

# KREATIVNÍ TŘÍDA: **TALENT vs. BOHATSTVÍ**

EVA ŠVIRÁKOVÁ a kol.

## KATALOGIZACE V KNIZE – NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Šviráková, Eva

**KREATIVNÍ TŘÍDA: TALENT vs. BOHATSTVÍ / Eva Šviráková a kol. – 1. vyd. – Zlín: VeRBuM, 2014. – 100 s.**

**ISBN 978-80-87500-48-4**

338.4:7.05 \* 338.4:316.74 \* 377:72/76 \* 331.53 \* 159.954 \* 005.71-025.27 \* 316.4.063.34 \* 332.055.2

- kreativní průmysl
- kulturní průmysl
- umělecké vzdělávání
- profesní uplatnění
- kreativita
- klastry (ekonomie)
- spolupráce
- regionální rozvoj
- kolektivní monografie

316.7 - Sociologie kultury. Kulturní život [1]

*Recenzovali:*

doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.

doc. Ing. Josef Kubík, CSc.

*Monografii doporučila k publikaci:*

Vědecká redakce nakladatelství VeRBuM

© Ing. Eva Šviráková, Ph.D. a kol. , autoři kapitol, 2014

© Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2014

ISBN 978-80-87500-48-4

*Vydání této knihy podpořila*

Interní grantová agentura Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, grant IGA/MFS/2013/001 -  
Potenciál kreativní třídy ve Zlínském regionu: Audiovizuální umění

**OBSAH****■ ÚVOD****■ BLOK 1****VZDĚLÁVÁNÍ A UPLATNITELNOST KREATIVNÍ TŘÍDY  
NA TRHU PRÁCE****1 VLV SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ  
V OBLASTI KULTURY NA ROZVOJ KREATIVNÍCH PRŮMYSLŮ .....9***Radomila Soukalová***2 KREATIVNÍ TŘÍDA A VZDĚLÁVÁNÍ ANEB INSPIRUJME SE  
PŘÍKLADY .....24***Radomila Soukalová***■ BLOK 2****KOOPERACE A KREATIVNÍ TŘÍDA****3 BYZNYS PLÁN COWORKING DESIGN CENTRA .....39***Eva Šviráková, Radomila Soukalová, Pavel Bednář, Lukáš Danko***4 KREATIVNÍ KLASTRY V ZEMÍCH STŘEDNÍ EVROPY .....56***Pavel Bednář, Lukáš Danko***5 VÝHODY KREATIVNÍHO KLASTROVÁNÍ V SYSTÉMOVĚ  
DYNAMICKÉM MODELU .....77***Eva Šviráková***ZÁVĚR .....95****RESUMÉ .....97****SUMMARY .....99**





## ■ ÚVOD

Kniha vznikla jako dílčí produkt projektu Potenciál kreativní třídy ve Zlínském kraji se zaměřením na audiovizí a vizuální umění. Garantem a zároveň sponzorem projektu je Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, projekt byl v roce 2013 a v roce 2014 řešen týmem akademických pracovníků dvou fakult, Fakulty multimediálních komunikací jako hlavním nositelem grantu a Fakultou managementu a ekonomiky. Členové týmu jsou autory publikovaných kapitol. Spojení obou fakult je smysluplné a potřebné, řeší totiž otázky kulturních a kreativních průmyslů nejen ve významu managementu, ale také v přímém kontaktu se členy kreativní třídy, kteří jsou k dispozici na Fakultě multimediálních komunikací.

Publikace je rozdělena tematicky dvěma bloky, přičemž v prvním bloku je analyzováno vzdělávání a uplatnitelnost členů kreativní třídy, ve druhém bloku strategie vedoucí ke spolupráci a tím ke zvyšování bohatství kreativců. Výzkumy uplatněné v knize vznikly z myšlenky nutnosti podpory kreativity, jako základní hybné síly dnešní společnosti, což jsou slova Richarda Floridy, ekonoma a sociologa zkoumajícího koncept kreativní třídy a kreativních měst. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně má ve svém vzdělávacím programu podporu kulturních a kreativních průmyslů. Fakulta multimediálních komunikací UTB ve Zlíně vychovává odborníky v oblasti uměleckých a tvůrčích aktivit.

V současné době fakultu tvoří Ústav marketingových komunikací a jedenáct uměleckých atelierů: Animovaná tvorba, Audiovize, Design oděvu, Design obuvi, atelier Designu skla, atelier Prostorové tvorby, Průmyslový design, Grafický design a Reklamní fotografie, 3D design a Digitální design. Klíčové vzdělávací, umělecké a tvůrčí aktivity spočívají v zaměření na reklamní tvorbu a další vzdělávací aktivity takových odvětví, která se řadí do kulturních a kreativních průmyslů. Absolventi fakulty se stávají součástí kreativní třídy a na své profesní dráze budou přispívat k rozvoji kulturních odvětví. Právě existence umělecké fakulty ve Zlíně zvýší index kreativity Zlínského kraje (ovšem) pod jednou podmínkou: pokud absolventi univerzity (v magisterských studijních programech přibližně 70 osob ročně) zůstanou ve Zlínském regionu, kde najdou své místo na trhu práce.

Výzkumný projekt je zaměřen na studenty a absolventy vybraných oborů: atelier audiovize a animovaná tvorba, které můžeme přiřadit do oborů audiovize a tedy do kulturních průmyslů a dále ateliery digitální design (do 31. 8. 2014 atelier vizuální komunikace), grafický design a reklamní fotografie, které patří do vizuálních umění a tedy do kreativních průmyslů podle trojsektorového členění kultury (Žáková a Cikánek, 2012).

První kapitola, jejíž hlavní autorkou je Radomila Soukalová, je obsahově zaměřena na rozpoznání existujícího vztahu mezi podporou kultury ve vzdělávacích systémech a rozvojem kreativní třídy a kreativního průmyslu v jednotlivých státech. Metodologicky je zde použita srovnávací analýza informací zjištěných na běžně dostupných informačních webových stránkách odpovídajících institucí jednotlivých států. V závěru studie jsou formulovány teze shrnující příležitosti a východiska pro rozvoj kreativní třídy a kreativních průmyslů ve státech Visegradské čtyřky.

Druhá kapitola autorky Radomily Soukalové obsahově navazuje na problematiku předcházející kapitoly a v kontextu historie ukazuje vliv kreativity na rozvoj regionu a také poukazuje na současný význam kreativity ve vzdělávání. Pro čtenáře bude jistě atraktivní příběh designu autorské knihy Artbook Pavla Coufalíka, kterým Radomila Soukalová ukazuje na praktické výsledky vzdělávacího procesu.

Třetí kapitola kolektivu autorů, přičemž vedoucí autorkou je Eva Šviráková, popisuje jeden z nástrojů strategického rozvoje: Coworking centrum. Autoři se zaměřili na propracování a ekonomické vyhodnocení životaschopnosti firmy, která je v oborech kreativních průmyslů inovativním podnikatelským modelem. Coworking centrum poskytuje mimořádné možnosti v oblasti zaměstnávání absolventů kreativních oborů. Coworking centrum je skutečným pracovním fenoménem dnešní doby. Jde o koncept společného užívání prostoru pro podobně pracovně zaměřené obyvatelstvo, které hledá uplatnění na trhu práce formou svobodného podnikání. Autoři se zamýšlejí nad dvěma různými podnikatelskými scénáři stejného Coworking Design Centra a vyhodnocují, který z nich je pro tento typ firmy výhodnější.

