

STUDIA I PRACE

Kolegium
Zarządzania
i Finansów

ZESZYT NAUKOWY 143



SKŁAD RADY NAUKOWEJ ZESZYTÓW NAUKOWYCH „STUDIA I PRACE KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW”

dr hab. Ryszard Bartkowiak, prof. SGH – przewodniczący
dr hab. Piotr Wachowiak, prof. SGH – vice przewodniczący
prof. dr hab. inż. Jan Adamczyk
dr hab. Stefan Doroszewicz, prof. SGH
prof. dr hab. Jan Głuchowski
prof. dr hab. Małgorzata Iwanicz-Drozdowska
dr hab. Jan Komorowski, prof. SGH
prof. dr hab. Tomasz Michalski
prof. dr hab. Zygmunt Niewiadomski
prof. dr hab. Janusz Ostaszewski
prof. dr hab. Wojciech Pacho
dr hab. Piotr Płoszajski, prof. SGH
prof. dr hab. Maria Romanowska
prof. dr hab. Anna Skowronek-Mielczarek
prof. dr hab. Teresa Słaby
prof. dr hab. Marian Żukowski

Redakcja językowa

Julia Konkołowicz-Pniewska

Redakcja statystyczna

Tomasz Michalski

Redakcja tematyczna

Małgorzata Iwanicz-Drozdowska (Finanse)
Wojciech Pacho (Ekonomia)
Piotr Płoszajski (Zarządzanie)

Sekretarz redakcji

Marcin Jakubiak

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2015

ISSN 1234-8872

Czasopismo ukazuje się w wersji papierowej (jest to wersja pierwotna) i elektronicznej

Nakład 270 egz.

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162

tel. +48 22 564 94 77, 22 564 95 46

www.wydawnictwo.sgh.waw.pl, e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

Projekt okładki

Małgorzata Przestrzelska

Aktualizacja okładki

Monika Trypuz

Skład i łamanie

DM Quadro

Druk i oprawa

QUICK-DRUK s.c.

tel. +48 42 639 52 92

Zamówienie 104/VII/15

Spis treści

Od Rady Naukowej	7
<i>Piotr Albiński</i> Polityka stabilizacyjna a antycykliczna polityka fiskalna	9
<i>Marek Szturo, Joanna Długosz</i> Ekonomiczne uwarunkowania działań regulacyjnych związanych z procederem prania brudnych pieniędzy	21
<i>Michał Malesa</i> Przesłanki wyboru formy opodatkowania przez osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą z terenów Polski północno-wschodniej	33
<i>Artur Sajnog, Tomasz Sosnowski</i> Efektywność realizacji procesów dezinvestycji funduszy <i>private equity</i> na GPW w Warszawie	55
<i>Andrzej Walitza</i> Światowy i polski rynek instrumentów sekurytyzacyjnych należności bankowych. Rys historyczny oraz perspektywy rozwoju	77
<i>Patryk Dziurski</i> Kluczowe czynniki sukcesu dla przemysłów kreatywnych	99
<i>Waldemar Rogowski</i> Przyczyny upadłości polskich przedsiębiorstw – aspekt teoretyczny	119
<i>Marcin Chomicz</i> Kompetencje organizacyjne w zarządzaniu projektami a modele dojrzałości projektowej	155
Ogólnopolska Konferencja Naukowa z cyklu „Przedsiębiorczość”, zorganizowana przez Instytut Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie „O nowy ład finansowy w Polsce. Rekomendacje dla animatorów życia gospodarczego” Dyskusja, wnioski i rekomendacje	177

Od Rady Naukowej

Przekazujemy w Państwa ręce kolejny zeszyt „Studiów i Prac Kolegium Zarządzania i Finansów”. Artykuły w nim zamieszczone są poświęcone aktualnym zagadnieniom ekonomii, finansów i nauk o zarządzaniu. Stanowią wynik studiów teoretycznych, a także badań empirycznych. Artykuły zostały napisane przez pracowników i doktorantów Kolegium Zarządzania i Finansów, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie oraz przedstawicieli innych wiodących ośrodków akademickich w Polsce.

Artykuł Piotra Albińskiego został poświęcony polityce stabilizacyjnej i antycyklicznej polityce fiskalnej. Autor wyjaśnia w nim, jakie działania są podejmowane w ramach polityki stabilizacyjnej oraz co jest istotą antycyklicznej polityki fiskalnej.

Ekonomiczne uwarunkowania działań regulacyjnych związanych z procederem prania brudnych pieniędzy to temat artykułu Marka Szturo i Joanny Długosz. Autorzy podkreślają duże znaczenie w tym zakresie restrykcyjności regulacji prawnych sektora finansowego oraz wymogów przejrzystości transakcji finansowych.

Problematyką wyboru formy opodatkowania przez osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą zajął się w swoim artykule Michał Malesa. Autor zaprezentował wyniki analizy podstawowych czynników wpływających na wybór formy opodatkowania przez przedsiębiorców z terenów Polski północno-wschodniej.

Artur Sajnog i Tomasz Sosnowski przedstawili rezultaty prac badawczych zorientowanych na ocenę efektywności ekonomicznej procesów dezinvestycji funduszy *private equity* realizowanych za pośrednictwem Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.

Andrzej Walitza w swoim opracowaniu omówił rys historyczny oraz perspektywy rozwoju rynku instrumentów sekurytyzacyjnych należności bankowych w Polsce i na świecie.

Przemysły kreatywne uznawane są za jedno z najważniejszych obszarów współczesnej gospodarki, a kreatywność traktowana jako bardzo istotny czynnik rozwoju przedsiębiorstwa. Kluczowe czynniki sukcesu dla przemysłów kreatywnych zaprezentował w swoim artykule Patryk Dziurski.

Przyczynami upadłości polskich przedsiębiorstw zajął się Waldemar Rogowski. W swoim artykule przedstawił aspekt teoretyczny tego zagadnienia. Praca stanowi

wprowadzenie do dalszych rozważań na temat problematyki przyczyn upadłości polskich przedsiębiorstw na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Celem artykułu Marcina Chomicza jest przedstawienie kompetencji organizacyjnych w zarządzaniu projektami w kontekście modeli dojrzałości projektowej.

Jako ostatnie opracowanie w Zeszytach zostało umieszczone sprawozdanie z Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej z cyklu „Przedsiębiorczość” pt. „O nowy ład finansowy w Polsce. Rekomendacje dla animatorów życia gospodarczego”, zorganizowanej przez Instytut Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Pozostajemy w przekonaniu, że prezentowane artykuły spotkają się z Państwa życzliwym zainteresowaniem oraz, co byłoby szczególnie cenne, staną się przyczynkiem do polemiki i dalszych owocnych badań.

Życzymy Państwu przyjemnej lektury.

W imieniu Rady Naukowej

Ryszard Bartkowiak

Piotr Wachowiak

Patryk Dziurski

Kolegium Zarządzania i Finansów

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Kluczowe czynniki sukcesu dla przemysłów kreatywnych

Streszczenie

Przemysły kreatywne uznawane są za jedno z najważniejszych obszarów współczesnej gospodarki, a kreatywność traktowana jako jeden z kluczowych czynników produkcji. Ze względu na ich duże znaczenie gospodarcze oraz odmienność w stosunku do pozostałych obszarów gospodarki powinny one być stale analizowane. Celem artykułu jest zaprezentowanie głównych czynników sukcesu dla przemysłów kreatywnych, które wpływają na pozycję firm w sektorze oraz pokazują ich możliwości rozwojowe. Wyróżniono siedem kluczowych czynników sukcesu dla przemysłów kreatywnych, do których zaliczono: efektywne zarządzanie marką, umiejętność ochrony wytworzonej wartości przez prawa autorskie, umiejętność dywersyfikacji źródeł finansowania, zdolność adaptacji nowych technologii, zdolności kooperacyjne, innowacyjny model biznesowy, skuteczna ekspansja przedsiębiorstwa, umiejętność pozyskania oraz utrzymania talentów.

