych wysiłków władz województwa mających na celu wzmocnienie i upowszechnienie wzornictwa w tym regionie. Powstanie inicjatywy jest częścią *Kręgów Innowacji* – większego przedsięwzięcia podjętego przez Kielecki Park Technologiczny. Realizację projektu utworzenia inicjatywy klastrowej LabDesign zaplanowano na koniec czerwca 2013 roku.



Rysunek 35. LabDesign – członkowie klastra

Inicjatywa ma 12 członków, wśród których znajdują się m.in. Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Politechnika Świętokrzyska, Urząd Miejski, Muzeum Zabawek i Zabawy, Kieleckie Centrum Kultury, Kielecki Park Technologiczny, który jest jednocześnie koordynatorem inicjatywy, oraz grupa projektantów.



Rysunek 36. LabDesign – obszary działań inicjatywy klastrowej

Źródło: opracowanie własne

Finansowanie *LabDesign* opiera się głównie na dofinansowaniu ze środków Unii Europejskiej. Na opracowanie strategii funkcjonowania klastra przyznano prawie 1 mln zł z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Obszary działań

Główne cele inicjatywy:

- wsparcie wzornictwa w mieście
- integracja podmiotów z branży designu
- komercjalizacja projektów
- stymulowanie współpracy projektantów z przedsiębiorcami
- integracja środowiska projektantów
- wspieranie konkurencyjności i innowacyjności
- zapewnienie projektantom (absolwentom uczelni) możliwości szybkiego startu zawodowego

Misją *LabDesign* jest stworzenie kompleksowego programu wsparcia dla wzornictwa w Kielcach, który zakłada systemowe współdziałanie następujących elementów: edukacyjnego, wdrożeniowego i promocyjnego. Wsparcie dotyczy obszaru wzornictwa, zarządzania, marketingu, a także technologii w ramach szeroko rozumianego *design management*. Działania *LabDesign* w dużej mierze są ukierunkowane na komercjalizację (praktyczne wdrożenie) i oparte na innowacyjnej filozofii produktu, czyli *design sustainable* (wzornictwo zrównoważone). Połączenie działań i współpraca jednostek samorządu terytorialnego, instytucji kultury, środowiska akademickiego i podmiotów działających na rzecz rozwoju gospodarczego mają za zadanie stworzyć dogodny klimat dla dynamicznego rozwoju wzornictwa w regionie świętokrzyskim.

WAŻNE:

Współpraca pozwala na kształtowanie otoczenia, a nie tylko wpisywanie się w istniejące uwarunkowania.

Celem *LabDesign* jest stymulowanie efektywnej współpracy producentów z projektantami oraz podniesienie i doskonalenie kompetencji w zakresie projektów wzorniczych. Z tego względu koordynator prowadzi projekt *Kręgi Innowacji – Wzornictwo*⁵¹, który umożliwia spotkania projektantów, przedsiębiorców oraz przedstawicieli świata nauki. W ramach projektu powstaje strategia działania inicjatywy klastrowej, wprowadzane są innowacyjne usługi – modelowanie 3D oraz rebranding marki. Usługi świadczone są przedsiębiorstwom z regionu świętokrzyskiego na bazie laboratoriów wyposażonych w nowoczesny sprzęt komputerowy i oprogramowanie. Przedsiębiorcy mogą otrzymać wsparcie w zakresie opracowania strategii wprowadzania nowych produktów na rynek. W ramach projektu zaplanowano wiele działań, m.in. organizację spotkań, utworzenie forum współpracy czy budowanie formalnych powiązań z podobnymi inicjatywami krajowymi i zagranicznymi na poziomie regionów czy Unii Europejskiej.

Ponadto koordynator inicjatywy klastrowej w ramach projektu „Design – nowy wymiar komercjalizacji wiedzy” tworzy platformę współpracy środowiska naukowego z biznesem i wdraża system komercjalizacji wiedzy w zakresie designu. Inicjatywa klastrowa jest otwarta dla młodych, kreatywnych i przedsiębiorczych projektantów, a jednocześnie konfrontuje ich pomysły z realiami świata biznesu. Działania projektu obejmują rekrutację uczestników spośród studentów oraz identyfikację potrzeb przedsiębiorców w zakresie wzornictwa. Planowana jest budowa uczelnianych zespołów zadaniowych na uczelniach wyższych i komercjalizacja ich projektów.

WAŻNE:

Partnerstwo inicjatywy klastrowej z uczelnią może w lepszym stopniu zapewnić kwalifikacje pracowników dostosowane do potrzeb przedsiębiorstw z klastra.

Inicjatywa wspiera rozwój przedsiębiorczości, pomaga m.in. w tworzeniu i rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw, nowych marek i produktów, innowacyjnych wzorców oraz technologii. Jest miejscem, gdzie twórcy mogą prezentować prototypy nowych produktów poprzez kompleksowe zarządzanie projektem wzorniczym, łącząc projektowanie i marketing. Ponadto w ramach uruchomionego portalu internetowego łączącego projektantów i przedsiębiorców istnieje możliwość śledzenia aktualnych wydarzeń, konkursów i ciekawostek wzorniczych.

Dane kontaktowe

Klaster LabDesign

Animator: Kielecki Park Technologiczny
ul. Olszewskiego
625–663 Kielce
www.labdesign.kielce.pl

⁵¹ Projekt „Kręgi Innowacji” składa się z 5 okręgów (m.in. Wzornictwa) i Centrum Kompetencji Współpracy Międzynarodowej. Więcej na: <http://www.spinno.pl/kręgi-innowacji>

4.6. CAP DIGITAL



Obszar: Île-de-France, Paryż, FR

Działalność: multimedia

Animator: Patrick Cocquet, CEO

Liczba członków: 600



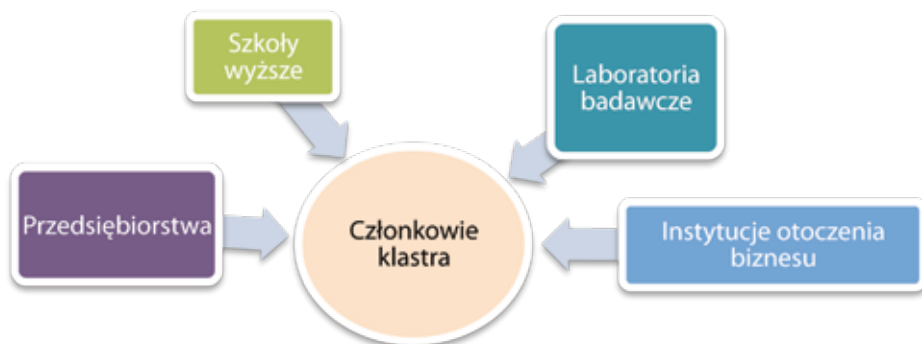
Podsumowanie / Lokalizacja / Struktura i organizacja / Obszary działań / Dane kontaktowe

Cap Digital jest francuską inicjatywą klastrową zrzeszającą podmioty działające w obszarze tworzenia treści i usług cyfrowych w Regionie Paryskim (Île-de-France). Jest zarazem jednym z głównych klastrów biznesowych w dziedzinie tworzenia treści cyfrowych w Europie. Inicjatywa klastrowa wykorzystuje potencjał innowacyjny firm z regionu, umożliwiając im współpracę z innymi kreatywnymi przedsiębiorstwami w Europie i na świecie. Odpowiada za zapewnienie członkom inicjatywy środków na uczestniczenie w projektach międzynarodowych i pomaga w znalezieniu źródła finansowania poszczególnych przedsięwzięć.

Lokalizacja

W Paryżu znajdują się liczne zabytki i atrakcje turystyczne, co sprawia, że jest odwiedzany przez miliony turystów. Miasto uchodzi za centrum polityczne, ekonomiczne i kulturalne Francji. W branży cyfrowej potencjał Regionu Paryskiego jest uznawany za największy we Francji. Szeroko rozumiany sektor cyfrowy tworzy w tym regionie ponad 150 000 miejsc pracy i zatrudnia 15 000 pracowników naukowych. Wartość potencjału Regionu Paryskiego szacuje się na 12 mld euro.