Čtvrtá kapitola, jejímiž autory jsou Pavel Bednář a Lukáš Danko, se věnuje rozvoji klastrůvých organizací kreativních průmyslů v zemích střední Evropy, která byla pro účely této publikace vymezena zeměmi spolupracujícími v rámci Visegrádské čtyřky, tj. Česká republika, Maďarsko, Polsko a Slovensko. Kapitola představuje rámec pro kvantitativní i kvalitativní hodnocení kreativních klastrů v těchto zemích, kdy klastř vnímá jako právně ukotvenou aktivitu firem, výzkumných institucí, orgánů veřejné správy a neziskových organizací. Postupně tak provede čtenáře strukturou kreativních klastrů ve vybraných zemích, představí jejich prostorové rozložení a zhodnotí vztah mezi jejich charakteristikami. V neposlední řadě seznámí s faktory, které ovlivňují rozvoj těchto klastrů, a zároveň představí a vyhodnotí překážky jejich dalšího působení. Navíc také přinese specifika jejich činností odlišných od tradičních klastrů.

Poslední kapitola knihy, jejíž autorkou je Eva Šviráková, navazuje na výsledky projektu Přeshraniční klastrůvých iniciativ pro rozvoj kreativního průmyslu CreaClust, pilotního projektu podpory vzniku kreativních klastrů v České a Slovenské republice. V České republice vznikl díky této klastrůvých iniciativě Audiovizuální klastř, který byl založen na území Zlínského kraje teprve jako druhý kreativní klastř v České republice, přičemž první klastrůvých organizací blízkí se svým obsahem kreativním klastrům je Moravskoslezský klastř cestovního ruchu – KLACR, který byl založen v roce 2008.

Autorka analyzuje udržitelnost kreativního klastru na dvou příkladech, podobně jako v případě předchozí kapitoly. Pomocí vědecké metodologie, systémové dynamiky, vyhodnocuje dva scénáře podnikání. Její pohled je více nasměrován k chování kreativní firmy v klastru oproti podnikání klastru jako takového. Závěry jednoznačně prokazují výhodnost kreativního klastrůvých, zároveň však upozorňují na úskalí, která jsou s klastrůvých spojena.

Publikace Kreativní třída: talent vs. bohatství je určena pro všechny, kdo se zajímají o způsoby podpory rozvoje kreativní ekonomiky v regionu: členy městských zastupitelstev a městských rad, akademické pracovníky, manažery kulturních a kreativních projektů, studenty oborů uměleckého managementu i kulturní aktivisty, kterým není

rozvoj kultury a ekonomiky v jejich regionu lhostejný. Kniha je určena pro talentované členy kreativní třídy, kteří hledají cestu k bohatství.

Autoři publikace chtějí poděkovat studentům: Janě Gadaczové, Matěji Kudělovi, Martinu Thořovi, Evě Strakošové, Matyáši Vojáčkovi a Tereze Raidové, kteří se podíleli na výzkumu coworkingových center v České republice a na dalších souvisejících výzkumech.

Ve Zlíně 1. září 2014

*Eva Šviráková*



## ■ BLOK 1

### VZDĚLÁVÁNÍ A UPLATNITELNOST KREATIVNÍ TŘÍDY NA TRHU PRÁCE

#### 1 VLIV SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ V OBLASTI KULTURY NA ROZVOJ KREATIVNÍCH PRŮMYSLŮ

*Radomila Soukalová*

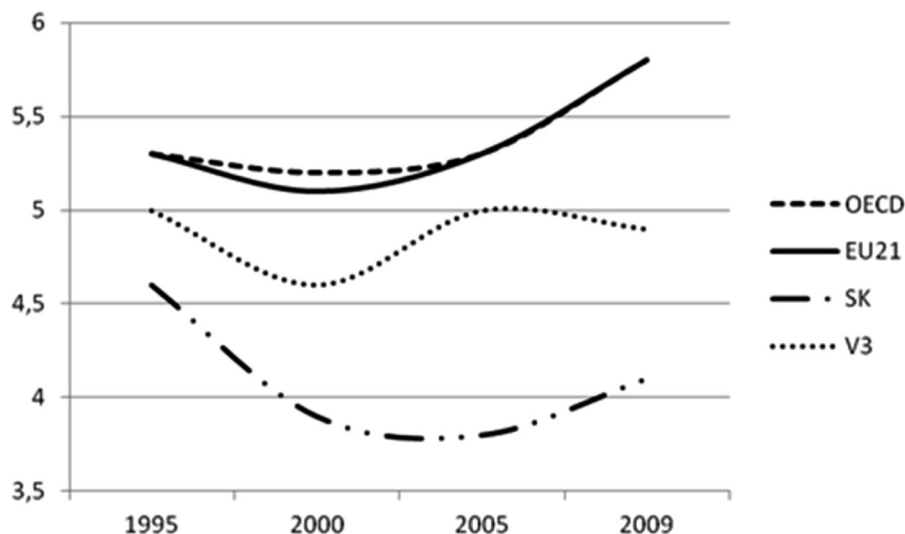
Cílem předložené kapitoly je prezentovat výsledky srovnávací analýzy vzdělávacích systémů ve vybraných zemích Evropské unie se zaměřením na podporu kulturního vzdělávání. Součástí srovnávací analýzy je také identifikace rozdílů či shody ve vzdělávacích systémech států Visegradské čtyřky a vybraných států bývalé evropské patnáctky. Obsahově je zaměřena na poznání faktu, zda existuje vztah mezi podporou kultury ve vzdělávacích systémech a rozvojem tzv. kreativní třídy a kreativního průmyslu v jednotlivých státech. Metodologicky je zde použita srovnávací analýza informací zjištěných na běžně dostupných informačních webových stránkách odpovídajících institucí jednotlivých států. V závěru studie jsou formulovány teze shrnující příležitosti a východiska pro rozvoj kreativní třídy a kreativních průmyslů ve státech V4.

#### **Charakteristika současné situace**

Současný celosvětový vývoj lze charakterizovat jako období přechodu od průmyslové ekonomiky k ekonomice kreativní. V této souvislosti se setkáváme s pojmem „kreativní třída“ (Florida, 2002) a kreativní průmysl. Za zástupce kreativní třídy považujeme vědce, inženýry, designéry, architektky, ale také pracovníky v oblasti vzdělávání, umění, reklamy a zábavy. Podstatou „kreativní třídy“ je vytvářet nové myšlenky, vyvíjet nové technologie a přicházet s novým kreativním obsahem. Činnosti nejen umělců, ale všech lidí s talentem a schopnostmi přicházejí s originálními a kreativními myšlenkami sehrávají v ekonomice společnosti významnou roli a v budoucnu bude tato role ještě posilována v návaznosti na rozvoj technologií. Práci v nové ekonomice můžeme charakterizovat jako flexibilní, založenou na schopnosti zpracovávat a využívat informace, značně dynamickou a kreativní. V současné době je stále více společnost chápána ne pouze jako znalostní společnost a znalostní ekonomika, ale stále více je preferován koncept kreativní společnosti a kreativní ekonomiky. Nové technologie vytvářejí nové možnosti a způsoby jak v hyperkonkurenčním prostředí uspět na trhu. Předpokladem úspěchu na trhu je snaha odlišit se a identifikovat se tvorbou produktů charakterizující určitý životní styl a kulturní hodnoty. Kreativní (kulturní) průmysl je součástí mnoha podnikatelských oblastí moderní ekonomiky. Mění se také postavení umělce, zástupce kreativní třídy, neboť nej živí pouze umění, ale také průmysl (Giboda, 2007).