Słowa kluczowe: przemysły kreatywne, kluczowe czynniki sukcesu, przemysły kultury

1. Wprowadzenie

Kluczowe czynniki sukcesu wpływają na pozycję przedsiębiorstw w sektorze oraz pokazują ich możliwości rozwojowe. Lista tych czynników sukcesu może zostać stworzona dla każdego sektora i będzie dla niego unikalna. Taki wykaz może zostać

opracowany także dla przemysłów kreatywnych, które, ze względu na duże znaczenie gospodarcze, uznawane są za jeden z najważniejszych obszarów gospodarki. Celem artykułu jest zaprezentowanie listy kluczowych czynników sukcesu dla przemysłów kreatywnych. W pierwszej części artykułu została przedstawiona istota przemysłów kreatywnych oraz ewolucja znaczenia pojęcia. Jako metodę badawczą wybrano krytyczną analizę literatury przedmiotu oraz publikacji branżowych. W drugiej części została zaprezentowana lista sektorów zaliczanych do przemysłów kreatywnych. Przedstawiono także sposoby ich klasyfikacji, w tym autorską metodę grupowania ze względu na dwa kryteria: charakter produktu końcowego oraz wpływ nowych technologii na proces wytwórczy. W ostatniej części, uwzględniając cechy charakterystyczne przemysłów kreatywnych, zaprezentowano zidentyfikowane kluczowe czynniki sukcesu. Jest to lista nieskończona, która przy analizie sektorowej musi zostać uzupełniona o czynniki charakterystyczne dla każdego sektora zaliczanego do przemysłów kreatywnych. W tej części jako metodę badawczą wybrano dedukcję, natomiast jako narzędzie badawcze – narzędzia analizy strategicznej.

2. Istota przemysłów kreatywnych

Po raz pierwszy termin „przemysły kreatywne” pojawił się w tytule oraz treści raportu *Creative Industries Mapping Document 1998*, który został opracowany na zlecenie Ministerstwa Kultury, Mediów i Sportu (DCMS) w Wielkiej Brytanii w 1998 roku¹. Zgodnie z definicją DCMS, **przemysły kreatywne** to „działalności, które mają swoje pochodzenie w indywidualnej kreatywności, umiejętności i talencie, mające potencjał do tworzenia bogactwa i kreacji pracy poprzez pokolenia i eksploatacje intelektualnej własności”². Zaproponowana definicja jest bardzo ogólna i może odnosić się do każdej aktywności gospodarczej. Owa „indywidualna kreatywność, umiejętność i talent” obecna jest w każdej organizacji, gdyż zapewnia jej rozwój (np. przez tworzenie nowych produktów, wprowadzanie zmian organizacyjnych)³. Przemysły kreatywne to jednak nie cała gospodarka, a jedynie wybrane sektory, gdzie znaczenie wyżej wymienionych zdolności jest większe niż w pozostałych obszarach gospodarki⁴.

¹ *Creative Economy Report 2010: A Feasible Development Option*, UN-UNCTAD, New York–Geneva 2010, http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103_en.pdf, dostęp 20.04.2014, s. 6.

² *Creative Industries Mapping Documents 2001*, Department of Culture, Media and Sport, London 2001, s. 5.

³ *Classifying and measuring the Creative Industries. February 2013*, http://blueprintfiles.s3.amazonaws.com/1361441429-asset_18298.pdf, dostęp 18.04.2014, s. 6.

⁴ Szerzej na ten temat w punkcie 2 – Sektory przemysłów kreatywnych.

Brytyjczycy nie stworzyli nowego sektora gospodarki, ale nadali mu jedynie nową nazwę. Przed 1998 r. funkcjonowało pojęcie „przemysły kultury”, które obejmowało działalności gospodarcze wytwarzające dobra kultury. Termin „przemysły kreatywne” powstał więc w wyniku transformacji pojęcia „przemysły kultury”. Zakres przemysłów kreatywnych został rozszerzony poza szeroko rozumianą sztukę, zaliczając do nich także pozostałą działalność gospodarczą inspirowaną kulturą. Warto zauważyć, że część podejść nie zalicza całości przemysłów kultury do przemysłów kreatywnych, pozostawiając poza nimi m.in. takie aspekty kultury, jak: dziedzictwo narodowe, działalność archiwów, muzeów⁵.

Istota przemysłów kreatywnych oraz określenie ich wpływu na rozwój społeczny i gospodarczy zmieniały się na przestrzeni czasu. W tabeli 1 została zaprezentowana ewolucja znaczenia pojęcia przemysłów kreatywnych od 1998 roku.

S. Cunningham oraz P. Higgs⁶ wyróżnili trzy fazy, które pokazują, jak zmieniał się podejście do przemysłów kreatywnych od 1998 r. Początkowo przedstawiciele praktyki i nauki skoncentrowali się na wyborze sektorów gospodarki, które powinny zostać zaliczone do przemysłów kreatywnych. W badaniach położono nacisk na określenie wpływu wybranych sektorów na rozwój gospodarczy (np. określenie poziomu zatrudnienia w przemyśle kreatywnym, możliwość kreacji nowych miejsc pracy oraz liczby, rozmiaru, dochodów przedsiębiorstw zaliczanych do przemysłów kreatywnych). Następnie zwrócono uwagę nie tylko na same przedsiębiorstwa, ale także na pracowników w nich zatrudnionych. W organizacjach zaliczanych do przemysłów kreatywnych zatrudnione są zarówno osoby kreatywne, które związane są bezpośrednio z produkcją treści kreatywnych, jak i osoby pośrednio zaangażowane w ich wytwarzanie (pracownicy niekreatywni, np. asystenci techniczni, księgowi), ale niezbędni dla funkcjonowania całej organizacji⁷. W badaniach skoncentrowano się na analizie oraz pomiarze siły oddziaływania pracowników kreatywnych na pozostałych pracowników, całą gospodarkę oraz sferę społeczną. Obecnie postrzega się omawiany obszar gospodarki jeszcze szerzej i analizuje się nie tylko przemysły kreatywne, gdzie zatrudnienie znajdują osoby kreatywne oraz niekreatywne, ale także

⁵ Więcej na ten temat: *Creating growth. How the UK can develop world class creative business*, NESTA, London 2006; J. Potts, S. Cunningham, J. Hartley, P. Ormerod, *Social network markets: a new definition of the creative industries*, „Journal of Cultural Economics” 2008, vol. 32, no. 3, s. 167–185; *The Economy of Culture in Europe, Study Prepared for the European Commission (Directorate – General for Education and Culture)*, KEA European Affairs, Turku School of Economics, MKW Wirtschaftsforschung GmbH 2006, http://www.keanet.eu/ecoculture/executive_summary_en.pdf.

⁶ P. Higgs, S. Cunningham, *Australia's Creative Economy: Mapping Methodologies*, ARC Centre of Excellence for Creative Industries & Innovation, Brisbane 2007, s. 5, 7, 9.

⁷ *Baseline Study on Hong Kong's Creative Industries*, Centre for Cultural Policy and Research The University of Hong Kong, Hong Kong 2003, s. 49.

pracowników kreatywnych (np. projektanci samochodów zatrudnieni w koncernach motoryzacyjnych) pracujących w pozostałych sektorach gospodarki⁸.