Struktura i organizacja



Rysunek 37. Cap Digital – członkowie klastra

Źródło: opracowanie własne

Cap Digital powstał w 2006 roku z inicjatywy rządu francuskiego jako organizacja non profit. Obecnie ma ponad 600 członków, spośród których większość (495 firm) to innowacyjne małe i średnie przedsiębiorstwa, dużych jest 27, natomiast tych zatrudniających ponad 5000 osób – 12. W strukturze klastra znalazły się także mikroprzedsiębiorstwa, uczelnie, laboratoria badawcze i podmioty otoczenia biznesu. Działa w niej 17 podmiotów zagranicznych, w tym 10 europejskich i 7 spoza Europy..

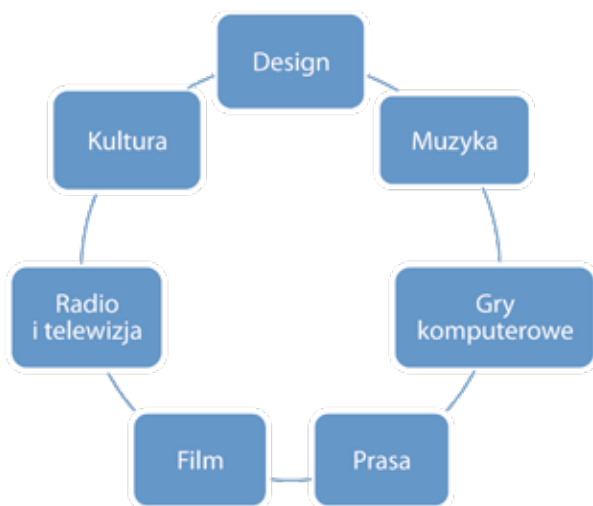
Członkiem inicjatywy mogą zostać podmioty z Regionu Paryskiego związane z działalnością klastra. Natomiast przedsiębiorcy spoza Paryża mogą się stać członkami zrzeszonymi (*associated members*).

Członkowie inicjatywy reprezentują dziewięć obszarów działalności branż cyfrowych, które przyczyniają się do realizacji kierunków działania zapisanych w strategii rozwoju inicjatywy. Są to: obraz, dźwięk i interaktywność; gry komputerowe; wiedza inżynierska; kultura, prasa i media; e-edukacja; mobilny styl życia i usługi; ICT; robotyka; cyfrowy design.

Cap Digital współpracuje z ponad 80 ekspertami z zaprezentowanych powyżej obszarów działalności.

WAŻNE:

Koncentracja wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników powoduje, że mogą oni osiągać znaczące efekty w ramach prowadzonej działalności badawczo-rozwojowej.



Rysunek 38. Cap Digital – obszary działań inicjatywy klastrowej

Źródło: opracowanie własne

Finansowanie opiera się głównie na funduszach na badania i rozwój pozyskiwanych na drodze konkursów publicznych oraz finansowaniu ze środków prywatnych. W 2010 roku projekty badawczo-rozwojowe, przygotowywane przez członków inicjatywy, otrzymały dofinansowanie ze środków publicznych w wysokości niemalże 15,7 mln euro. Natomiast wydatki ze środków prywatnych na ich realizację wyniosły, w tym samym czasie, przeszło 185,6 mln euro. Największy przydział środków publicznych na badania i rozwój, ze

względu na rodzaj prowadzonej działalności, otrzymały małe i średnie przedsiębiorstwa (48%), a następnie laboratoria badawcze (39%).

Obszary działań

Główne cele inicjatywy:

- wspieranie współpracy firm z innymi podmiotami z branży cyfrowej
- promowanie regionu jako lidera branży cyfrowej
- zwiększenie konkurencyjności członków klastra
- tworzenie wspólnych projektów B+R
- promowanie młodych talentów
- promowanie Europy jako lidera w branżach kreatywnych

Celem inicjatywy klastrowej Cap Digital jest promowanie Regionu Paryskiego jako lidera w branży cyfrowej poprzez rozwój międzynarodowych powiązań firm i jednostek naukowych. Inicjatywa wspiera branżę cyfrową poprzez zwiększanie kreatywności i konkurencyjności podmiotów wchodzących w jej skład, szczególnie mikro- i małych przedsiębiorstw. Cap Digital zapewnia członkom dostęp do istotnych informacji i zasobów, do których należą: analizy konkurencyjności, szkolenia, partnerstwa, rozwiązania dotyczące możliwości finansowania i przegląd poszczególnych projektów. Zasadniczym elementem działań podejmowanych przez inicjatywę jest partnerstwo z innymi wiodącymi klastrami europejskimi na poziomie strukturalnym i projektowym.

Inicjatywa oferuje wsparcie w tworzeniu wspólnych projektów B+R między przedsiębiorcami a laboratoriami. Projekty są weryfikowane przez grupę ekspertów. Dzięki niej twórcy otrzymują przepustkę do ubiegania się o współfinansowanie ze środków publicznych i potwierdzenie

wysokiej jakości. Jednym z realizowanych projektów jest *Open Cities*, który wykorzystuje platformę przeznaczoną do tworzenia prototypowych usług mobilnych lub cyfrowych treści on-line i testowania ich w „prawdziwych” warunkach z „rzeczywistymi” użytkownikami końcowymi, w dwóch fazach: dopracowania technicznego i eksperymentów. Dostęp do platformy jest otwarty dla wszystkich małych i średnich przedsiębiorstw, które pozytywnie przejdą selekcję.

Dzięki zapewnieniu struktury klastrowej, wsparcia i prawdziwego poczucia wspólnoty inicjatywa zachęca do dzielenia się wiedzą (*know-how*) i rozprzestrzeniania jej między sektorami wchodzącymi w skład struktur inicjatywy klastrowej, a także promowania młodych talentów. W ramach działań inicjatywy uruchomiono portal internetowy DigiTalents, na którym pojawiają się aktualne oferty pracy członków inicjatywy. DigiTalents promuje tworzenie miejsc pracy w branżach cyfrowych, łącząc rekruterów i kandydatów.

W celu znalezienia odpowiedniego finansowania wybranych projektów inicjatywa *Cap Digital* współpracuje zarówno z podmiotami publicznymi, jak i prywatnymi. Od momentu powstania 341 projektów B+R otrzymało dofinansowanie o łącznej wartości 600 mln euro, z czego 300 mln euro to środki publiczne. Z pomocą producentów i naukowców klastrów identyfikuje najbardziej rozwojowe rynki i główne techno-



Cap Digital

Źródło: www.capdigital.com

logie przyszłości. W ramach inicjatywy jej członkowie dzielą się zasobami infrastrukturalnymi, szczególnie dobrze współpracują między sobą laboratoria badawcze oraz duże i małe przedsiębiorstwa.

Cap Digital działa jako łącznik pomiędzy przedsiębiorstwami mającymi siedzibę w Regionie Paryskim a głównymi europejskimi i światowymi ośrodkami gospodarczymi we wdrażaniu projektów międzynarodowych. Pomaga regionalnym producentom i zespołom badawczym w osiągnięciu pozycji lidera w swojej dziedzinie.

Ponadto inicjatywa klastrowa *Cap Digital* jest jednym z pierwszych członków Europejskiego Think Tanku Treści Cyfrowych (*European Digital Think Tank*), grupy czołowych europejskich klastrów cyfrowych pochodzących m.in. z Helsinek, Amsterdamu, Barcelony czy Wenecji. Misją Think Tanku jest integracja wiedzy i doświadczenia w celu pobudzenia krajowych potencjałów w innowacjach i promowanie Europy jako lidera w branżach kreatywnych. Grupa lobbuje i doradza Komisji Europejskiej w kwestiach związanych z treściami cyfrowymi. Dotyczą one m.in. wsparcia rozwoju nowych środków politycznych czy narzędzi służących do dalszego rozwoju tworzenia kreatywnych branż cyfrowych. Prezes inicjatywy klastrowej spotkał się w 2008 roku z Komisarz ds. Społeczeństwa Informacyjnego i Mediów i przedstawił formułowane przez trzy lata rozwiązania i pomysły.

WAŻNE:

Mimo regionalnego charakteru klastra jego oddziaływanie może znacznie przekraczać granice terytorialne wyznaczone przez lokalizację jego członków.