Vývoj ekonomických ukazatelů naznačuje, že růst kreativního průmyslu v Evropě předstihl nejen tradiční odvětví (zemědělství), ale i např. výrobu automobilů. Oblast kreativního průmyslu zaměstnává stále více pracovníků, např. v roce 2004 3,1% z celkové populace Evropské unie (25 zemí), tj. 5,8 mil osob a podle nejnovějších informací, které jsou obsaženy ve „Sdělení Evropské komise ze září 2012“, přispívají kulturní a kreativní odvětví k celkové zaměstnanosti 3%, tj. 6,7 mil osob.

Podíl na HDP v kulturních a kreativních odvětvích činil 3,3% z celkového HDP EU (Obr. 1.1). V roce 2003 přispěla kulturní a kreativní odvětví k celkovému HDP EU (30 zemí) 2,6%, což bylo více než např. obchod s nemovitostmi či chemický průmysl (Cikánek, Žáková a kol. 2012).



Obr. 1.1. Podíl kreativních průmyslů na HDP vybraných zemí

Zdroj: vlastní zpracování

V České republice byl tzv. Účet kultury<sup>1</sup> poprvé zveřejněn v roce 2011. Mapuje data z roku 2009 a 2010. Účet kultury přinesl následující významné informace pro kreativní a kulturní průmysl v České republice. Podíl kultury na HDP v roce 2009 byl odhadnut na 1,79% (tj. 67,6 mld. Kč) a počet zaměstnanců na 2,17% (tj. 83 tis.) z počtu zaměstnanců v celé ekonomice. V roce 2010 podíl kultury na HDP činil 1,54% (tj. 59,5 mld. Kč) a podíl zaměstnanců byl 2,2% (tj. 84,2 tis.) z počtu zaměstnanců v celé ekonomice České republiky.

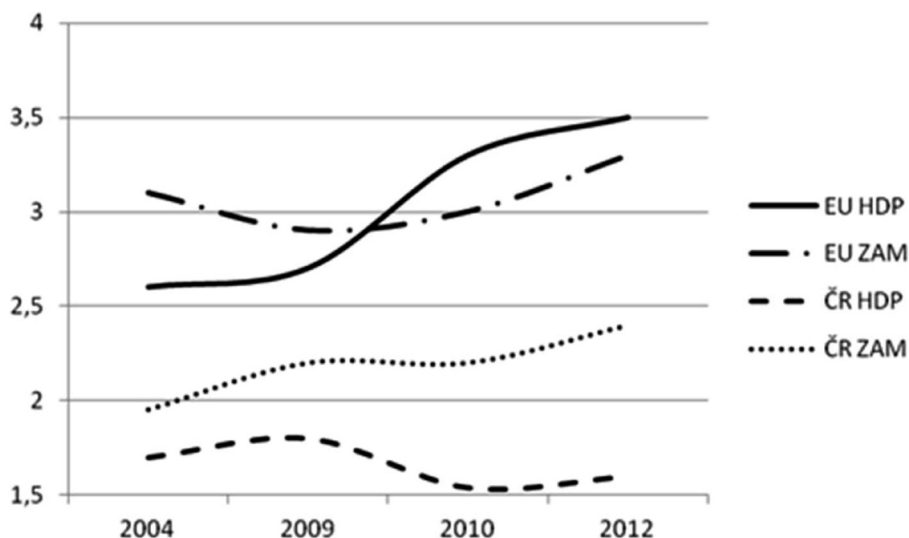
Tab. 1.1. Porovnání vývoje zapojení kreativních průmyslů do ekonomiky EU/ČR

Zdroj: vlastní zpracování

	2004 HDP/ZAM	2009 HDP/ZAM	2010 HDP% / ZAM%
EU	2,6% / 3,1%	neuveďeno	3,3% / 3,0%
ČR	neuveďeno	1,8% / 2,2%	1,54% / 2,2%

<sup>1</sup> Český účet kultury vymezuje oblast kultury v souladu a v návaznosti na výstupy doporučení práce síť Evropského statistického systému pro kulturu.

Porovnání vývoje zapojení kreativních průmyslů do ekonomiky EU a ČR viz tab. 1.1, by mělo vést k zamyšlení se odpovědných institucí nad celkovou strategií České republiky. Ta by měla vést k efektivní a funkční podpoře kreativního a kulturního průmyslu republiky. Z grafického znázornění, viz graf na Obr. č. 1.2, je na jedné straně patrný podíl kreativního průmyslu na růstu HDP v průměru ekonomik EU, na straně druhé s tímto trendem nekoresponduje vývoj HDP a zaměstnanosti v kreativních průmyslech situace v České republice.



Obr. 1. 2. Porovnání vývoje zapojení kreativních průmyslů do ekonomiky

*Zdroj: vlastní zpracování*

### Cíle a metodologie srovnávací analýzy

Jako první se v České republice problematikou kulturních a kreativních průmyslů začal zabývat Institut umění – Divadelní ústav, a to v roce 2007. Aktivity Institutu umění vycházejí z výše zmíněných evropských trendů a z absence způsobu mapování a analyzování sektoru kultury v České republice jako celku i jednotlivých oborů, jak na celonárodní, tak i na regionální úrovni (Cigánek, Žáková a kol., 2012). V rámci výzkumných projektů Institutu umění byly nastaveny podmínky vymezení pojmu kulturní a kreativní průmysl a jeho měření. Nepochybně tato problematika úzce souvisí také s podporou kultury a kreativního myšlení v rámci systému vzdělávání. Poznání a srovnání této podpory s některými zeměmi EU by mělo být inspirací pro podporu kulturních a kreativních průmyslů v České republice. Cílem studie v této kapitole je v návaznosti na požadavky konkurenceschopnosti evropských ekonomik a se zvyšujícím se významem kreativního přístupu i myšlení.

- charakterizovat systémy podpory kulturního vzdělávání ve vybraných státech EU
- identifikovat rozdíly v systémech podpory kulturního vzdělávání ve státech V4 a ostatních sledovaných státech EU
- zdůraznit pozitivní i negativní aspekty jednotlivých vzdělávacích systémů
- charakterizovat podporu rozvoje kreativní třídy a kreativních průmyslů u vybraných států EU ve vztahu ke V4.