Od 1998 r. powstało wiele różnych definicji przemysłów kreatywnych i do dziś nie zostało wypracowane uniwersalne podejście do ich definiowania oraz analizy. Najprawdopodobniej najbardziej rozpowszechnioną definicją jest ta zaproponowana przez Brytyjczyków. Autorzy wielu opracowań nie koncentrują się na stworzeniu własnych definicji, ale przyjmują tę zaproponowaną przez DCMS. Należy jednak wskazać, że wielu z nich samodzielnie opracowuje zestaw aktywności gospodarczych oraz listę profesji zaliczanych do przemysłów kreatywnych. Jak pokazano w tabeli 1 na przykładzie wybranych definicji, różnice te nie są znaczące. Związane są one głównie ze specyfiką prowadzonych badań. W analizach prowadzonych w danym kraju część sektorów zostaje wyłączona z listy działalności zaliczanych do przemysłów kreatywnych ze względu na niski poziom zatrudnienia lub niski odsetek etatów kreatywnych. Takie wyłączenie może nie mieć jednak uzasadnienia w innych krajach.

W artykule przemysły kreatywne rozumiane są zgodnie z definicją DCMS, czyli jako „działalności, które mają swoje pochodzenie w indywidualnej kreatywności, umiejętności i talencie, mające potencjał do tworzenia bogactwa i kreacji pracy poprzez pokolenia i eksploatacje intelektualnej własności”⁹. Na podstawie wskazanej definicji oraz analiz prowadzonych przez DCMS, przez ocenę kodu klasyfikacji działalności gospodarczej, możliwe jest wyodrębnienie sektorów gospodarki zaliczanych do przemysłów kreatywnych.

Tabela 1. Ewolucja istoty przemysłów kreatywnych od 1998 roku

Faza	Charakterystyka oraz przykład definicji ¹⁰
I	<p>Przemysły kreatywne rozumiane jako sektory gospodarki Ministerstwo Kultury, Mediów i Sportu (Wielka Brytania 1998)</p> <p>Przemysły kreatywne to „działalności, które mają swoje pochodzenie w indywidualnej kreatywności, umiejętności i talencie, mające potencjał do tworzenia bogactwa i kreacji pracy poprzez pokolenia i eksploatacje intelektualnej własności”.</p> <p>Sektory zaliczane do przemysłów kreatywnych: (1) reklama, (2) architektura, (3) rynek sztuki i antyków, (4) rękodzieło, (5) design, (6) projektowanie mody, (7) film i wideo, (8) interaktywny sposób spędzania czasu wolnego, (9) muzyka, (10) sztuki performatywne, (11) wydawnictwo, (12) usługi komputerowe i w zakresie oprogramowania, (13) telewizja i radio</p>

⁸ P. Higgs, S. Cunningham, *Australia's...*, op.cit., s. 5, 7, 9, 11.

⁹ *Creative Industries Mapping...*, op.cit., s. 5.

¹⁰ Więcej na temat definicji przemysłów kreatywnych: J. O'Connor, *The cultural and creative industries: a literature review*, Creativity, Culture and Education, Newcastle upon Tyne 2010; M. Mackiewicz, B. Michorowska, A. Śliwka, *Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych*, Ecorys, Warszawa 2009; P. Lewandowski, J. Mućk, Ł. Skrok, *Znaczenie gospodarcze sektora kultury. Wstęp do analizy problemu. Raport końcowy*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2010.

II	<p>Przemysły kreatywne rozumiane jako sektory gospodarki oraz pracownicy kreatywni oraz niekreatywni w nich zatrudnieni</p> <p>Centre for Cultural Policy and Research The University of Hong Kong (Hongkong 2003)</p> <p>Przemysły kreatywne to działalności gospodarcze, które wykorzystują i rozwijają kreatywność, umiejętności oraz własność intelektualną do produkcji i dystrybucji dóbr oraz usług o znaczeniu społecznym i kulturowym – system produkcji, który ma zdolność do tworzenia bogactwa i miejsc pracy.</p> <p>Sektory zaliczane do przemysłów kreatywnych: (1) reklama, (2) architektura, (3) sztuka, antyki oraz rękodzieło, (3) design, (4) rozrywka cyfrowa, (5) film i wideo, (6) muzyka, (7) sztuki performatywne, (8) wydawnictwo, (9) oprogramowanie i komputery, (10) telewizja i radio.</p> <p>W organizacjach zaliczanych do przemysłów kreatywnych pracują osoby kreatywne, które są bezpośrednio związane z produkcją treści kreatywnych oraz osoby pośrednio zaangażowane w ich wytwarzanie (pracownicy niekreatywni; np. asystenci techniczni, księgowi).</p> <p>Zawody kreatywne: (1) architekci, planiści ruchu, geodeci, (2) tłumacze, (3) dziennikarze oraz redaktorzy, (4) pisarze i kreatywni artyści, (5) bibliotekarze i profesje pokrewne, (6) specjaliści ds. rozwoju systemów aplikacji, (7) specjaliści ds. rozwoju treści multimedialnych/internetowych, (8) specjaliści ds. rozwoju produktów IT, (9) performerzy, osoby zajmujące się rozrywką, sportowcy, (10) asystenci ds. rozwoju treści multimedialnych/internetowych</p>
III	<p>Praca kreatywna jako ważny element stymulujący rozwój społeczny oraz gospodarczy</p> <p>Przemysły kreatywne rozumiane jako sektory gospodarki wraz z pracownikami kreatywnymi oraz niekreatywnymi pracującymi w przemyśle kreatywnych oraz pracownicy kreatywni poza nimi</p> <p>ARC Centre Of Excellence for Creative Industries & Innovation (Australia 2007)</p> <p>Sektory zaliczane do przemysłów kreatywnych: (1) muzyka oraz sztuki performatywne, (2) film, telewizja oraz radio, (3) reklama oraz marketing, (4) oprogramowanie, tworzenie stron internetowych oraz treści multimedialnych, (5) wydawnictwo, (6) architektura, design i sztuki wizualne.</p> <p>Zawody kreatywne: np. specjalista ds. marketingu, rzeźbiarz, prezenter radiowy, aktor, projektant oprogramowania¹¹</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Baseline Study on Hong Kong's Creative Industries*, Centre for Cultural Policy and Research the University of Hong Kong, Hong Kong 2003, s. 22, 27, 49, 51; *Creative Industries Mapping Documents 2001*, Department of Culture, Media and Sport, London 2001, s. 5; P. Higgs, S. Cunningham, *Australia's Creative Economy: Mapping Methodologies*, ARC Centre of Excellence for Creative Industries & Innovation, Brisbane 2007, s. 5, 7, 9, 11.

3. Sektory przemysłów kreatywnych

W skład przemysłów kreatywnych wchodzi wiele sektorów, które mogą zostać pogrupowane ze względu na wiele różnych kryteriów. Ciekawe podejście zostało zaproponowane przez brytyjską organizację National Endowment for Science, Technology and the Arts – NESTA, która przeanalizowała sektory przemysłów kreatywnych pod kątem ich podobieństw w zakresie istoty zarządzania. Wzięto pod uwagę takie elementy, jak: model biznesowy, miejsce w łańcuchu wartości oraz strukturę rynku.

¹¹ Pełna lista zawodów kreatywnych: P. Higgs, S. Cunningham, *Australia's Creative Economy: Mapping Methodologies*, ARC Centre of Excellence for Creative Industries & Innovation, Brisbane 2007.