W 2007 roku *Cap Digital* wraz z Paryską Izbą Przemysłowo-Handlową zorganizował pierwszą europejską konferencję „Eurodigimeet”. Spotkania odbywały się w Paryżu, przyjechało na nie ponad 100 uczestników z europejskich klastrów. Ich celem była pomoc w zidentyfikowaniu i poznaniu odpowiednich partnerów biznesowych i technologicznych. Dzięki temu wydarzeniu zostały wypromowane inicjatywa klastrowa *Cap Digital*, a także cały Region Paryski. W drugiej edycji, która odbyła się w 2008 roku, w spotkaniach uczestniczyły także podmioty z Polski – Stowarzyszenie Promocji Przedsiębiorczości z Opola oraz przedsiębiorstwo Connectionpoint z Bielska-Białej.

Dane kontaktowe

Klaster Cap Digital

Animator: organizacja non profit Cap Digital Paris Region

Passage de l'Innovation

74 rue du Faubourg Saint-Antoine

75012 Paris, France

e-mail: info@capdigital.com

www.capdigital.com

4.7. Imaginove



Obszar: Rhône-Alpes, Lyon, FR

Działalność: multimedia

Animator: Tanguy Selo, CEO

Liczba członków: 200



Podsumowanie / Lokalizacja / Struktura i organizacja / Obszary działań / Dane kontaktowe

Imaginove to inicjatywa klastrowa powołana we Francji, zrzeszająca firmy z regionu Rodan-Alpy (Rhône-Alpes), działające w branżach: filmowej, gier komputerowych, animacji i multimedialnych. Celem wspólnej inicjatywy jest wzrost efektu synergii podmiotów z różnych branż poprzez zachęcanie do pobudzania innowacji. Inicjatywa klastrowa pragnie pomagać firmom z regionu poprzez zmiany, które pozwolą wspierać je w trzech obszarach: badań i rozwoju technologii, sprzedaży międzynarodowej oraz szkoleń dla pracowników.

Lokalizacja

Silną stroną regionu jest duża liczba podmiotów działających w branżach kreatywnych, szczególnie w przemyśle filmowym i tworzeniu gier komputerowych. Charakterystyczna dla niego jest duża koncentracja przedsiębiorstw, ponad 650 zarejestrowanych firm, 23 laboratoria badawcze i 28 programów szkoleniowych związanych z branżami audiowizualnymi i multimedialnymi, w tym szkoła tworzenia gier komputerowych Gamagora. Ponadto w mieście Lyon i w jego okolicach organizuje się imprezy tematyczne i festiwale, m.in. Game Connection (w grudniu), Annecy International Animated Film Festival (w czerwcu), kongres filmów animowanych Cartoon Movie (w marcu) czy targi dla projektantów gier komputerowych Serious Game Expo (w grudniu). Region Rodan-Alpy jest jednym z najszybciej rozwijających się regionów w Europie i jest to drugi pod względem dobrobytu najważniejszy region we Francji, po Regionie Paryskim. Region ten odegrał kluczową rolę w historii kina: to właśnie w Lyonie bracia Lumière zbudowali swój pierwszy kinematograf i nakręcili film *Wyjście robotników z fabryki*.

Struktura i organizacja

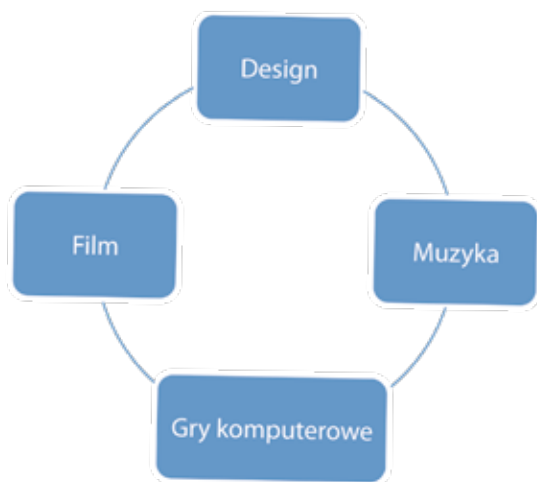
Inicjatywa klastrowa *Imaginove* została powołana w 2005 roku. Należy do niej ponad 200 członków, wśród których znajdują się firmy z branży medialnej, zajmujące się produkcją gier komputerowych, filmów, a także szkoły, uczelnie oraz jednostki naukowo-badawcze. W gronie członków *Imaginove* można znaleźć m.in. takie znane firmy, jak Atari, UbiSoft, Eden Games czy Phoenix Studio. Warto zauważyć, że do klastra należą również trzy firmy zagraniczne: Electronic Arts (Stany Zjednoczone), Namco Bandai Games (Japonia) i MicroAd (Japonia).

Jako mocną stroną inicjatywy klastrowej można wskazać 10 000 osób zatrudnionych przez jej członków.



Rysunek 39. Imaginove – członkowie klastra

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 40. Imaginove – obszary działań inicjatywy klastrowej

Źródło: opracowanie własne

Obszary działań

Główne cele inicjatywy:

- wspieranie współpracy firm z branży multimedialnej
- jednoczenie sektora prywatnego i publicznego
- podnoszenie kwalifikacji wśród studentów
- wspieranie współpracy międzynarodowej w zakresie branży multimedialnej

Misją klastra jest stworzenie sieci współpracy między podmiotami z sektorów takich jak: gry komputerowe, film, animacja i multimedia, a tym samym zwiększenie konkurencyjności produktów regionalnych w zakresie tworzenia, produkcji i dystrybucji. Wymaga to kompleksowego podejścia do zaspokojenia różnych potrzeb w kontekście kulturowym i ekonomicznym. Trend rynku branż kreatywnych pokazuje natomiast, że firmy działające w inicjatywie mają wiele do zaoferowania, np. tworzone wizualizacje wszechświata są rozpowszechniane za pośrednictwem telewizji i Internetu, a także w grach komputerowych. Kilku członków inicjatywy realizowało projekt o nazwie „GARDEN”, który miał na celu rozwój technologii umożliwiającej produkcję gier przeznaczonych na komputery oraz konsole starej (Wii, Xbox360, PS3, PC) i nowej generacji

(PS4, Xbox720, PC NextGen, DirectX11). Rozwój nowej technologii ma sprawić, że grupa Atari awansuje do czołówki producentów gier, obniży koszty produkcji i pozwoli firmom inwestować bezpośrednio w nowe projekty.

WAŻNE:

Współpraca obu sektorów – zarówno sektora prywatnego jak i publicznego, może przyczynić się do powstania nowych projektów o dużym znaczeniu.

Imaginove stymuluje branżę poprzez jednoczenie sektora prywatnego i publicznego oraz zachęcanie różnych aktorów (firmy, laboratoria, ośrodki szkoleniowe itd.) do współpracy. Inicjatywa klastrowa wraz z Uniwersytetem w Lyonie uruchomiła kierunek, a na którym naucza się tworzenia gier komputerowych Gamagora. Kursy przygotowują studentów do kariery zawodowej przez stwarzanie im warunków pracy bardzo podobnych do tych, jakie panują w przedsiębiorstwach tworzących gry komputerowe. Pierwsze sześć miesięcy nauczania opiera się na trzech filarach: teorii, praktyce i warsztatach. Formuła ta jest uzupełniana przez intensywne prace samodzielne i grupowe. Każdy ze studentów ma komputer z podwójnym ekranem i starannie stworzone środowisko nauki. Ponieważ branża związana z grami komputerowymi jest nastawiona na rynek międzynarodowy, w ramach zajęć prowadzone są kursy języka angielskiego. Druga połowa roku jest poświęcona realizacji projektów opartych na oryginalnych scenariuszach, zatwierdzonych i monitorowanych przez zespół składający się z pracowników naukowych i profesjonalistów. Każda grupa składająca się z projektantów poziomów, grafików i programistów ma za zadanie zrealizować prototyp gry w warunkach identycznych do panujących w pracowniach rozwoju gier komputerowych. Projekty i szkolenia są miejscem spotkań, dzielenia się i wzbogacania wiedzy i umiejętności studentów, naukowców i specjalistów z branży.