Pro výzkumné účely studie byly vybrány státy tzv. Visegrádské 4, tj. Slovensko, Maďarsko, Polsko, Česká republika a některé státy z bývalé evropské patnáctky: Švédsko, Anglie a Skotsko, Německo. Pro potřeby výzkumu byla využita metoda sběru sekundárních informací, a to v oblasti poznání teoretických náhledů na kreativní průmysl i podpory kulturního vzdělávání, ale i v oblasti zjišťování aktuálních informací o jednotlivých vzdělávacích systémech se zaměřením na podporu kulturního vzdělávání. Pro sběr aktuálních informací o vzdělávacích systémech byly především využity webové stránky odpovídajících institucí.

Pro analýzu vzdělávacích systémů byla zvolena následující kritéria, která umožnila vcelku transparentní srovnání jinak na sobě nezávislých systémů vzdělávání:

- systém základního vzdělávání a způsob začlenění podpory kulturního vzdělávání
- systém sekundárního (středního) vzdělávání a způsob začlenění podpory kulturního vzdělávání
- systém terciárního (univerzitního) vzdělávání a způsob začlenění podpory kulturního vzdělávání
- způsoby financování podpory kulturního vzdělávání
- systém spojení či spolupráce s organizacemi v praxi, popřípadě způsob podpory kulturního vzdělávání
- identifikace pozitivních i negativních aspektů jednotlivých systémů.

Sběr informací byl proveden v průběhu dubna až srpna 2013, což předpokládá aktuálnost dat.

## TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### - KULTURNÍ A KREATIVNÍ PRŮMYSLY

#### Kreativní třída

Při poznávání teoretických základů kulturních a kreativních průmyslů se setkáváme s celou řadou názorových proudů od mnoha teoretiků. Za nejznámější statě lze považovat studii Floridy (Florida, 2002), který považuje kreativitu za rozhodující konkurenční výhodu současnosti. Florida rozlišuje povolání, jejichž hlavní funkcí je přicházet s novými myšlenkami, technologiemi či kreativním obsahem a jejich nositelé jsou představiteli kreativní třídy, vědci, inženýři, vývojáři, architekti, designéři, pedagogové, umělci, hudebníci a mnoho dalších pracovníků v zábavním průmyslu, tj. ústřední kreativní třída. V prostoru okolo ústřední kreativní třídy je prostor sdružující širší skupinu kreativních profesionálů pracujících v obchodu a financích, právní sféře, zdravotnictví a dalších oblastech. Kreativní třída je třídou svobodnější, flexibilnější, s vyšší mírou individuality než se projevuje u ostatních třídy.

#### Podmínky pro úspěšný rozvoj kreativní ekonomiky

Úspěšný rozvoj kreativní ekonomiky je podmíněn existencí infrastruktury, která podporuje vznik, rozvoj a šíření nových idejí, technologických i podnikatelských inovací.



Podle Floridy existují tři základní pilíře této infrastruktury:

- dostupný rizikový kapitál pro financování výzkumu, vzniku nových firem, podpora transferu inovací do praxe
- kreativní továrna, která vytváří podmínky pro to, aby i ten nejnižší postavený zaměstnanec měl možnost se kreativně projevit a přispět svými myšlenkami k výrobnímu procesu
- společenské a kreativní prostředí podporující kreativitu a přitahující kreativní třídu, sdružování se v kreativních komunitách. Jak uvádí Florida, živá umělecká scéna stimuluje kreativce z jiných kreativních oblastí, např. z obchodu či technologií.

### **Kreativní průmysly**

V současné době vlády různých zemí využívají mnoho odlišných definic kreativních průmyslů. Kromě těchto definic existují další definice, které používají organizace s nadnárodním dosahem, např. UNESCO. V rámci mapování kulturních a kreativních průmyslů v České republice byla pro tyto účely přijata definice, která vychází z dokumentu „Úmluva o ochraně a podpoře rozmanitosti kulturních projevů“ (UNESCO, 2005 online). Kulturní průmysly pro UNESCO představují ta průmyslová odvětví, která „produkuje nebo distribuují kulturní produkty a služby..., která obsahují či sdělují určitou formu kulturního vyjádření bez přihlídnutí ke komerční hodnotě...“ (UNESCO, 2005 online). V tomto dokumentu je také definováno kulturní a kreativní odvětví, z něhož vychází také pojetí této problematiky v České republice.

### **Podpora systému vzdělávání**

Nemalý význam v procesech podpory kreativních a kulturních průmyslů sehraává také vzdělávací systém, který může podpořit kreativní vnímání dětí, jejich orientaci v kulturních odkazech a u mnohých nastartovat budoucí dráhu zástupce kreativní třídy. Tento proces lze nastartovat a dále rozvíjet na všech vzdělávacích stupních od mateřských, přes základní a střední až po školy vysoké. V souvislosti s podporou kulturních a kreativních průmyslů je vnímáno i poslání vysokých škol. Vysoké školy již od počátku svého vzniku naplňují myšlenku soustředování nových poznatků různých oborů vzdělávání v různých odvětvích v interkulturním prostředí. V současné době jsou vědomosti a informace významným hospodářským zdrojem a jejich uplatňování vytváří předpoklady pro úspěšné fungování firem v konkurenčním boji a v mnoha případech přináší konkurenční výhodu.

Základní principy akademického života vyplývající z dokumentu Magna Charta Universitatum, podle něhož je univerzita považována za autonomní instituci, která vytváří a chrání kulturu tím, že realizuje výzkumné, tvůrčí a vzdělávací činnosti, je prostorem pro vzájemný dialog učitelů sdělujících své poznání všem, kteří o ně mají zájem (Magna Charta Universitatum, 1988 online). Úkolem univerzit je také udržovat a pečovat o evropské humanistické tradice napříč zeměpisnými i politickými hranicemi a vytváří podmínky pro vzájemné poznávání a ovlivňování kultur.

## SYSTÉMY VZDĚLÁVÁNÍ V OBLASTI KULTURY VE VYBRANÝCH ZEMÍCH EU A KULTURNÍ POLITIKA NA PODPORU KREATIVNÍ TŘÍDY

### Kulturní politika, strategie a nástroje pro podporu kreativních průmyslů ve vybraných zemích EU

Systematická podpora uměleckého a kulturního vzdělávání je v mnoha státech EU součástí tzv. národní kulturní politiky či strategie na podporu kulturního vzdělávání. Zpravidla státy původní evropské patnáctky mají tento systém propracovaný i se strategií podpory kulturního vzdělávání a vývoje kreativní třídy i kreativního průmyslu.

Tyto státy si uvědomují, že kulturní a kreativní průmysly v dnešní době představují příležitost pro rozvoj hospodářství, a to zejména v období současné krize. Na mnoha místech Evropské unie, především ve státech bývalé evropské patnáctky, byla vynaložena nemalá energie a finanční zdroje do kulturních a kreativních průmyslů. Tyto aktivity vedly k pozitivním výstupům v podobě vyšší zaměstnanosti a zvýšení atraktivity větších „kreativních měst“. Stručná charakteristika úspěšných národních strategií a formy jejího naplňování je uvedena v dalších částech u jednotlivých států (Švédsko, Anglie, Skotsko, Německo).

### Podpora kultury v systému vzdělávání v České republice

Umělecké vzdělávání má v českých zemích dlouholetou tradici. Např. počátky hudebního vzdělávání sahají až do 17. století. Po druhé světové válce byl zaveden jednotný typ hudebních škol. V 60. letech 20. století byly transformovány na lidové školy umění, ve kterých postupně vznikaly další obory, tanečního, výtvarného a literárně-dramatického. Po roce 1989 se vrací uměleckým školám původní statut a vzniká jednotný systém základních uměleckých škol.