Pierwszą wyróżnioną grupą są **dostawcy usług kreatywnych** (np. agencje reklamowe, agencje nowych mediów, pracownie architektoniczne). Do grupy tej zostały zaliczone organizacje, których głównym źródłem przychodu jest świadczenie usług objętych ochroną przez prawa autorskie. Drugą grupą są **producenci treści kreatywnych** (np. producenci filmów, programów telewizyjnych, spektakli teatralnych, muzyki, wydawcy oprogramowania oraz gier komputerowych, książek oraz periodyków, projektanci mody). Podmioty z tej grupy tworzą treści, które następnie dostarczane są szerokiej publiczności. Zyski pochodzą ze sprzedaży bezpośredniej, reklam lub subskrypcji. Praca w omawianych jednostkach organizowana jest wokół projektów, które mogą przybierać formę zindywidualizowaną (np. spektakl teatralny) lub „linii produkcyjnej”, gdzie treści kreatywne tworzone są ciągle (np. programy telewizyjne)¹². Kolejną grupę stanowią **dostawcy doświadczeń kreatywnych** (np. producenci teatralni, operowi, organizatorzy koncertów oraz festiwalu). Oferują oni swoim klientom produkt, który jest postrzegany jako pewne doświadczenie emocjonalne. Konsumpcja takiego dobra jest możliwa tylko i wyłącznie w danym miejscu i czasie. Ostatnia grupa to **producenci oryginalnych treści kreatywnych** (np. twórcy rękodzieła, projektanci mody), którzy zajmują się tworzeniem, produkcją oraz sprzedażą dóbr materialnych o charakterze niepowtarzalnym, czyli niewprowadzanych do produkcji masowej, których wartość jest głównie symboliczna¹³. Należy zaznaczyć, że jedno przedsiębiorstwo może zostać sklasyfikowane w różnych grupach w zależności od tworzonych treści. Przykładowo, producent muzyczny może być jednocześnie twórcą treści kreatywnych (np. wydając płytę jednego lub wielu wykonawców) oraz producentem doświadczeń kreatywnych (np. organizując koncert) czy projektant mody może być dostawcą usług kreatywnych (np. tworząc projekty dla właścicieli znanych marek) oraz producentem oryginalnych treści kreatywnych (np. projektując suknię na galę wręczenia Oskarów).

Od 1998 r. na zlecenie Ministerstwa Kultury, Sportu i Mediów Wielkiej Brytanii prowadzi się regularne badania nad przemysłami kreatywnymi¹⁴, dzięki czemu powstała jedna z największych na świecie baz wiedzy odnośnie do omawianego obszaru gospodarki¹⁵. Jednym z ważniejszych elementów przeprowadzanych ana-

¹² Więcej na ten temat: R. Eikhof, Ch. Warhurst, *The promised land? Why social inequalities are systemic in the creative industries*, „Employee Relations” 2013, vol. 35, no. 5, s. 495–508.

¹³ *Creating growth...*, op.cit., s. 55.

¹⁴ Co roku powstaje raport, w którym zamieszczane są informacje odnośnie do zatrudnienia w przemyśle kreatywnych, wartości dodanej przez przemysły kreatywne oraz wartości eksportu produktów wytwarzanych przez organizacje z przemysłów kreatywnych.

¹⁵ Oprócz DCMS, pogłębione analizy przemysłów kreatywnych publikowane są także przez takie jednostki, jak: ARC Centre of Excellence for Creative Industries & Innovation; NESTA; The Technology Strategy Board; UNCTAD; Unia Europejska/Eurostat.

liz jest określenie sektorów, które będą zaliczane do przemysłów kreatywnych. Proces ich wyłaniania składa się z 3 etapów¹⁶. W pierwszej fazie identyfikuje się tzw. zawody kreatywne / pracowników kreatywnych (*creative occupations*). DCMS, w swoich analizach, tworzy listę zawodów kreatywnych na podstawie własnego osądu i samodzielnie określa, które profesje zostaną na nią wpisane¹⁷. Kolejnym etapem jest określenie, jaki udział stanowią pracownicy kreatywni w całkowitym zatrudnieniu w każdym sektorze. Celem tej fazy jest identyfikacja tych obszarów, które mogą zostać zaliczone do przemysłów kreatywnych. Przyjmuje się, że analizowany obszar gospodarczy składa się z sektorów, w których zatrudnionych jest co najmniej 10 tys. pracowników oraz odsetek etatów kreatywnych jest większy bądź równy 30%¹⁸. Ostatni etap polega na łączeniu wcześniej wyłonionych sektorów w grupy działalności gospodarczych¹⁹, co zostało przedstawione w tabeli 2.

Przeprowadzona analiza pozwala wyodrębnić sektory zaliczane do przemysłów kreatywnych (por. tabela 2). W styczniu 2014 r. DCMS opublikował najnowszy raport na temat analizowanego obszaru gospodarczego w Wielkiej Brytanii. W opracowaniu do przemysłów kreatywnych zostały zaliczone następujące grupy aktywności gospodarczych²⁰: (a) reklama i marketing, (b) architektura, (c) rękodzieło, (d) design, (e) film, telewizja, nagrania wideo i radio, fotografia, (f) IT, oprogramowanie i usługi komputerowe, (g) wydawnictwo, (h) muzea, galerie i biblioteki, (i) muzyka, sztuki performatywne oraz wizualne²¹. Warto zauważyć, że w skład przemysłów kreatywnych wchodzi wiele różnych sektorów. Z jednej strony zaliczane są takie rodzaje działalności, jak reklama, marketing, architektura czy design. Z drugiej strony znajdują się w tej grupie także muzea, biblioteki czy archiwa. Powoduje to, że analizowany obszar gospodarczy jest bardzo zróżnicowany.

¹⁶ W 2014 r. nastąpiła zmiana w procesie wyłaniania sektorów zaliczanych od przemysłów kreatywnych. Więcej informacji na temat poprzedniej procedury: *Classifying...*, op.cit.

¹⁷ Inne podejście zostało zaproponowane przez organizację NESTA, która określiła 5 cech charakteryzujących zawody kreatywne. Więcej na ten temat: H. Bakhshi, A. Freeman, P. Higgs, *A dynamic mapping of the UK's creative industries*, NESTA, Londyn 2013.

¹⁸ Wartości brzegowe przyjęto, powołując się na długoletnie badania oraz doświadczenie DCMS.

¹⁹ *Classifying...*, op.cit., s. 11–20.

²⁰ W kwietniu 2013 r. DCMS zaproponował nowe podejście do klasyfikacji przemysłów kreatywnych; wyróżniono 9 grup działalności gospodarczej (część połączono, część także usunięto). Obecnie, po konsultacjach społecznych, nowa metodyka klasyfikacji przemysłów kreatywnych jest w opracowaniu. W styczniu 2014 r. opublikowano raport *Creative Industries Economic Estimates. January 2014. Statistical Release*, gdzie analizie poddano sektory gospodarki, których lista jest różna w stosunku do propozycji z kwietnia 2013 r. oraz analiz z lat wcześniejszych.

²¹ *Creative Industries Economic Estimates. January 2014. Statistical Release*, Department of Culture, Media and Sport, London 2014, s. 26.