Imaginove

Źródło: www.imaginove.eu

WAŻNE:

Dzięki zapewnieniu rozległej współpracy międzynarodowej, przedsiębiorstwa mają ułatwiony dostęp do informacji w ramach szybko zmieniających się technologii.

Inicjatywa współpracuje z zagranicznymi klastrami i inicjatywami klastrowymi, m.in. z Wielkiej Brytanii, Włoch, Niemiec, Belgii, a także Kanady. *Imaginove* jest również partnerem chińskiej organizacji non profit Shanghai Multimedia Industry Association (SMIA), która jest jednym z 12 stowarzyszeń utworzonych w Szanghaju po przystąpieniu Chin do Światowej Organizacji Handlu (WTO, *World Trade Organization*). Organizacja SMIA zrzesza przedsiębiorstwa i osoby indywidualne działające w branży multimedialnej. Stowarzyszenie prowadzi działalność mającą na celu pomoc członkom w promowaniu swoich produktów i usług, organizuje wydarzenia branżowe oraz reguluje kwestie związane z budową lepszego środowiska dla branży multimedialnej. Pod koniec 2010 roku SMIA skupiała 290 firm zajmujących się m.in. tworzeniem gier komputerowych, animacją, filmem, publikacjami cyfrowymi i e-wystawami.

W ramach inicjatywy w latach 2005–2007 prowadzono łącznie 40 projektów o wartości 70 mln euro. W tym samym czasie zrealizowano 27 projektów badawczo-rozwojowych o wartości 22 mln euro.

Dane kontaktowe

Klaster Imaginove

Pôle Audiovisuel Pixel
26 Rue Emile Decorps
69100 Villeurbanne
France
tselo@imaginove.fr
www.imaginove.fr

4.8. Media Tree



Obszar: hrabstwo Kent, UK

Działalność: multimedia

Animator: Maidstone Borough Council

Liczba członków: ok. 80



Podsumowanie / Lokalizacja / Struktura i organizacja / Obszary działań / Dane kontaktowe

Media Tree to inicjatywa klastrowa, której celem jest rozwijanie i wspieranie przedsiębiorstw medialnych. Inicjatywa ta wspiera rozwój lokalnych firm, poprawę poziomu edukacji i umiejętności w sektorze medialnym. W ramach powołanej inicjatywy są prowadzone działania wzmacniające sieć łańcucha dostaw oraz promujące miasto jako doskonałe centrum dla radiofonii i telewizji oraz firm kreatywnych. Inicjatywa wspiera współpracę przedsiębiorców z miejscowym uniwersytetem specjalizującym się w sztuce kreatywnej.

Lokalizacja

Liczące niespełna 140 000 mieszkańców Maidstone leży 51 km na południowy-wschód od Londynu. W mieście rozpoczął działalność pierwszy w Wielkiej Brytanii uniwersytet specjalizujący się w sztuce kreatywnej – University for the Creative Arts. Uczelnia powstała w wyniku połączenia dwóch instytutów: Surrey Institute of Art and Design oraz Kent Institute of Art and Design. Skupia się on na kształceniu studentów m.in. w dziedzinie mediów, animacji, architektury, projektowania wnętrz i odzieży, fotografii i tworzenia filmów. Hrabstwo Kent prowadzi wiele działań mających na celu przyciągnięcie i utrzymanie w regionie kreatywnej działalności. Władze współpracują z przedsiębiorcami z branż kreatywnych, lokalnymi partnerami rządowymi, agencjami rozwoju oraz prywatnymi inwestorami. W regionie ponad 14 600 osób znalazło zatrudnienie w sektorach kreatywnych: począwszy od projektowania i mediów cyfrowych, poprzez organizację festiwalu, skończywszy na sztukach wizualnych, produkcji muzyki, teatrze, architekturze i filmie.

Struktura i organizacja



Rysunek 41. Media Tree – członkowie klastra

Źródło: opracowanie własne

Inicjatywa klastrowa Media Tree została powołana w 2005 roku z myślą o rozwoju branż kreatywnych w hrabstwie Kent. Pierwotnie funkcjonowała pod nazwą Media Tree Maidstone. Przed oficjalnym rozpoczęciem działalności zaangażowano specjalistę, któremu powierzono koordynowanie aktywności inicjatywy. Podczas spotkań poprzedzających uruchomienie klastra ustalono plan rozwoju marki Media Tree. Ponadto zorganizowano szkolenia dotyczące m.in. ochrony własności intelektualnej, w których wzięło udział 25 uczestników. Inauguracja inicjatywy klastrowej odbyła się w kwietniu 2005 roku. Jej fundatorami były jednostki administracji publicznej: Maidstone Borough Council, Kent County Council, Kent Film Office, a także szkoła wyższa University for the Creative Arts oraz przedsiębiorstwa: FrancisKnight i ASB Law. Członkowie klastra reprezentują m.in. takie dziedziny jak telewizja, fotografia, design, działalność wydawnicza czy projektowanie stron internetowych. Klaster skupia około 80 członków, wśród których są także osoby fizyczne. Jednym z członków Media Tree jest największa niezależna telewizja w Wielkiej Brytanii – Maidstone Studios.



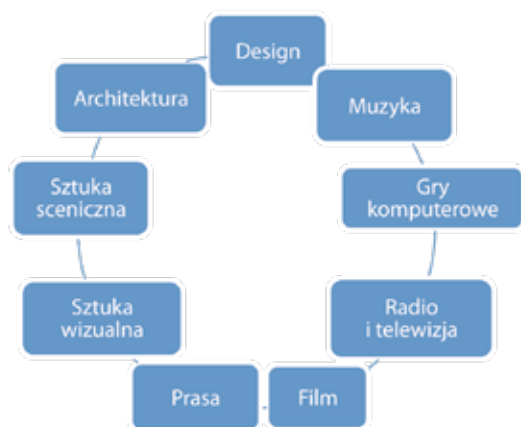
Maidstone Studios

Źródło: www.maidstonestudios.com

WAŻNE:

Dzięki zaangażowaniu i przychylności lokalnych władz publicznych inicjatywa klastrowa może zdziałać znacznie więcej.

Finansowanie inicjatywy pochodzi głównie od jej fundatorów, m.in. Maidstone Borough Council, Kent County Council, University for the Creative Arts, Maidstone Studios oraz Channel Corridor Partnership. Działalność klastra wpisuje się w cele strategii rozwoju hrabstwa Kent na lata 2010–2015, co przekłada się na łatwiejsze otrzymywanie dofinansowania ze środków publicznych, a także koordynowanie działalności klastra przez zespół specjalistów z działy ds. rozwoju gospodarczego miasta.



Rysunek 42. Media Tree – obszary działań inicjatywy klastrowej

Źródło: opracowanie własne

WAŻNE:

Podobieństwo celów inicjatywy ze strategią rozwoju regionu pozwala łatwiej realizować wyznaczonych cele.

Obszary działań

Główne cele inicjatywy:

- wspieranie branży kreatywnej w regionie
- poprawa poziomu kreatywności
- odkrywanie talentów
- promowanie inicjatyw branż kreatywnych

Głównym celem inicjatywy jest wspieranie branży kreatywnej, a także pomaganie osobom i firmom pracującym w branżach twórczych, szczególnie w mediach. Inicjatywa stara się rozwijać współpracę w celu poprawy poziomu kreatywności i odkrywania talentów w hrabstwie Kent. Z tego względu Media Tree prowadzi wiele regularnie odbywających się seminariów i warsztatów, wspierających sieci współpracy, wydarzenia edukacyjne oraz oferuje system doradztwa biznesowego. W ramach klastra jest prowadzona strona internetowa, która umożliwia firmom komunikację, a także daje możliwość reklamowania poszczególnych podmiotów, zamieszczania ogłoszeń oraz ofert pracy.

Kolejnym przykładem działalności klastra jest kolumna *Kent Business* prowadzona w lokalnej gazecie „Kent Messenger”. Jej celem jest zwrócenie uwagi na przedsięwzięcia kreatywne w hrabstwie, które osiągnęły sukces.