### Základní umělecké vzdělání

V současné době jsou základní umělecké školy součástí systému na sebe navazujícího uměleckého vzdělávání. V České republice je základní umělecké vzdělávání umožňováno všem zájemcům prostřednictvím základních uměleckých škol ZUŠ, které nabízejí vzdělávání v uměleckých oborech hudby, zpěv, tanec, výtvarné umění a literárně-dramatického. Základní umělecké vzdělávání je realizováno podle Rámcového vzdělávacího programu pro základní umělecké vzdělávání dle dokumentu MŠMT (CEEPUS stáže, 2012 online). Cílem programu je podpořit a rozvinout individualitu, talent a schopnosti žáků.

### Podle zákona je základní umělecké vzdělávání koncipováno:

- jako přípravné studium k povinné školní docházce a na této úrovni na něj navazují další typy
- I. stupeň základního studia je sedmileté a poskytuje přípravu na studium na středních uměleckých školách a na konzervatořích
- II. stupeň dále rozvíjí talent a umělecké schopnosti žáků, studium je čtyřleté
- studium pro dospělé v rámci podpory celoživotního vzdělávání v uměleckých oborech.

Na úrovni středního uměleckého vzdělání existují konzervatoře šesti či osmileté nebo střední odborné školy a vyšší odborné školy s uměleckým zaměřením. Jedná se o instituce státní, soukromé či příspěvkové, podle toho se odvíjí i poplatky za školné. Na úrovni vysokoškolského uměleckého vzdělávání nabízí český systém veřejné či soukromé akademie či vysoké školy. V mnoha případech jsou součástí velkých univerzit fakulty s uměleckým zaměřením.

Financování státních a veřejných škol je realizováno z veřejných financí státu, popřípadě v rámci řešení dílčích projektů na podporu uměleckého vzdělávání. Podpora spolupráce uměleckého vzdělávání s praxí je řešena individuálně v rámci jednotlivých vysokých škol a také podle možností regionů. Negativní stránkou systému je absence systematické podpory uměleckého vzdělávání v rámci grantové politiky a komerční sféry. Za pozitivní lze považovat širokou nabídku uměleckého vzdělávání již od předškolního věku a jeho systematickou dostupnost.

### Podpora kultury v systému vzdělávání na Slovensku

Vzhledem k historickému vývoji Slovenska a České republiky jsou systémy vzdělávání a tudíž i uměleckého vzdělávání a jeho podpora velmi podobné a v mnoha případech takřka identické. Významným problémem, se kterým se Slovenská republika v současnosti potýká, je financování vzdělávání, které by mělo, dle dokumentu „Správa o stave školství na Slovensku“ (Správa o stave školstva na Slovensku, 2012 online), nejen navýšeno, ale také efektivněji využíváno. Při srovnání s ostatními zeměmi je poměr výdajů (dle průměru OECD) na školství k HDP země nedostačující. Ve srovnání se zeměmi V4 Slovensko také zaostává, viz Tab. č. 1. 2. Aby Slovensko dosáhlo průměru OECD, bude muset do roku 2020 zvýšit finanční výdaje na školství do výše 6% HDP země.

Tab. 1. 2. Podíl výdajů na školství na HDP

*Zdroj: vlastní zpracování*

Podíl na HDP v %	1995	2000	2005	2009
OECD	5,3	5,2	5,3	5,8
EU21	5,3	5,1	5,3	5,8
SK	4,6	3,9	3,8	4,1
V3	5,0	4,6	5,0	4,9

### Podpora kultury v systému vzdělávání v Polsku

Polský systém uměleckého vzdělávání lze rozčlenit na školy s hudebním zaměřením, které fungují na úrovni srovnatelné se základní školou nebo se základními uměleckými školami v závislosti na věku studenta. Další možností je hudební vzdělání na úrovni druhého stupně základní umělecké školy a trvá šest let. V podstatě je na úrovni středního vzdělání a je zakončeno maturitní zkouškou. Druhý typ uměleckých škol jsou školy se zaměřením na tzv. visual arts, je na úrovni středního vzdělání v délce čtyř nebo šesti let. Zajímavostí jsou tzv. circus schools, které nabízejí čtyřletou přípravu na dráhu cirkusového umělce. Doplněním systému středního uměleckého vzdělání jsou v Polsku

vyšší odborné školy, na kterých studenti studují z důvodu doplnění potřebného vzdělání a kvalifikace v oborech uměleckých i pedagogických. Vysokoškolské vzdělávání probíhá především na státních školách, není zpoplatněno a probíhá na podobných principech jako v České republice.

### **Podpora kultury v systému vzdělávání v Maďarsku**

Studenti v Maďarsku se setkávají s uměleckým vzděláváním již na základní škole v rámci dalšího obecného vzdělávání. Zde je nabízeno vzdělávání v oblastech vizuální umění a kultura, hudba, drama, tanec i multimedia. Umělecké obory jsou zde součástí studia a tvoří 5 - 18% výuky (<http://eacea.ec.europa.eu>, 2012 online). Umělecké vzdělávání je také umožněno na základních uměleckých školách, které studenti navštěvují mimo základní vzdělávání (podobně jako systémy v České republice i na Slovensku). Studium je finančně podporováno státem, studenti platí pouze příspěvek (cca 42 €). Studium je šestileté, pro talentované studenty až dvanáctileté. Maďarský systém vzdělávání nabízí také umělecky zaměřené střední školy, na které jsou přijímáni studenti na základě talentových přijímacích zkoušek, studium je čtyřleté. Je ukončeno závěrečnou zkouškou, která ovšem není zárukou snadnějšího přijetí na vysokou školu odpovídajícího zaměření. Terciární vzdělávací instituce zahrnují veřejné, soukromé i církevní školy. Forma terciárního vzdělávání zahrnuje jak neuniverzitní tak univerzitní instituce, ale i některé instituce poskytující kurzy tzv. vyšší odborné přípravy. V roce 2008 proběhlo v Maďarsku referendum, ve kterém bylo schváleno zrušení poplatků za školné na vysokých školách, což platí pro studenty v rámci EU (Veselá, 2013 online).

### **Identifikace pozitivní a negativních stránek vzdělávacích systémů v oblasti kultury států V4**

Z celkového, i když stručného popisu vzdělávacích systémů na podporu kultury lze jednoznačně konstatovat, že se v těchto státech jedná o dobře fungující systém podpory co do rozsahu nabídky uměleckého a kulturního vzdělávání. Jistou předností je i fakt, že se stát ve značné míře podílí na financování tohoto vzdělávání. V případě mimoškolního uměleckého vzdělávání si účastník zpravidla připlácí na studium pouze formou příspěvku. Velkou výhodou a pozitivní dopad na kvalitu uměleckého vzdělávání přináší možnost využívat celou řadu evropských dotačních programů v rámci zahraničních studijních stáží, např. Erasmus, Socrates apod. Účast studentů na zahraničních studijních pobytech přispívá ke zvyšování interkulturních kompetencí budoucí kreativní třídy. Negativní stránkou těchto systémů lze spatřovat v nedostatku financí ani ne tak na podporu uměleckého vzdělávání, ale spíše na realizaci velkých i malých, národních i regionálních kulturních a uměleckých projektů. Podpora by měla přicházet nejen od státu, ale především z komerční sféry a ze smysluplných dotačních programů. U zemí V4 se také projevuje absence systematické strategie na podporu budování kreativní třídy a kreativních průmyslů. Jako inspirace pro strategii mohou posloužit již fungující strategie a nástroje pro podporu kreativní třídy ve vybraných státech bývalé evropské patnáctky.