Tabela 2. Grupy działalności gospodarczej oraz sektory do nich zaliczane

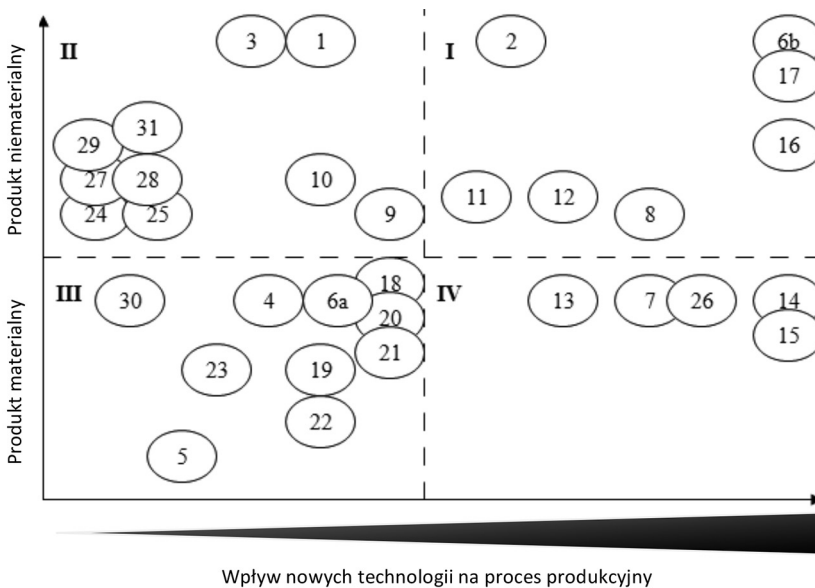
Grupy działalności gospodarczej	PKD	Opis
Reklama i marketing	73.11	Działalność agencji reklamowych (1)
	70.21	Stosunki międzyludzkie (<i>public relation</i>) i komunikacja (2)
	73.12	Działalność związana z reprezentowaniem mediów (3)
Architektura	71.11	Działalność w zakresie architektury (4)
Rękodzieło	32.12	Produkcja wyrobów jubilerskich i podobnych (5)
Design*	74.10	Działalność w zakresie specjalistycznego projektowania (6)
Film, telewizja, nagrania wideo i radio, fotografia	59.11	Działalność związana z produkcją filmów, nagrań wideo i programów telewizyjnych (7)
	59.12	Działalność postprodukcyjna związana z filmami, nagraniami wideo i programami telewizyjnymi (8)
	59.13	Działalność związana z dystrybucją filmów, nagrań wideo i programów telewizyjnych (9)
	59.14	Działalność związana z projekcją filmów (10)
	60.10	Nadawanie programów radiofonicznych (11)
	60.20	Nadawanie programów telewizyjnych ogólnodostępnych i abonamentowych (12)
	74.20	Działalność fotograficzna (13)
IT, oprogramowanie i usługi komputerowe	58.21	Działalność wydawnicza w zakresie gier komputerowych (14)
	58.29	Działalność wydawnicza w zakresie pozostałego oprogramowania (15)
	62.01	Działalność związana z oprogramowaniem (16)
	62.02	Działalność związana z doradztwem w zakresie informatyki (17)
Wydawnictwo	58.11	Wydawanie książek (18)
	58.12	Wydawanie wykazów oraz list (19)
	58.13	Wydawanie gazet (20)
	58.14	Wydawanie czasopism i pozostałych periodyków (21)
	58.19	Pozostała działalność wydawnicza (22)
	74.30	Działalność związana z tłumaczeniami (23)
Muzea, galerie i biblioteki	91.01	Działalność bibliotek i archiwów (24)
	91.02	Działalność muzeów (25)
Muzyka, sztuki performatywne i wizualne	59.20	Działalność w zakresie nagrań dźwiękowych i muzycznych (26)
	85.52	Pozaszkolne formy edukacji artystycznej (27)
	90.01	Działalność związana z wystawianiem przedstawień artystycznych (28)
	90.02	Działalność wspomagająca wystawianie przedstawień artystycznych (29)
	90.03	Artystyczna i literacka działalność twórcza (30)
90.04	Działalność obiektów kulturalnych (31)	

* Wzornictwo przemysłowe, projektowanie graficzne, projektowanie mody.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Creative Industries Economic Estimates. January 2014. Statistical Release*, Department of Culture, Media and Sport, London 2014, s. 26.

Sektory zaliczane do przemysłów kreatywnych mogą zostać pogrupowane także przy uwzględnieniu zmiany w ich otoczeniu technologicznym. Pierwszym przyjętym kryterium klasyfikacji jest wpływ nowych technologii na proces produkcyjny dóbr wytwarzanych przez przedsiębiorstwa zaliczane do przemysłów kreatywnych²². Zmiany technologiczne miały wpływ na każdy proces wytwórczy, ale siła ich oddziaływania była różna. Wpływ zmian technologicznych na proces twórczy należy rozpatrywać więc relatywnie. Przykładowo wpływ nowych technologii na produkcję wyrobów jubilerskich jest relatywnie dużo niższy niż ich wpływ na działalność związaną z wydawaniem gier komputerowych. Drugim przyjętym kryterium jest charakter produktu końcowego. Dobra produkowane przez organizacje zaliczane do przemysłów kreatywnych mogą mieć charakter materialny²³ oraz niematerialny.

Rysunek 1. Grupowanie sektorów przemysłów kreatywnych ze względu na kryterium technologiczne



UWAGA: działalność w zakresie design została podzielona na dwie grupy: 6a – wzornictwo przemysłowe i projektowanie mody oraz 6b – projektowanie graficzne.

Numery umieszczone na rysunku pochodzą z tabeli 2 i odpowiadają sektorom zaliczanym do przemysłów kreatywnych.

Źródło: opracowanie własne.

²² Warto zauważyć, że zmiany technologiczne znacząco wpłynęły także na dystrybucję produktów wytwarzanych przez organizacje z przemysłów kreatywnych.

²³ *Creative Industries. Technology Strategy 2009–2012*, The Technology Strategy Board, Swindon 2008, s. 7.

Ze względu na wpływ nowych technologii na proces produkcyjny oraz charakter produktu końcowego sektory zaliczane do przemysłów kreatywnych mogą zostać podzielone na cztery jednorodne grupy, które zostały przedstawione na rysunku 1.

W pierwszej ćwiartce znalazły się sektory, w których działają organizacje wytwarzające produkty niematerialne, a zmiany technologiczne miały znaczący wpływ na cały proces produkcyjny. Druga grupa obejmuje sektory, w których rozwój technologiczny miał mały wpływ na proces wytwórczy, a produkt końcowy ma charakter niematerialny. W trzeciej ćwiartce zostały umieszczone sektory, w których organizacje wytwarzają produkty materialne, a nowe technologie nie miały dużego wpływ na proces produkcyjny. Ostatnią grupę tworzą organizacje z sektorów produkujących wytwory materialne, ale w tym przypadku zmiany technologiczne znacząco wpłynęły na proces ich wytwarzania.

Do ćwiartek drugiej i trzeciej zaklasyfikowano po 10 sektorów, natomiast do ćwiartki pierwszej – 7, a w czwartej – 5 sektorów. Oznacza to, że rozwój nowych technologii znacząco wpłynął na proces produkcyjny tylko w 12 sektorach, a w pozostałych nie miał on aż tak dużego znaczenia. Organizacje działające w 17 spośród 32 sektorów oferują swoim klientom głównie produkt o charakterze niematerialnym, a przedsiębiorstwa z 15 sektorów – produkty materialne.

4. Kluczowe czynniki sukcesu

Kluczowe czynniki sukcesu rozumiane są jako zbiór istotnych czynników, na które organizacja powinna zwrócić szczególną uwagę w celu osiągnięcia wcześniej przyjętych celów strategicznych²⁴. Dodatkowo kluczowe czynniki sukcesu mają wpływ na pozycję konkurencyjną oraz możliwości rozwojowe danego przedsiębiorstwa. Poszczególne sektory gospodarki mają różne listy kluczowych czynników sukcesu. Przedsiębiorstwo, które w największym stopniu spełnia kryteria z listy, jest liderem danego sektora²⁵.

Lista kluczowych czynników sukcesu dla przemysłów kreatywnych została opracowana na podstawie ich cech charakterystycznych. R. Caves²⁶ wyróżnił siedem cech przemysłów kreatywnych, które odróżniają je od pozostałej części

²⁴ T.C. Sebor, S.M. Lee, N. Sukasame, *Critical Success Factors for e-Commerce Entrepreneurship: An Empirical Study of Thailand*, „Small Business Economics” 2009, vol. 32, no. 3, s. 303–316.