Dane kontaktowe

Klaster Media Tree

Vinters Park,
Maidstone
Kent ME14 5NZ
Wielka Brytania
e-mail: info@mediatree.org.uk
www.mediatree.org.uk
www.mtree.co.uk

Podsumowanie

Można zauważyć, że wśród badanych inicjatyw klastrowych sektorów kreatywnych w Polsce przeważają inicjatywy oddolne. Najczęściej inicjatywy te współpracują z władzami samorządowymi w ograniczonym zakresie, co zmniejsza możliwość realizacji większych przedsięwzięć, w szczególności tych o charakterze inwestycyjnym.

W Polsce inicjatywy klastrowe liczą od kilku do kilkadziesiątu członków, a więc są niewielkie w porównaniu chociażby do francuskiego Cap Digital zrzeszającego około 600 podmiotów. Z uwagi na tak dużą liczbę członków francuska inicjatywa podejmuje, poza działaniami o charakterze regionalnym, przedsięwzięcia na arenie międzynarodowej, głównie europejskiej. Polskie inicjatywy w sektorach kreatywnych skupiają się przede wszystkim na przedsięwzięciach lokalnych lub regionalnych i w niewielkim stopniu angażują się w przedsięwzięcia ponadregionalne. Choć są chętne do rozszerzania działalności na rynek krajowy i zagraniczny, wskazują, że zanim zdecydują się na ten krok, chcą wzmocnić współpracę wewnątrz inicjatywy.

Głównym celem inicjatyw z sektorów kreatywnych zarówno w Polsce, jak i za granicą jest pobudzenie środowiska, w którym funkcjonują (członków inicjatywy, przedsiębiorców, instytucji otoczenia biznesu, władz publicznych itp.), do współpracy w ramach obszarów swojej działalności, przykładowo sztuki, multimedii czy reklamy.

Z jednej strony krajowe inicjatywy klastrowe odczuwają presję (wywieraną przez podmioty gospodarcze) do koncentrowania się na krótkookresowych przedsięwzięciach, które przekładają się na szybkie korzyści. Z drugiej wzrasta świadomość, że tego typu działania są niewystarczające i konieczne jest podejmowanie wyzwań wymagających dłuższego zaangażowania, a często również znacznych nakładów i wiążących się ze zwiększonym ryzykiem, ale potencjalnie przynoszących większe korzyści w średnim i długim okresie. Świadomość ta jest tym większa, im liczniejsze jest grono partnerów pochodzących spoza sektora stricte gospodarczego; pogłębia się również w tych inicjatywach, które mają stabilniejsze finansowanie (np. dzięki zaangażowaniu podmiotów sektora publicznego).

Inicjatywy działające w branżach kreatywnych przywiązują duże znaczenie do przyciągania i rozwijania talentów. Właśnie to, czy dana lokalizacja stwarza atrakcyjne warunki dla najlepszych jednostek, decyduje w dłuższej perspektywie o jej atrakcyjności na mapie gospodarczej kraju i świata. Warto podkreślić, że jest to wyzwanie o tyle znaczące, że mobilność tej grupy osób jest bardzo wysoka, a rynek pracy w zasadzie globalny. Inicjatywy klastrowe podejmują działania zarówno w perspektywie krótko- (np. wystawy dyplomowe), jak i długookresowej (np. studia podyplomowe, dostosowywanie programów kształcenia).

Z przyciąganiem talentów wiąże się również promowanie odpowiedniej marki miejsca – jako centrum kompetencji w danej dziedzinie. Markę tę można kształtować, wykorzystując zarówno istniejące atuty (np. potencjał gospodarczy danego regionu, otwarte społeczeństwo itp.), jak i ugruntowany wizerunek danej lokalizacji wykreowany w oparciu o tradycję i kompetencje.

Bibliografia

Publikacje

- Amazon, *Amazon.com Now Selling More Kindle Books Than Print Books*, 2011, dostęp 17.08.2012, www.amazon.com
- Anderson D.E. (red.), Anderson A.E., Mellander Ch, *Handbook of Creative Cities*, Edwar Elgar Publishing Limited, 2011.
- Anderson Ch., *Free! Why \$0,00 Is The Future of Business*, 2008, dostęp 17.08.2012, www.wired.com
- Anderson Ch., *The Long Tail*, 2004, dostęp 17.08.2012, www.wired.com
- Australian Government, Department of the Prime Minister and Cabinet, Office of Arts, National Culture Policy, *Discussion Paper*, Commonwealth of Australia.
- Bochińska B., i in., *Analizy Aplikacji Wzornictwa Przemysłowego w Polskich Przedsiębiorstwach*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, grudzień 2007a.
- Bochińska B., i in., *Analizy Aplikacji Wzornictwa Przemysłowego w Polskich Przedsiębiorstwach, Aneks – Diagramy z Wynikami Badań*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, grudzień 2007b.
- Boix R., Lazzaretto L., Hervas L., De Miguel B., *Creative clusters in Europe: a microdata approach*, 2011.
- Breillatt A., *You Can't Innovate Like Apple*, 2008, dostęp 17.08.2012, www.pragmaticmarketing.com
- British Council, *Kreatywna gospodarka. Przewodnik dla początkujących, Kreatywna Gospodarka i Przemysł Kultury, cz. 1*, British Council, Warszawa 2010a.
- British Council, *Mapowanie sektorów kreatywnych: narzędzia*, Warszawa 2010b.
- Brown T., *Design Thinking*, Harvard Business Review, 2008.
- BSA (Business Software Alliance), *Eight Annual BSA Global Software 2010 Piracy Study*, May 2011.
- Caves R., *Creative Industries. Contracts between Art and Commerce*, Harvard University Press, 2002.
- Commitment to Europe Art & Business, *Raport z ilościowych badań sponsoringu kultury i sztuki*, Warszawa 2009.
- Czapiński J., Panek T., *Diagnoza Społeczna 2011, warunki i jakość życia Polaków*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2011.
- Czarnacka E., *Analiza wpływu inwestycji w infrastrukturę społeczną na wzrost gospodarczy województwa śląskiego*, Katowice, wrzesień 2009.
- Falk R. i in., *Innovation and Competitiveness of the Creative Industries*, WIFO, 2011.
- Florida R. i in., *Creativity and Prosperity: The Global Creativity Index*, Martin Prosperity Institute, wrzesień 2011.
- Florida R., *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
- Fundacja Pro Cultura, *Partnerstwa kreatywne w Polsce – raport końcowy z badania*, Warszawa 2011.
- Galeria Bielska BWA, *Lokomotywa. Wpływ kultury na rozwój lokalny*, Bielsko-Biała, 2011.
- Howard J., *Google Begins to Scale Back Its Scanning of Books From University Libraries*, The Chronicle of Higher Education, 09.03.2012, dostęp 17.08.2012, www.chronicle.com
- Idziak W., *Internet i nowe trendy w gospodarce: gospodarka wiedzy, gospodarka emocji, gospodarka twórczości...*, 27.06.2007, dostęp 17.08.2012, www.witrynawiejska.pl
- IFPI (International Federation of the Phonographic Industry), *Digital Music Report 2012, Expanding Choice. Going Global*, 2012.
- KE (Komisja Europejska), *European Competitiveness Report 2010*, Bruksela 2010.
- KEA, *The Economy of Culture in Europe*, 2006
- KEA, *The Impact of Culture on Creativity*, 2009.
- Kołodziej R., *Design Thinking! Ale o co tak naprawdę chodzi?*, 2011, dostęp 28.08.2012, www.cocreation.bblog.pl
- Lewandowska K., *Rozwiązania pobudzające współpracę kultury i biznesu w Europie, Kultura się liczy!*, Warszawa 2011.
- M. Filiciak, A. Tarkowski, *Alfabet Nowej Kultury. G jak gatekeeper (albo gatekeepera brak)*, „dwutygodnik.com”, 2009, dostęp 17.08.2012, www.dwutygodnik.com
- Mądracki M., *Freekonomia – nowoczesny komunizm w czystej postaci*, Private Banking, 2009, dostęp 17.08.2012, www.biznes.onet.pl
- MIT (Ministry of Trade and Industry), *Economic Contributions of Singapore's Creative Industries*, Singapur 2003.
- MKiDN (Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego), *Program digitalizacji dóbr kultury oraz gromadzenia, przechowywania i udostępniania obiektów cyfrowych w Polsce 2009–2020*, Warszawa, wrzesień 2009.
- Mokyr J., *The Lever of Riches: Technological Creativity and Economic Progress*, Oxford University Press, New York 1990.
- NESTA, *Creative clusters and innovation. Putting creativity on the map*, 2010.