### **Podpora kultury v systému vzdělávání ve Švédsku**

Systém vzdělávání ve Švédsku je charakteristický svým sociálním přístupem. Délka povinné školní docházky i její zahájení je podobné jako v zemích V4. Od sedmé třídy si žáci mohou volit částečnou skladbu předmětů, včetně předmětů zaměřených na umě-

lecké vzdělávání. Pro žáky veřejných vysokých škol je studium bezplatné, bezplatně jsou poskytovány učebnice, stravování i doprava. Zřizovatelem škol ve Švédsku je stát, ale také soukromý sektor.

Střední stupeň vzdělávání představuje tříleté studium a v celé zemi existuje šestnáct typů středních škol, kde si mohou zájemci vybrat i studium umělecky zaměřené. Vysokoškolské vzdělávání je v kompetenci Ministerstva školství. Švédský vzdělávací systém nabízí vysokoškolské vzdělávání na třinácti univerzitách, které nabízejí i množství umělecky zaměřených oborů. Studium je pětileté. Kulturní politika je založena na aktivním přístupu ke kultuře. Hlavním nástrojem naplňování kulturní politiky je výtvarná výchova ve školách, ale také značná nabídka jazykových kurzů, divadelních návštěv, výtvarných přednášek, které jsou organizovány studijními sdruženími. Kulturní politika vychází z pohledu, že kultura hraje ve společnosti významnou roli, a proto by zde měla sehrát prvotní roli škola. Zde děti získávají první zkušenosti s kulturou a uměním a mohou se setkat se švédským kulturním dědictvím. Z těchto důvodů byla v roce 2008 vládou zřízena „Kreativní školní iniciativa“. Působnost Iniciativy byla v roce 2011 rozšířena na všechny žáky i na předškolní třídy a jejím úkolem je podpořit spolupráci mezi poskytovateli kulturního vzdělávání a podnítit tvořivost u všech dětí (Creative Schools initiative to also include preschool class, 2013 online) (Creative Schools, 2013 online).

V rámci kulturní politiky vznikly ve Švédsku iniciativy, sdružení, orgány na podporu vzdělávání v oblasti kultury. V jejich kompetenci je přerozdělování financí na podporu kulturního vzdělávání i na spolupráci s profesionálním kulturním životem. Swedish arts council je zřízen státem a provádí kulturní politiku. Odpovídá za přerozdělování státních prostředků na divadlo, hudbu, literaturu, knihovny, výstavy apod. Další instituce Music development and Heritage Sweden vytváří podmínky pro nezávislé hudebníky, The Swedish Film Institute rozděluje prostředky na produkci a distribuci filmů po celém Švédsku, The Swedish Arts Grants Committee podporuje práci umělců a jejich rozvoj.

V rámci kulturní švédské politiky je podporována kreativní třída tzv. Akčním plánem pro kulturní a kreativní průmysly, který byl představen v roce 2009. Akční plán je zařazen do státní politiky a jeho cílem je zlepšení podmínek pro kreativní třídu. Například na regionální úrovni se kulturní a kreativní průmysl soustřeďuje ve Stockholmu. Základem pro hospodářský rozvoj je Regionální plán rozvoje kraje Stockholm RUF 2010, který definuje vize regionu i z pohledu rozvoje kreativní třídy (podpora rozvoje vzdělávání na základě kreativity, rozvoj oblasti jako cíl pro turisty, podpora inovací, podpora rozvoje prostředí založeného na znalostech aj.)

### **Podpora kultury v systému vzdělávání v Anglii**

Systém vzdělávání v Anglii lze považovat za jeden z nejlépe fungujících na světě. Anglické vysoké školy se dlouhodobě udržují na předních místech světových žebříčků hodnocení kvality (<http://www.uc3m.es/portal/page/>, 2012 online). V kulturním směru je v Anglii díky obrovské flexibilitě nabízeno mnoho vzdělávacích předmětů a směrů. Angličané již od raného vzdělávání dbají na svoji bohatou historii a na kulturní vzdělávání kladou značný důraz. Vzdělávací systém má zde tři stupně, je financovaný z veřejných financí a zodpovídají za ně místní orgány. Základní stupeň vzdělávání je organizován pro žáky od pěti do jedenácti let. Druhý stupeň vzdělávání je pro studenty

od jedenácti do šestnácti let a poskytuje možnost studentů vybrat si umělecké zaměření (hudby, historie a umění). Povinná školní docházka trvá jedenáct let, tj. do šestnácti let studenta. Třetí, nepovinný stupeň od šestnácti do osmnácti let mohou zájemci studovat v dalším dvouletém studiu. Během těchto dvou let studenti volí své zaměření a studium zakončují zkouškou (podobnou maturitní zkoušce v České republice). V rámci státního vzdělávacího systému je kladen důraz na vzdělávání dospělých, které je rozčleněno na různé směry. Univerzitní vzdělávání v Anglii není součástí státního vzdělávacího systému.

System vzdělávání v Anglii se zaměřuje na zdůrazňování významu anglické historie pro svět i jeho myšlení. V tomto duchu se snaží spojovat děti s velkými umělci a autory tak, aby vyrůstaly s pocitem hrdosti, aby pochopily vývoj kultury a její spojení s historií. Angličané věří, že kulturní dovednosti získané v mládí pomáhají zajistit dlouhodobý růst tvůrčího kulturního odvětví na národní i mezinárodní úrovni. Školy tak zůstávají nejdůležitějším místem, kde děti získávají kulturní vzdělávání prostřednictvím stanovených osnov, o kterých si škola rozhoduje sama. Za přínosné také považují zavádění vzdělávání v oblasti kultury již u dětí předškolního věku.

V červnu 2013 byl vytvořen Národní plán pro kulturní vzdělávání, který stanovuje průběh kulturního vzdělávání od raného věku až po nejvyšší úroveň. Charakterizuje požadavky jak pro školy, tak i pro zapojené organizace. V Anglii existuje kulturní vzdělávací skupina sdružující Arts Council England, British Film Institute, Heritage Lottery Fund a Big Lottery Fund. Tato skupina zajišťuje efektivní investování především vládních financí do kulturních projektů škol i kulturních organizací. Součástí kulturní politiky Anglie je také podpora rozvoje kreativní třídy a kreativních průmyslů. V Anglii je kreativní třída soustředěna do kreativního centra, kterým je Londýn. Fenomén kreativních průmyslů zde byl již popsán v roce 1998 a postupně byly vytvořeny strategie na podporu rozvoje kreativních a technologických klastrů. Londýn je tedy z globálního hlediska vnímán jako město kreativity a kultury a v tomto duchu je také navržena strategie jeho rozvoje, jejíž cíle směřují k rozvoji kreativní třídy (např. udržení pozice světového města kultury, podpora vzdělávání, dovedností a s tím spojená kariéra, digitální technologie a inovace v kulturních a kreativních sektorech apod.) Myšlenku kreativních měst podporuje také UNESCO, která iniciovala např. vznik strategie města filmu.