²⁵ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2014, s. 128.

²⁶ R.E. Caves, *Creative Industries: Contract between Art and Commerce*, Harvard University Press, Cambridge 2001, s. 2–10.

gospodarki. Po pierwsze, dla przemysłów kreatywnych charakterystyczne jest założenie *nobody knows*. Produkty wytwarzane przez organizacje mają charakter unikatowy, a ich wartość bardzo często zależy od subiektywnych odczuć. W związku z czym bardzo trudno jest oszacować popyt na tego typu wytwory. Po drugie, bardzo często sztuka jest celem samym w sobie. Dla pracowników kreatywnych najważniejszy jest sam proces twórczy, a dopiero potem możliwość uzyskania z niego przychodów. Dodatkowo wielu z nich postrzega siebie samych jako kreatorów oraz artystów, a nie przedsiębiorców²⁷. Możliwość sprzedaży wytworzonego produktu nie jest dla nich najważniejsza. Kolejno R. Caves zwraca uwagę na fakt, że produkcja w przemyśle kreatywnym wymaga jednoczesnego wykorzystania wysoce wyspecjalizowanych oraz zróżnicowanych umiejętności wielu osób, które dodatkowo mają odmienne gusta. Przykładem może być produkcja spektaklu teatralnego, gdzie oprócz reżysera i aktorów zaangażowani są także scenarzyści, choreografowie, oświetleniowcy i wiele innych osób. Każda z tych osób ma swoją własną wrażliwość artystyczną i stworzenie dobrego spektaklu jest bardzo trudne. Ponadto duże znaczenie ma właściwa koordynacja wszystkich elementów. Muszą one zostać dostarczone w odpowiednim miejscu i czasie, we właściwej ilości oraz jakości. Następną cechą charakterystyczną jest wysokie zróżnicowanie. Każdy wytworzony produkt jest unikalny i powstaje w wyniku niepowtarzalnej kombinacji czynników twórczych. Należy także wskazać na fakt, że małe różnice w umiejętnościach pracowników kreatywnych mogą prowadzić do dużych różnic w produkcie końcowym, a przez to także w wynagrodzeniu. Ostatnia cecha odwołuje się do trwałości produktów wytwarzanych przez organizacje zaliczane do przemysłów kreatywnych. Wtwory te są długotrwałe, a organizacja może długo czerpać z nich korzyści²⁸. Przykładowo: właściciele praw autorskich²⁹ do programu telewizyjnego „X Factor” otrzymali nie tylko wynagrodzenie jednorazowe, ale czerpią korzyści z kolejnych edycji programów oraz ze sprzedaży praw do jego emisji w innych krajach.

Na podstawie cech charakterystycznych przemysłów kreatywnych zidentyfikowano siedem kluczowych czynników sukcesu dla analizowanego obszaru gospodarki, które zostały przedstawione w tabeli 3. Należy zaznaczyć, że lista kluczowych czynników sukcesu dla poszczególnych sektorów będzie rozszerzeniem zaproponowanego zbioru oraz będzie różna w zależności od analizowanego sektora.

²⁷ S. Coulson, *Collaborating in a competitive world: musicians' working lives and understanding of entrepreneurship*, „Work, Employment & Society” 2012, vol. 26, no. 2, s. 246–261.

²⁸ R.E. Caves, *Creative...*, op.cit., s. 2–10.

²⁹ Właścicielem praw autorskich niekoniecznie musi być organizacja zaliczana do przemysłów kreatywnych. Szerzej na ten temat – umiejętność ochrony wytworzonej wartości przez prawa autorskie.

Tabela 3. Lista kluczowych czynników sukcesu dla przemysłów kreatywnych

Kluczowe czynniki sukcesu
Efektywne zarządzanie marką
Umiejętność ochrony wytworzonej wartości przez prawa autorskie
Umiejętność dywersyfikacji źródeł finansowania
Zdolność adaptacji nowych technologii
Zdolności kooperacyjne
Innowacyjny model biznesowy
Skuteczna ekspansja przedsiębiorstwa
Umiejętność pozyskania oraz utrzymania talentów

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszym zidentyfikowanym kluczowym czynnikiem sukcesu jest **efektywne zarządzanie marką**. Marka pełni funkcję identyfikującą, co oznacza, że klienci mogą odróżnić produkt danego przedsiębiorstwa od wytworów innych podmiotów. Ponadto jest ona swego rodzaju gwarancją, że jakość produktu jest na określonym poziomie. W przemysłach kreatywnych wytworzone produkty są bardzo często unikalne, a ich wartość nie zawsze jest znana przed zakończeniem produkcji. Przedsiębiorstwa, które stworzą silną i rozpoznawalną markę oraz będą w stanie efektywnie dotrzeć z informacją do swoich klientów, osiągną nie tylko sukces rynkowy, ale także przybliżą się do pozycji lidera na danym rynku. Przykładowo: przedsiębiorstwo chcące skorzystać z usług agencji reklamowej będzie poszukiwać organizacji, która już wcześniej zrealizowała podobne projekty zakończone sukcesem, gdyż zwiększa to prawdopodobieństwo, że kolejny projekt także okaże się sukcesem.

Kolejnym czynnikiem jest **umiejętność ochrony wytworzonej wartości przez prawa autorskie**. Ochrona prawna produktów wytworzonych przez organizacje z przemysłów kreatywnych jest bardzo ważna, gdyż mogą one zostać stosunkowo łatwo skopioiwane. Przykładem może być wzornictwo przemysłowe. Zaprojektowanie urządzenia użytkowego (np. krzesła, stołu, świecznika), które odniosło sukces rynkowy, jest procesem długotrwałym i pracochłonnym. Natomiast jego skopioiwane jest stosunkowo proste. Nieuczciwe przedsiębiorstwa bardzo często korzystają z takich możliwości, chcąc szybko osiągnąć zyski. W większości przypadków podróbka jest bardzo podobna do oryginału, ale jej jakość oraz cena są o wiele niższe. Część konsumentów może więc zakupić produkt podrobiony, co w konsekwencji pewnie odbije się na sytuacji finansowej oraz wizerunku przedsiębiorstwa produkującego oryginał (np. spadek przychodów ze sprzedaży, utrata wiarygodności oraz dobrej opinii wśród klientów). W związku z tym organizacje muszą mieć wiedzę w zakresie własności intelektualnej oraz efektywnie poruszać się po dziale prawa, jakim jest właśnie prawo autorskie. Umożliwi im to stosowne zabezpieczenie własności. Dodatkowo przed-

siębiorstwa powinny stać się nie tylko twórcami własności intelektualnej, a także ich właścicielami, co w konsekwencji pozwoli na osiąganie trwałych przychodów z wytworzonych treści. Obecnie część organizacji z przemysłów kreatywnych jedynie wytwarza produkty objęte ochroną przez prawa autorskie – np. agencje reklamowe, tworząc kampanie promocyjne dla swoich klientów – natomiast w momencie zawarcia transakcji kupna-sprzedaży następuje przeniesie praw własności na stronę kupującą. Ciekawe rozwiązanie pochodzi z branży telewizyjnej³⁰, gdzie twórca własności intelektualnej użycza danego produktu, a po jego emisji własność chroniona prawem autorskim wraca z powrotem do jego twórcy. Umożliwia mu to generowanie w przyszłości dodatkowych przychodów z już wytworzonych treści³¹.