- NESTA, *The Geography of Creative*, August, 2009.
- Newbiggin J., *The Creative Economy: an introductory guide*, *Creative and Cultural Economy Series 1*, British Council, 2010.
- ONZ, *Creative Economy Report 2010*, *Creative Economy. A Feasible Development Option*, 2010.
- Palmen L., Baron M., *Przewodnik dla animatorów klastrowych w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
- Państwowa Wyższa Szkoła Filmowa, Telewizyjna i Teatralna, *Klaster Medialny. Strategia rozwoju Łodzi i regionu poprzez rozwój lokalnej branży medialnej*, luty 2007.
- Pine B.J., Gilmore J.H., *Welcome to the Experience Economy*, Harvard Business Review, July–August 1998.
- Polskie Centrum Informacji Muzycznej, *Raport o rynku muzycznym w Polsce 2008*, Warszawa 2008.
- Porter M.E., *Porter o konkurencji*, Warszawa 2001.
- Power D., *Priority Sector Report: Creative and Cultural Industries*, European Cluster Observatory, April 2011.
- Power D., *Priority Sector Report: Creative and Cultural Industries*, European Cluster Observatory, March 2010.
- Prucnal T., *Witajcie w świecie konwergencji*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2007, nr 3, dostęp 17.08.2012, www.przedsiębiorstwo.waw.pl
- Rausznik B., *Empik i e-booki. Cyfrowa książka droższa niż tradycyjna*, 2010, dostęp 17.08.2012, www.interatywnie.com
- Rojek-Adamek P., Gawron G., *O designie w województwie śląskim. Opinie śląskich projektantów, przedsiębiorców i samorządów lokalnych*, 2011.
- Rosoff M., *Napster Is Finally Dead – Here’s A Look Back At What It Once Meant*, 2011, dostęp 17.08.2012, www.businessinsider.com
- Sölvell Ö., Lindqvist G., Ketels Ch., *Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych, Seria Innowacje*, tłum. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2008.
- Stasiak P., *Nowy Darmowy Świat, w: Co się dzieje w kulturze? Nowe prądy, zjawiska, dzieła, artyści*, „Niezbędnik inteligenta +”, wydanie specjalne tygodnika „Polityka” nr 1, 2011.
- Taycher L., *Books of the world, stand up and be counted! All 129, 864, 880 for you*, 05.08.2010, dostęp 17.08.2012, www.booksearch.blogspot.com
- Törnqvist, G., *Creativity and the renewal of regional life*, (w:) Buttimer A. (red.), *Creativity and Context*, *Lund Studies in Geography*, B. Human Geography 1983, nr 50.
- WIPO (World Intellectual Property Organisation), *Managing Creative Enterprises, Creative Industries – Booklet nr 3*, december 2006.
- Zaguła A., *Błazenada czy powaga*, w: Team czy grupa, „Purpose” nr 2(5), 2005, dostępny 17.08.2012, www.purpose.com.pl

Akty prawne

- Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych, Dz.U. 1994 r. nr 24, poz. 83, art. 1; pkt 2.
- Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej, Dz.U. 2001 r., nr 49, poz. 508.

Zasoby internetowe

www.1944.wp.pl
www.8merch.com
www.archiwistyka.pl
www.artdes.mmu.ac.uk
www.arting.com.pl
www.barbican.org.uk
www.bbc.co.uk
www.beskidia.pl
www.biznes.onet.pl
www.brainville.pl
www.capdigital.com
www.clusterobservatory.eu
www.colgate.edu

www.createspace.com
www.creativecommons.pl
www.creativeindustries.co
www.csw.art.pl
www.culture.arts.gov.au
www.dwutygodnik.com
www.ec.europa.eu/eurostat
www.ega.org.pl
www.elblog.wm.pl
www.elblog.wm.pl
www.forbes.com
www.funduszmikro.pl
www.galeriabielska.pl

www.galeria-el.pl
www.gazetaprawna.pl
www.gnu.org
www.healthcarefinancenews.com
www.huffingtonpost.com
www.ifpi.com
www.iik.pl
www.imaginove.eu
www.inret.pl
www.iwicino.wioskitematyczne.org.pl
www.jarmarkdominikanski.pl
www.kickstarter.com
www.klaster.creativiro.pl
www.klasterbizart.pl
www.kreatywnisamozatrudnieni.pl
www.kulturasieliczy.pl
www.labdesign.kielce.pl
www.latajaca-galeria.pl
www.lba.pl
www.lodzdesign.com
www.lodzkreatywna.pl
www.lokomotywa.org
www.lubelskie.eu
www.manos.com.uy
www.mediatree.org.uk
www.megatotal.pl
www.mtree.co.uk
www.newsweek.pl

www.odesk.com
www.opener.pl
www.pi.gov.pl
www.picnicnetwork.org
www.podlaskie.strefabiznesu.pl
www.poligrafia.leszno.eu
www.polskieradio.pl
www.portel.pl
www.pragmaticmarketing.com
www.satus.pl
www.seedfund.pl
www.spkb.com
www.starybrowar5050.com
www.stat.gov.pl
www.technopark.kielce.pl
www.torrentfreak.com
www.umelblag.pl
www.unctad.org
www.uni.wroc.pl
www.uprp.pl
www.wiedza3g.pl
www.wikipedia.org
www.wired.com
www.witrynawiejska.pl
www.wyborcza.biz
www.wyborcza.pl
www.youtube.com
www.zamekcieszyn.pl

Spis ramek

Ramka 1. Wielkie wynalazki inspirowane dziełami artystycznymi	14
Ramka 2. Projektanci w branży meblarskiej	19
Ramka 3. Mariaż sztuki i świata mody – Paris Fashion Week	19
Ramka 4. Procesy rozlewania (spillover) w branżach kreatywnych	21
Ramka 5. Rewitalizacja w katowickiej dzielnicy Załęże	22
Ramka 6. „Kulturalne” odrodzenie Glasgow	23
Ramka 7. Wolni strzelcy buszują na Odesk.com	42
Ramka 8. Manos del Uruguay – współpraca urugwajskich rękodzielniczek	43
Ramka 9. Opublikuj swoją twórczość z CreateSpace	45
Ramka 10. Klaster Bibliotek Bi@lskich	48
Ramka 11. Sektory kreatywne – priorytet rozwoju Australii w XXI wieku	51
Ramka 12. <i>Open source</i> – ważny jest nie tylko biznes	53
Ramka 13. Klubokawiarnia „Chłodna 25” – siedziba lokalnych artystów	55
Ramka 14. Londyński Barbican Centre – miejsce „z duszą”	56
Ramka 15. Stary Browar – połączenie historii z nowoczesnym wzornictwem	56
Ramka 16. Efekt Bilbao – kultura jako motor rozwoju gospodarczego	57
Ramka 17. „Kreatywne” marki miast	58
Ramka 18. Cechy sektorów kreatywnych według Cavesa	59
Ramka 19. Kasowa porażka superprodukcji filmowej <i>John Carter</i>	59
Ramka 20. Przedmioty prawa autorskiego w Polsce	61
Ramka 21. Wirtualny przewodnik po formach przestrzennych w Elblągu	67
Ramka 22. Multimedialne Muzeum Powstania Warszawskiego	68
Ramka 23. 8Merch – miejsce sprzedaży Twoich mp3	71
Ramka 24. Przedstawiciele światowej branży muzycznej budują swoje modele biznesowe na „freeekonomii”	73
Ramka 25. Iwięcino – Wioska Końca Świata	74
Ramka 26. <i>InnoCentive</i> – kreatywni rozwiązują problemy biznesu	77
Ramka 27. <i>Kreatywni Samozatrudnieni</i> – baza wiedzy dla branż kreatywnych	86
Ramka 28. Jarmark Świętego Dominika w Gdańsku – mariaż środowiska sztuki	91
Ramka 29. <i>Open'er Festival</i> – jak biznes zarabia na inwestycjach w kulturę?	103
Ramka 30. <i>Samsung Art Master</i> – biznes w trosce o kulturę	104
Ramka 31. <i>Latająca Galeria</i> – jak znaleźć mecenasów?	104
Ramka 32. Kickstarter – crowdfunding wspiera kreatywne przedsięwzięcia	105
Ramka 33. Megatotal.pl – crowdfunding na polskiej scenie muzycznej	105