### **Podpora kultury v systému vzdělávání ve Skotsku**

Přestože je Skotsko součástí Spojeného království, vzdělávací systém je zde odlišný než v Anglii a je na místě jej ve stručnosti charakterizovat. Ve Skotsku je vzdělávání pojato více do širšího spektra než v Anglii (tam je zaměřeno více do hloubky). Velký důraz je ve Skotsku kladen na předškolní a primární vzdělávání. Povinná školní docházka je jedenáctiletá od pěti do šestnácti let. Vzdělávání se zde označuje jako primární (od pěti do dvanácti let) a sekundární (od dvanácti do šestnácti/osmnácti).

Po ukončení povinného sekundárního vzdělávání si mohou studenti prohlubovat znalosti v požadovaném oboru (i v uměleckém) v tzv. programu Highers. Po ukončení zpravidla pokračují ve studiu na příslušné univerzitě. Některé univerzity při přijímání přihlížejí k výsledkům v programu Highers (podobně jako v ČR některé vysoké školy přihlížejí k výsledkům tzv. Scio testů) (Education gets creative, Skotsko 2010 online), (Culture: Culture delivers. The Scottish Government, 2013 online).



V současné době se spekuluje o zavedení předmětu (na úrovni primárního vzdělávání), který by se výhradně věnoval skotské kultuře, historii a umění. Cílem je dostat do povědomí národa skotskou historii. Ve školách je zavedený systém spolupráce učitelů a kulturních organizací v rámci mnoha různých projektů. Učitelé mají také k dispozici odborná školení a úzce spolupracují s Národní sítí uměleckého vzdělávání, která zahrnuje všechny místní úřady ve Skotsku.

Podpora praktického vzdělávání je realizována přímo na školách, zejména pomocí kulturních zdrojů. Na školách je poskytována poradenství v oblasti uplatnění tvůrčí a kulturní tvořivosti, např. Learning and Teaching Scotland nebo Curriculum for Excellence. Ve Skotsku je i řada organizací, které vytváří podpůrné materiály pro učitele a pro praxi, např. Kreativní portál, který zahájil svoji činnost v září 2010 (Scottish Government, 2012 online).

Kulturní politika. Skotsko má vypracovaný Akční plán přímo pro kulturní vzdělávání, který je naplňován spoluprací škol, místních orgánů a kulturních institucí. Na podporu kulturního vzdělávání zde existuje národní agentura Kreativní Skotsko, především na podporu umění a kreativních průmyslů. Agentura je financována vládou a přerozděluje finance na kulturní projekty. Zajímavý je projekt škol, které se spojily se spisovatelem, filmaři a tanečníky za účelem různých oslav výročí. Cílem projektu je udržování místní historie atraktivní a kreativní formou.

Základním dokumentem, kde byly poprvé zmíněny kreativní průmysly a kreativní třída, byla Národní kulturní strategie Skotska z roku 2000 (scotland.gov.uk, 2013 online). Kreativním centrem Skotska bylo stanoveno město Glasgow. Ve spolupráci s místními podnikateli a Rozvojovou agenturou byla zpracována Strategie hospodářského rozvoje města a s organizací UNESCO město Glasgow vytvořilo projekt Glasgow město hudby. Ve městě se v průměru pořádá 130 hudebních akcí za týden. Tak je vytvořeno živé prostředí pro hudební průmysl a hudba láká nejen návštěvníky, ale také hudebníky a další umělce. Projekt je podporován na národní úrovni agenturou Kreativní Skotsko.

### **Podpora kultury v systému vzdělávání v Německu**

Německo jako jeden ze zakládajících členů Evropské unie sehrálo významnou roli ve vývoji evropského systému vzdělávání. Německo je spolková země a nelze tedy hovořit o jednotném vzdělávacím systému. V každé z šestnácti spolkových zemí existuje do jisté míry odlišný vzdělávací systém. Školy spravuje ministerstvo, které je ovšem řízeno zemskými orgány. Jednotná je povinná školní docházka pro všechny spolkové země, a to devíti až deseti let.

Primární vzdělávání je čtyřleté a následující sekundární vzdělávání, je rozčleněno na tři typy škol: hlavní školy o délce studia pět až šest let, reálné školy s délkou studia šest let a gymnázia s devítiletou školní docházkou. Studium na gymnáziu je zakončeno zkouškou/maturitou a v Německu je považována za prestižní zkoušku všeobecné vysokoškolské zralosti.

Nabídka terciárního vzdělávání obsahuje i nabídku studia na speciálních uměleckých vysokých školách. Zde jsou vychováváni budoucí umělci, převážně hudebního oboru. Jedná se zpravidla o státní instituce. Zpravidla se na financování školství podílejí obce i stát.

Kulturní a umělecké vzdělávání má v Německu dlouholetou tradici, zvláště kořeny hudby sahají až do roku 1880. První veřejně podporovaná hudební škola byla založena v roce 1932 a postupně se vyvinula síť veřejně podporovaných hudebních i uměleckých vzdělávacích institucí. Vzhledem ke státnímu zřízení Německa (spolková republika) naráží oblast podpory kulturního vzdělávání na řadu problémů. Ty jsou způsobeny složitostí charakteru uměleckého vzdělávání, protože každý stát si vytváří vlastní vzdělávací systém i osnovy.

V současné době se pozornost zaměřuje i na předškolní umělecké vzdělávání. Populární jsou autorské návštěvy v mateřských školách, speciální prohlídky v institucích s umělecko-tvůrčími projekty. Skupina dětí se dostává do popředí zájmu nabídek kulturních institucí, např. divadla pro děti, dětská muzea jako součást běžných muzeí, např. historické muzeum ve Frankfurtu (Walterová, 2012 online), (Germany Arts and cultural education, 2012 online). Neformální umělecké vzdělávání v mimoškolní nabídce je podporováno ze 48% z rodičovských poplatků a ostatní náklady jsou financovány z veřejných zdrojů. Vedle těchto podporovaných škol existuje i velké množství zcela soukromých hudebních škol. Významná částka z veřejných prostředků byla také poskytnuta na vzdělávání dospělých, náklady jsou rozděleny mezi místní, státní a federální orgány.

Na podporu uměleckého vzdělávání existuje v Německu Německá federace uměleckého vzdělávání a kulturního vzdělávání. Strukturu tvoří 48 organizací a sdružení působících v kulturním vzdělávání pro mladé lidi v Německu. Jediným cílem je podpora formálního i neformálního vzdělávání mládeže v oblasti kultury (semináře, kulturní projekty, soutěže, výstavy apod.). Podpora směřuje do všech oblastí kultury (výtvarné umění, hudby, tanec, literatura, film aj.). Aliance pro vzdělávání podporuje i znevýhodněné děti a mladé lidi.