Trzecim kluczowym czynnikiem sukcesu jest **umiejętności dywersyfikacji źródeł finansowania**³². Część organizacji zaliczanych do przemysłów kreatywnych działa na zasadach rynkowych, natomiast część finansowana jest ze źródeł publicznych oraz prywatnych³³. Pierwsza grupa organizacji powinna posiadać wiele różnych źródeł przychodu i na pewno nie uzależniać się tylko od jednego lub kilku partnerów. Z kolei druga grupa nie powinna polegać tylko i wyłącznie na finansowaniu ze środków publicznych, ale także pozyskiwać prywatnych darczyńców. Wydaje się słuszne, że nie można wymagać od wszystkich organizacji z przemysłów kreatywnych, szczególnie jednostek przyczyniających się do zachowania oraz rozpowszechniania dziedzictwa kulturowego, działania na zasadach rynkowych oraz samofinansowania. Zapewne organizacje te nie byłyby w stanie sprostać wymaganiom kapitalizmu i szybko by zbankrutowały. Ich rola we wspieraniu rozwoju społecznego oraz samych przemysłów kreatywnych jest zbyt duża, aby mogła zostać utracona.

Następnym kluczowym czynnikiem jest **zdolność adaptacji nowych technologii**. Organizacje, które będą umiały wdrożyć, a następnie z sukcesem wykorzystać nowe rozwiązania technologiczne, nie tylko w procesie produkcyjnym, ale także w sposobie dotarcia do klienta, osiągną sukces. Przykładem działalności, gdzie technologia (software oraz hardware) ma bardzo duże znaczenie, jest produkcja filmów animowanych. Przy tego typu działalności organizacje korzystają ze sprzętu oraz oprogramowania najnowszej generacji oraz najwyższej jakości³⁴, co jest bardzo

³⁰ Warto jednak zaznaczyć, że nie jest to praktyka rozpowszechniona i w większości przypadków wartość objęta ochroną przez prawa autorskie nie wraca do jej twórcy.

³¹ *Creating growth...*, op.cit., s. 39.

³² *ICT Competitiveness Week. Report on the Creativity Session. 18 September 2012*, http://ec.europa.eu/digital-agenda/sites/digital-agenda/files/5._FET_Report_final_Final.doc.pdf, dostęp 21.04.2014.

³³ M. Mackiewicz, B. Michorowska, A. Śliwka, *Analiza potrzeb...*, op.cit., s. 6.

³⁴ H.S. Kamarudin, S. Sajilan, *Critical Success Factors of Technopreneurship in the creative industries: A Study of Animation Ventures*, „Review of Integrative Business & Economics Research” 2013, vol. 2, no. 1, s. 9.

wysoką barierą wejścia oraz rozwoju dla małych i średnich przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa te nie muszą jednak posiadać całego sprzętu na własność. Ciekawym pomysłem przezwyciężenia tej bariery jest wypożyczenie, korzystanie z urządzeń udostępnionych przez organizacje pożytku publicznego lub rząd oraz korzystanie z najnowszych osiągnięć technologicznych – tzw. chmury³⁵ oraz oprogramowania opartego na zdalnym dostępie.

Kolejnym kluczowym czynnikiem sukcesu są **zdolności kooperacyjne** z innymi uczestnikami rynku. Kooperacja polega na współdziałaniu minimum dwóch podmiotów w celu realizacji przyjętego celu³⁶. Przedsiębiorstwa, także te z przemysłów kreatywnych, powinny tworzyć sieci współpracy³⁷, z których będą czerpać korzyści wszyscy uczestnicy. Warto zwrócić uwagę, że w przemysłach kreatywnych działają głównie małe i średnie przedsiębiorstwa³⁸, które, chcąc sprostać coraz większej presji konkurencyjnej, zmuszone są do ścisłej specjalizacji. W celu pełnego zaspokojenia potrzeb swoich klientów oraz realizacji zdywersyfikowanych projektów, obejmujących kilka pokrewnych aktywności, muszą ściśle ze sobą współpracować³⁹. Jako dobrą praktykę można wskazać współpracę organizacji działających w inkubatorze przedsiębiorczości w jednej z poznańskich organizacji, wspierających podmioty z przemysłów kreatywnych. Celem projektu, zakończonego sukcesem, było opracowanie strategii komunikacji, oprogramowania, projektu obudowy, renderów oraz projektu materiałów promocyjnych dla przedsiębiorstwa, które stworzyło pierwszy na świecie analizator do zdalnej detekcji stężenia par formaldehydu w powietrzu (urządzenie wykrywające obecność alkoholu na dużych odległościach)⁴⁰. Żaden z uczestników projektów nie byłby w stanie zrealizować tych zadań samodzielnie. Było to możliwe jedynie we współpracy z innymi podmiotami. Dzięki współpracy organizacje te zaproponowały kompleksową usługę i tym samym dostarczyły najwyższą jakość dla klienta. Przedsiębiorstwa z przemysłów kreatywnych powinny współpracować

³⁵ L. Rajendran, *Investigating The Cloud Services in the Animation Field*, „International Journal of Engineering Science and Technology” 2012, vol. 4, no. 3, s. 818–822.

³⁶ J. Cygler, *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i kooperacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 36–46.

³⁷ Ciekawa koncepcja definiowania przemysłów kreatywnych została zaproponowana przez: J. Potts, S. Cunningham, J. Hartley, P. Ormerod, którzy rozumieją przemysły kreatywne jako *social network markets*. Więcej na ten temat: J. Potts, S. Cunningham, J. Hartley, P. Ormerod, *Social...*, op.cit., s. 167–185.

³⁸ P. Jones, D. Comfort, I. Eastwood, D. Hiller, *Creative Industries: Economic Contribution, Management Challenges and Support Initiatives*, „Management Research News” 2004, vol. 27, no. 11/12, s. 134.

³⁹ *Creating growth...*, op.cit., s. 43.

⁴⁰ E. Voelkel-Krokowicz, *Budowanie środowiska i tożsamości sektora kreatywnego*, materiał konferencyjny Baltic Hub – Regional Creative Network, Warszawa 2014.

także z pozostałymi uczestnikami rynku: dostawcami, klientami, konkurentami⁴¹, instytucjami wspierającymi oraz organizacjami rządowymi i pozarządowymi.

Następnym kluczowym czynnikiem sukcesu jest **innowacyjny model biznesowy**, który odpowiada za logikę tworzenia, dostarczenia oraz przechwycenia wartości w przedsiębiorstwie⁴². Model biznesowy każdej organizacji powinien być innowacyjny oraz trudny do skopiowania przez konkurencję. Po pierwsze, przedsiębiorstwa muszą określić swoją grupę docelową, a następnie stworzyć unikalne usługi, produkty czy też doświadczenia. Po drugie, organizacje muszą dostarczyć wytworzoną wartość do właściwych klientów. Niestety dla wielu podmiotów jest to dużym wyzwaniem, gdyż często droga do grupy docelowej jest zdominowana przez niewielką liczbę pośredników (np. hurtownicy, detaliści czy dystrybutorzy). Korzystając ze swojej dominującej pozycji, narzucają oni mało korzystne warunki współpracy organizacjom z przemysłów kreatywnych, których siła oddziaływania, ze względu na wielkość oraz skalę działania, jest niewielka. Przykładem sektora zdominowanego przez kilka podmiotów jest sektor wydawniczy w Wielkiej Brytanii (wydaje się również, że sytuacja taka jest także w innych krajach), gdzie ośmiu największych sprzedawców książek kontroluje 66% całego rynku. Organizacje, które mogą przezwyciężyć te ograniczenia oraz w pełni wykorzystać osiągnięcia w dziedzinie nowych technologii komunikacyjnych, ale także przedsiębiorstwa, które dotychczas korzystały z tradycyjnych kanałów komunikacji z klientem, ograniczą liczbę pośredników w łańcuchu wartości i przez to w bardziej efektywny sposób dotrą ze swoją ofertą do klientów⁴³. Umożliwi to nie tylko szybsze dotarcie do odbiorcy, ale także, przez ograniczenie ogniw w łańcuch wartości, zwiększenie strumienia przychodów. Dodatkowo podmioty zaliczane do przemysłów kreatywnych powinny poszukać innowacyjnych sposobów realizacji zysku, nie polegając jedynie na tradycyjnym modelu kupna-sprzedaży.