Spis dobrych praktyk

Dobra praktyka 1: <i>Europejska Akademia Gier</i> – szkoła na potrzeby klastra	50
Dobra praktyka 2: Cyfrowa galeria członków klastra	68
Dobra praktyka 3: <i>EKON</i> – porozmawiajmy o naszej branży	84
Dobra praktyka 4: <i>Speed meetings</i> – ekspresowe spotkania biznesowe	84
Dobra praktyka 5: <i>Dzień Drukarza</i> – zdecydowanie mniej formalne spotkania klastra	85
Dobra praktyka 6: <i>BIZEE</i> – platforma współpracy dla klastra	85
Dobra praktyka 7: Kompleksowy pakiet internetowych narzędzi współpracy	86
Dobra praktyka 8: Nowy kierunek kształcenia na potrzeby klastra	87
Dobra praktyka 9: <i>Wrocławski absolwent</i> – staże studenckie w klastrze	87
Dobra praktyka 10: <i>HUBEE</i> – inkubator kreatywnych pomysłów	88
Dobra praktyka 11: <i>Inkubator Projektów Medialnych</i> – inkubator medialnych pomysłów	88
Dobra praktyka 12: <i>MCC Brainville</i> – nowe mieszkanie dla klastra	89
Dobra praktyka 13: <i>Ikea My Way</i> – studenci sprawdzają się z biznesie	89
Dobra praktyka 14: Targi <i>ModeCity</i> w Paryżu – wielki sukces promocyjny klastra	90
Dobra praktyka 15: Idea <i>design thinking</i> – jeśli biznes, to i design	93
Dobra praktyka 16: <i>Project Arting</i> – projektanci, na pomoc!	93
Dobra praktyka 17: Potencjalne obszary współpracy przedstawicieli sektorów kreatywnych z biznesem	94
Dobra praktyka 18: <i>Sfera sztuki</i> – spotkanie ze sztuką w galerii handlowej	95
Dobra praktyka 19: <i>Sztuka elbląska XX wieku</i> – promocja kultury Elbląga	96
Dobra praktyka 20: <i>Bielska-BiaWOW</i> – o tym, jak twórcy wspierają rozwój miast	96
Dobra praktyka 21: Na tropie kreatywnych w regionie bielskim	99
Dobra praktyka 22: Składki członkowskie – pakiet usług dla członków	101
Dobra praktyka 23: Odpłatne specjalistyczne warsztaty dla branży	101

Spis tabel

Tabela 1. Klasyfikacja sektorów, produktów i usług kreatywnych	13
Tabela 2. Produkty i usługi kreatywne według średnich rocznych stóp wzrostu eksportu na świecie w okresie 2002–2010	16
Tabela 3. Liczba podmiotów w sektorach kreatywnych w Polsce	27
Tabela 4. Fragment rankingu <i>Global Creativity Index</i> , 2011 r.	28
Tabela 5. Wyniki badań klastrów w sektorach kreatywnych w Europie	35
Tabela 6. Największe na świecie spółki z branży transmisji audio-wideo i telewizji kablowej według magazynu „Forbes”	46
Tabela 7. Klasa kreatywna według Richarda Floridy	52
Tabela 8. Przedmioty własności przemysłowej w Polsce	62
Tabela 9. Polskie wersje licencji Creative Commons	63
Tabela 10. Pięć najczęściej pozyskiwanych nielegalnie utworów na świecie (2011)*	72
Tabela 11. Według Pine’a i Gilmoore’a ewolucja tortu urodzinowego doskonale ilustruje przeskok ludzkości w kierunku „gospodarki doznań”	74
Tabela 12. Grupy aktorów wybranych polskich inicjatyw klastrowych z branż kreatywnych	83
Tabela 13. Obszary interwencji polityki, możliwe do rozwiązania przez mapowanie	98
Tabela 14. Wsparcie publiczne udzielone polskim inicjatywom klastrowym – wybrane projekty	102
Tabela 15. Inwestycje wybranych sieci aniołów biznesu w Polsce	106

Spis zdjęć

Zdjęcie 1. Martin Cooper prezentuje zaprojektowany przez siebie telefon komórkowy	14
Zdjęcie 2. Nowe i stare budynki mieszkalne w katowickiej dzielnicy Załęże	22
Zdjęcie 3. Merchant City nocą	23
Zdjęcie 4. Tolbooth Steeple w dzielnicy Merchant City	23
Zdjęcie 5. Słynny znak „Hollywood” na zboczu góry Lee	35
Zdjęcie 6. Hollywoodzka Aleja Sław upamiętniająca największe gwiazdy show-businessu	35
Zdjęcie 7. Muzeum Guggenheima w mieście Bilbao	57
Zdjęcie 8. „Kreatywny Amsterdam” (Holandia)	58
Zdjęcie 9. „Lublin – miasto inspiracji” (Polska)	58
Zdjęcie 10. „Łódź kreuje” (Polska)	58
Zdjęcie 11. Wernisaż wystawy pokonkursowej w Galerii Bielskiej BWA (2010 r.)	94
Zdjęcie 12. Termoczerpak – jedna z prac konkursowych	94
Zdjęcie 13. Stoiska wystawowe artystów w pasażu głównym galerii handlowej	95
Zdjęcie 14. Minigaleria	95
Zdjęcie 15. Zamek Cieszyn	109
Zdjęcie 16. Dyplomy 2011	112
Zdjęcie 17. Targi edukacyjne <i>Wrocławski Indeks</i>	127
Zdjęcie 18. Stoisko Creativro na targach CeBIT	128
Zdjęcie 19. Cap Digital	135
Zdjęcie 20. Imaginove	139
Zdjęcie 21. Maidstone Studios	141

Spis rysunków

Rysunek 1. Obszary oddziaływania sektorów kreatywnych	15
Rysunek 2. Wzrost zatrudnienia w sektorach kreatywnych, lata 2003-2009	16
Rysunek 3. Ocena roli wzornictwa przemysłowego w firmie przy opracowywaniu nowych projektów	18
Rysunek 4. Wpływ wzornictwa na wzrost zysków	18
Rysunek 5. Okręgi koncentryczne kultury i sektorów kreatywnych	20
Rysunek 6. Dynamika udziału zatrudnienia w sektorach kreatywnych w Polsce i Unii Europejskiej w latach 2000-2007	24
Rysunek 7. Zestawienie państw ze względu na wartość i dynamikę współczynnika lokalizacji branż kreatywnych na podstawie liczby podmiotów gospodarczych	25
Rysunek 8. Współczynnik lokalizacji poszczególnych sektorów kreatywnych dla Polski, 2008 r.	26
Rysunek 9. Zestawienie województw ze względu na wartość i dynamikę współczynnika lokalizacji branż kreatywnych na podstawie liczby podmiotów gospodarczych	26
Rysunek 10. Koncentracja firm z poszczególnych branż kreatywnych w Polsce, 2009 r.	27
Rysunek 11. Koncentracja firm z sektorów kreatywnych i potencjał otoczenia branż kreatywnych w Polsce, 2011 r.	28
Rysunek 12. Udział klasy kreatywnej według zatrudnienia w UE, 2007 r.	30
Rysunek 13. Dynamika eksportu towarów kreatywnych w Polsce i Unii Europejskiej w latach 2003–2010	31
Rysunek 14. Wskaźnik jakości życia w poszczególnych województwach, 2011 r.	32
Rysunek 15. Liczba podmiotów z sektorów kreatywnych w poszczególnych województwach w zestawieniu z jakością życia i udziałem klasy kreatywnej, 2009 rok	33
Rysunek 16. Mapa klastrów z branż kreatywnych w Europie	36
Rysunek 17. Aktorzy klastrów z sektorów kreatywnych	41
Rysunek 18. Wyzwania rozwoju branż kreatywnych	65
Rysunek 19. Przychody ze sprzedaży produktów cyfrowych na świecie (2004–2011)	70
Rysunek 20. Udział w przychodach ze sprzedaży produktów cyfrowych na świecie (2011)	70
Rysunek 21. Piractwo oprogramowania komputerowego na świecie (2010)	72
Rysunek 22. Inicjatywy klastrowe z branż kreatywnych w Polsce (lipiec 2012 r.)	78
Rysunek 23. Etapy rozwoju współpracy w klastrach z branż kreatywnych	79
Rysunek 24. Etapy wprowadzenia innowacji	93
Rysunek 25. Mapa omawianych inicjatyw klastrowych w branżach kreatywnych	108
Rysunek 26. Śląski Klastr Dizajnu – członkowie klastra	110
Rysunek 27. Śląski Klastr Dizajnu – obszary działań inicjatywy klastrowej	111
Rysunek 28. Możliwości, jakie do połowy 2013 r. zapewnią członkom Śląskiego Klastra Dizajnu jego animator	113
Rysunek 29. Lokomotywa Kultury – członkowie klastra	116
Rysunek 30. Lokomotywa Kultury – obszary działań inicjatywy klastrowej	117
Rysunek 31. BizArt – członkowie klastra	121
Rysunek 32. BizArt – obszary działań inicjatywy klastrowej	122
Rysunek 33. Creativro – członkowie klastra	126
Rysunek 34. Creativro – obszary działań inicjatywy klastrowej	126
Rysunek 35. LabDesign – członkowie klastra	130
Rysunek 36. LabDesign – obszary działań inicjatywy klastrowej	131
Rysunek 37. Cap Digital – członkowie klastra	133
Rysunek 38. Cap Digital – obszary działań inicjatywy klastrowej	134
Rysunek 39. Imaginove – członkowie klastra	138
Rysunek 40. Imaginove – obszary działań inicjatywy klastrowej	138
Rysunek 41. Media Tree – członkowie klastra	141
Rysunek 42. Media Tree – obszary działań inicjatywy klastrowej	142

Aneks 1. Klasyfikacja branż kreatywnych Europejskiego Obserwatorium Klastrow według PKD 2007

Reklama	73.11 Działalność agencji reklamowych 73.12 Działalność związana z reprezentowaniem mediów
Twórczość artystyczna i literacka	32.20 Produkcja instrumentów muzycznych 71.11 Działalność w zakresie architektury 74.10 Działalność w zakresie specjalistycznego projektowania 74.20 Działalność fotograficzna 90.01 Działalność związana z wystawieniem przedstawień artystycznych 90.02 Działalność wspomagająca wystawianie przedstawień artystycznych 90.03 Artystyczna i literacka działalność twórcza 90.04 Działalność obiektów kulturalnych
Instytucje kulturalne	91.01 Działalność bibliotek i archiwów 91.02 Działalność muzeów 91.03 Działalność historycznych miejsc i budynków oraz podobnych atrakcji turystycznych
Inne	85.52 Pozaszkolne formy edukacji artystycznej
Poligrafia i wydawnictwo	18.11 Drukowanie gazet 18.12 Pozostałe drukowanie 18.13 Działalność usługowa związana z przygotowaniem do druku 18.14 Intrologatorstwo i podobne usługi 58.11 Wydawanie książek 58.13 Wydawanie gazet 58.14 Wydawanie czasopism i pozostałych periodyków 58.19 Pozostała działalność wydawnicza 74.30 Działalność związana z tłumaczeniami 77.22 Wypożyczanie kaset wideo, płyt CD, DVD itp.
Radio i telewizja	59.11 Działalność związana z produkcją filmów, nagrań wideo i programów telewizyjnych 59.12 Działalność postprodukcyjna związana z filmami, nagraniami wideo i programami 59.13 Działalność związana z dystrybucją filmów, nagrań wideo i programów telewizyjnych 59.14 Działalność związana z projekcją filmów 60.10 Nadawanie programów radiofonicznych 60.20 Nadawanie programów telewizyjnych 63.91 Działalność agencji informacyjnych
Sprzedaż i dystrybucja	18.20 Reprodukacja zapisanych nośników informacji 26.80 Produkcja magnetycznych i optycznych niezapisanych nośników informacji 47.61 Sprzedaż detaliczna książek prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach 47.62 Sprzedaż detaliczna gazet i artykułów piśmienniczych prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach 47.63 Sprzedaż detaliczna nagrań dźwiękowych i audiowizualnych prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach 59.20 Działalność w zakresie nagrań dźwiękowych i muzycznych
Programowanie	58.21 Działalność wydawnicza w zakresie gier komputerowych 58.29 Działalność wydawnicza w zakresie pozostałego oprogramowania 62.01 Działalność związana z oprogramowaniem 63.12 Działalność portali internetowych

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową podlegającą Ministrowi właściwemu ds. gospodarki. Powstała na mocy ustawy z 9 listopada 2000 roku. Zadaniem Agencji jest zarządzanie funduszami z budżetu państwa i Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności oraz rozwój zasobów ludzkich.

Od ponad dekady PARP wspiera przedsiębiorców w realizacji konkurencyjnych i innowacyjnych przedsięwzięć. Celem działania Agencji jest realizacja programów rozwoju gospodarki wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), rozwój regionalny, wzrost eksportu, rozwój zasobów ludzkich oraz wykorzystywanie nowych technologii.

Misją PARP jest tworzenie korzystnych warunków dla zrównoważonego rozwoju polskiej gospodarki poprzez wspieranie innowacyjności i aktywności międzynarodowej przedsiębiorstw oraz promocja przyjaznych środowisku form produkcji i konsumpcji.

W perspektywie finansowej obejmującej lata 2007–2013 Agencja jest odpowiedzialna za wdrażanie działań w ramach trzech programów operacyjnych **Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki i Rozwój Polski Wschodniej**.

Jednym z priorytetów Agencji jest promowanie postaw innowacyjnych oraz zachęcanie przedsiębiorców do stosowania nowoczesnych technologii w swoich firmach. W tym celu Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości prowadzi portal internetowy poświęcony tematyce innowacyjnej www.pi.gov.pl, a także corocznie organizuje konkurs **Polski Produkt Przyszłości**. Przedstawiciele MSP mogą w ramach **Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw** uczestniczyć w cyklicznych spotkaniach. Celem portalu edukacyjnego **Akademia PARP** (www.akademiaparp.gov.pl) jest upowszechnienie wśród mikro, małych i średnich firm dostępu do wiedzy biznesowej w formie e-learningu. Za pośrednictwem strony internetowej web.gov.pl PARP wspiera rozwój e-biznesu. W Agencji działa ośrodek sieci **Enterprise Europe Network**, który oferuje przedsiębiorcom informacje z zakresu prawa Unii Europejskiej oraz zasad prowadzenia działalności gospodarczej na Wspólnym Rynku.

PARP jest inicjatorem utworzenia **Krajowego Systemu Usług**, który pomaga w zakładaniu i rozwijaniu działalności gospodarczej. W ponad 80 ośrodkach KSU (w tym: Punktach Konsultacyjnych KSU, Krajowej Sieci Innowacji KSU, funduszach pożyczkowych i poręczeniowych współpracujących w ramach KSU) na terenie całej Polski przedsiębiorcy i osoby rozpoczynające działalność gospodarczą mogą uzyskać informacje, porady i szkolenia z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej, a także uzyskać pożyczkę lub poręczenie. PARP prowadzi również portal KSU: www.ksu.parp.gov.pl. Partnerami regionalnymi PARP we wdrażaniu wybranych działań są **Regionalne Instytucje Finansujące** (RIF).

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa

tel.: + 48 22 432 80 80

faks: + 48 22 432 86 20

biuro@parp.gov.pl

www.parp.gov.pl

Punkt informacyjny PARP

tel.: + 48 22 432 89 91-93

0 801 332 202

info@parp.gov.pl

ISBN 978-83-7633-180-5