Szóstym kluczowym czynnikiem sukcesu jest **skuteczna ekspansja przedsiębiorstw**, rozumiana jako wyjście poza rynek lokalny. Bardzo często organizacje z przemysłów kreatywnych zaczynają i kończą swoją działalność jako podmioty lokalne (nie rozwijając geograficznie swojej działalności)⁴⁴. Ponadto większość przedsiębiorstw preferuje wzrost organiczny przez powolne powiększanie bazy

⁴¹ *Creating growth...*, op.cit., s. 43.

⁴² A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, OnePress. pl Helion SA, Gliwice 2010, s. 7.

⁴³ *Creating growth...*, op.cit., s. 29, 31, 35.

⁴⁴ M. Olszewski, *Warszawa – miasto przyjazne twórcom – formy i narzędzia wsparcia dla sektora kreatywnego*, materiał konferencyjny Baltic Hub – Regional Creative Network, Warszawa 2014.

swoich klientów oraz zakresu oferty⁴⁵. Wyjście poza rynek lokalny, nie tylko na rynek ogólnokrajowy, ale także międzynarodowy, pozwoli na dynamiczny wzrost oraz zwiększy szanse na osiągnięcie sukcesu rynkowego. Działalność na rynku globalnym, dzięki rozwojowi nowych technologii, jest dziś nie tylko możliwa dla małych i średnich podmiotów, ale także o wiele łatwiejsza i może przyczynić się do sukcesu całej organizacji.

Ostatnim czynnikiem jest **umiejętności pozyskania oraz utrzymania talentów**. Wydaje się, że jest to czynniki istotny w relatywnie dużych organizacjach, gdzie wartość dla klienta wytwarzana jest przez wielu kreatywnych pracowników. Jednakże czynnik ten nabiera znaczenia także w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, które w wyniku rozwoju potrzebują coraz więcej kreatywnych pracowników. Organizacje zaliczane do przemysłów kreatywnych potrzebują osób z umiejętnościami z różnych dziedzin. Przykładem jest sektor produkcji filmów animowanych, gdzie zatrudnienie znajdują scenarzyści, graficy, programiści i inni⁴⁶. Często zdarza się, że najbardziej utalentowani humaniści nie mają umiejętności technicznych, a z kolei osoby z wykształceniem technicznym nie są wystarczająco kreatywne⁴⁷. Organizacje, które pozyskają oraz utrzymują utalentowanych pracowników i będą inwestować w rozwój kapitału ludzkiego, mają szansę stać się liderami w swoich sektorach.

Zaprezentowana lista kluczowych czynników sukcesu zawiera najważniejsze kryteria, choć niewystarczające do uzyskania przewagi konkurencyjnej w przemyśłach kreatywnych. Lista ta musi zostać uzupełniona o kluczowe czynniki sukcesu dla każdego sektora. Dopiero wtedy menedżerowie będą mogli wskazywać problemy oraz obszary, na których organizacje powinny skoncentrować swoją uwagę.

5. Podsumowanie

Debata wokół przemysłów kreatywnych jest bardzo interesująca. Od końca XX w. nie udało się wypracować uniwersalnej definicji oraz jednorodnego zestawu aktywności gospodarczych do nich zaliczanych. Wyraźnie widać ewolucję podejścia do definiowania przemysłów kreatywnych. Obecnie rozumiane są one bardzo szeroko i obejmują nie tylko organizacje i ich pracowników, ale także osoby kreatywne

⁴⁵ *Creating growth...*, op.cit., s. 3.

⁴⁶ H.S. Kamarudin, S. Sajilan, *Critical...*, op.cit. s. 5.

⁴⁷ X. Chen, J. Wei, X. Huang, *Success factors of innovation in creative industry in China: Case study on animation companies*, materiał konferencyjny IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology 2010, s. 800–805.

zatrudnione poza analizowanymi sektorami. Zgodnie z definicją zaproponowaną przez DCMS przemysły kreatywne składają się z 31 sektorów. Na liście znalazło się wiele różnych sektorów – agencje reklamowe, pracownie architektoniczne, muzea, biblioteki – przez co analizowany obszar gospodarczy jest bardzo zróżnicowany. Przemysły kreatywne mają jednak kilka cech wspólnych. Uwzględniając je, wyróżniono siedem kluczowych czynników sukcesu dla przemysłów kreatywnych, do których zaliczono: efektywne zarządzanie marką, umiejętność ochrony wytworzonej wartości przez prawa autorskie, umiejętność dywersyfikacji źródeł finansowania, zdolność adaptacji nowych technologii, zdolności kooperacyjne, innowacyjny model biznesowy, skuteczną ekspansję przedsiębiorstwa, umiejętność pozyskania oraz utrzymania talentów. Lista ta odnosi się do całości przemysłów kreatywnych i w przypadku analizy poszczególnych sektorów wymaga uzupełnienia o czynniki charakterystyczne dla badanego obszaru.

Bibliografia

1. Bakhshi H., Freeman A., Higgs P., *A dynamic mapping of the UK's creative industries*, NESTA, Londyn 2013.
2. *Baseline Study on Hong Kong's Creative Industries*, Centre for Cultural Policy and Research the University of Hong Kong, Hong Kong 2003.
3. Caves R.E., *Creative Industries: Contract between Art and Commerce*, Harvard University Press, Cambridge 2001.
4. Chen X., Wei J., Huang X., *Success factors of innovation in creative industry in China: Case study on animation companies*, materiał konferencyjny IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology 2010.
5. *Classifying and measuring the Creative Industries February 2013*, http://blueprintfiles.s3.amazonaws.com/1361441429-asset_18298.pdf
6. Coulson S., *Collaborating in a competitive world: musicians' working lives and understanding of entrepreneurship*, „Work, Employment & Society” 2012, vol. 26, no. 2, s. 246–261.
7. *Creating growth. How the UK can develop world class creative business*, NESTA, London 2006.
8. *Creative Economy Report 2010: A Feasible Development Option*, UN-UNCTAD, New York–Geneva 2010, http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103_en.pdf
9. *Creative Industries Economic Estimates. January 2014. Statistical Release*, Department of Culture, Media and Sport, London 2014.

26. Sebora T.C., Lee S.M., Sukasame N., *Critical Success Factors for e-Commerce Entrepreneurship: An Empirical Study of Thailand*, „Small Business Economics” 2009, vol. 32, no. 3, s. 303–316.
27. *The Economy of Culture in Europe, Study Prepared for the European Commission (Directorate – General for Education and Culture)*, KEA European Affairs, Turku School of Economics, MKW Wirtschaftsforschung GmbH 2006, http://www.keanet.eu/ecoculture/executive_summary_en.pdf
28. Voelkel-Krokowicz E., *Budowanie środowiska i tożsamości sektora kreatywnego*, materiał konferencyjny Baltic Hub – Regional Creative Network, Warszawa 2014.

Key Success Factors in Cultural Industries

Summary

Cultural or creative industries are perceived as the most important areas of modern economy, and creativity is treated as one of the most important factors of production. Due to their great significance for the economy and disparity from other economic areas, they should be subject to permanent analysis. The article is aimed at the presentation of key success factors in cultural industries, which affect the position of companies in the sector and show their development potential. There are seven key success factors in cultural industries: effective brand management, protection of value created by copyright, diversification of financing sources, adaptation of new technologies, cooperation skills, innovative business model, effective corporate expansion and finally acquisition and retention of talents.

Keywords: creative industries, key success factors, cultural industries