Kulturní politika. Na podporu kreativní třídy byla vytvořena iniciativa kulturních a kreativních průmyslů. Součástí této iniciativy je i Centrum pro kulturní a kreativní průmysly, které podporuje podnikatelský rozvoj malých kulturních a kreativních podniků. Podpora je realizována formou poradenství na více než 70 místech v Německu. Centrem kreativity v Německu se stal Berlín, kde kreativní třída je zastoupena 170 tis. zaměstnanci v téměř 24 tis. kreativních firmách. Na podporu kreativní ekonomiky byla vypracována Inovační strategie zaměřená na inteligentní specializaci v oblastech: IT/média, biotechnologie, transportní technologie, optické technologie a mikrosystémy.

V roce 2005 se do sítě kreativních měst UNESCO připojil Berlín jako Město designu a byla vytvořena strategie na podporu inovativní síly designu průmyslu, která se zaměřuje na zlepšení pracovních podmínek pro start-up firmy, podporu klastrů zaměřených na průmyslový design, zviditelnění designu a zvýšení atraktivity města designu pro návštěvníky.



## Závěr

Dílní srovnání jednotlivých systémů vzdělávání v oblastech kultury ukazuje, že podpora je především zaměřena na umělecké vzdělávání mládeže na úrovni primárního a sekundárního školství. Z hlediska jednotlivých systémů nejsou patrné žádné velké zvláštní rozdíly. Pravděpodobné rozdíly nastávají v množství financí poskytnutých státy na vzdělávání. Zajímavý aspekt lze vysledovat v Německu, kde je podpora kulturního vzdělávání orientována již na předškolní vzdělávání. Obecným zájmem států je podporovat a aktivizovat zájem o kulturní historii a současní kulturní dění především u dětí a mládeže. Cílem je vychovávat takové jedince, pro které bude kulturní využití běžnou životní potřebou.

U států bývalé patnáctky se odráží systematický a koncepční přístup. Podpora uměleckého vzdělávání je součástí národní politiky na podporu kreativní třídy, která je konkretizována do reálných projektů zpravidla budování kreativních měst či kreativních klastrů.

Koncept kreativních měst je úzce spjatý s problematikou a rozvojem kreativního průmyslu. Potenciál nového typu ekonomiky, která je založená na idejích a kreativitě se nejvíce projevuje v městských aglomeracích, kde je vysoká koncentrace kreativní pracovní síly. Myšlenka kreativních měst aplikuje ideje kreativity a kreativního potenciálu především. Primární je v tomto ohledu urbanizmus a plánování měst tak, aby kreativní potenciál města mohl být plně využit. Kreativní města musí především vyhledávat, pěstovat, přitahovat a podporovat talent tak, aby byly schopné přilákat ty, kteří mají nápady, schopnosti a talent.

Na úrovni Evropy se o kreativních průmyslech začíná hovořit již koncem 70. let, nicméně jednotlivé národní kulturní politiky se tímto fenoménem začínají konkrétně zabývat v 90. letech, některé i později, a to konkrétními návrhy jak podpořit rozvoj kreativní třídy a kreativních průmyslů. Ve spolupráci s UNESCO se realizace zpravidla zaměřuje na vznik kreativních měst a kreativních klastrů (Londýn, Glasgow, Berlín, Stockholm a další).

Na úrovni sledovaných států V4 jsou národní strategie také zaměřeny na podporu kreativní třídy a kreativních průmyslů. Dosud získané reálné zkušenosti měst střední Evropy s podobnými projekty „kreativních měst“ však ukazují, že tato cesta není zatím zcela reálná. Je to způsobeno především absencí komplexních vizí rozvoje měst a regionů, nízkým povědomím o progresivních a sofistikovaných urbanistických strategiích nebo příliš velkou zaujatostí na rozvoj infrastruktury bez přihlídnutí k jejím dopadům na dlouhodobou efektivitu regionu. Velmi negativním faktorem je vysoký stupeň korupce, který způsobuje rychlé a nekonceptní změny mnohých oblastí. Toto prostředí neposkytuje podmínky pro systematický růst kreativní třídy. Nestabilní politické prostředí neumožňuje tvorbu dlouhodobých vizí a koncepcí. S nástupem nových politických seskupení se mění koncepce a plány rozvoje měst i regionů. Nestabilita prostředí také negativně ovlivňuje implementaci projektů zaměřených na kulturní a kreativní průmysly v těchto zemích, protože velmi často dochází ke změnám v projektových týmech, ke změnám cílů atd. (např. kreativní město v ČR město Plzeň, na Slovensku město Košice), (Cigánek, Žáková a kol., 2012), (Šviráková, 2013).

Určitou příležitostí pro rozvoj kreativní třídy v zemích střední Evropy je budování kreativních klastrů, popřípadě budování kreativních měst či oblastí. I tyto aktivity ovšem předpokládají koncepční řešení v rámci regionálních i národních politik.

Identifikace jedinečnosti, tzn. unikátní konkurenční výhody města ve spojení s efektivní marketingovou strategií se může město stát přitažlivým nejen pro členy kreativní třídy, ale i pro turisty a návštěvníky. V čele takové koncepce stojí projektanti, architekti a umělci, což můžeme sledovat u měst typu Barcelona se stavbami Gaudiho nebo Macintoshovy v Glasgow.

V neposlední řadě můžeme uvést i několik příkladů „best practice“ v této oblasti. Jako správné příklady dobré praxe při budování kreativního prostoru lze uvést např. vyřešení problematiky dopravy regenerace se zapojením umělců a architektů v Bilbau, Neapoli a v Paříži La Défense, umění v metru ve Stockholmu, charakteristickou architekturou obytných domů v Malmo, veřejný prostor vyhrazený umění v Barceloně a jedinečné pouliční dláždění a mobiliář v Kodani.

Některá kreativní města spojuje v současné době síť Creative Cities Network (vznik 2004 v rámci UNESCO). Členové této sítě mohou spolupracovat, sdílet zkušenosti i vzdělávat se. Účelem tohoto projektu je zvyšovat lokální kapacitu měst, která mohou vytvářet různé kulturní produkty na tuzemském i mezinárodním trhu, mohou vytvářet pracovní příležitosti pro členy kreativní třídy. V rámci identifikace rozvojových potřeb bylo ustanoveno sedm oblastí kulturního rozvoje měst: literatura, kinematografie, lidové umění, design, mediální umění a gastronomie.

Závěrem lze tedy konstatovat, že koncepty budování kreativních měst a kreativních klastrů je obtížné prosadit v zemích transformujících se ekonomik. Nutnou podmínkou úspěšné implementace takových projektů je pochopení jejich významu především politickou garniturou a dosažení podpory a spolupráce na všech úrovních státní správy. Hlavní iniciativa zůstává opět na vznikající kreativní třídě. Jejím úkolem je, aby neustále podporovala kulturní a kreativní projekty, zaměřila svoji sílu na cíle, které budou postupně realizovány a které postupně změní tvář měst a regionů střední Evropy.

## Bibliografie

CIKÁNEK, M., a kol., 2012. *Kreativní průmysly, příležitost pro novou ekonomiku*. ISBN 978-80-7008-274-4

FLORIDA, R., 2002. *The rise of the creative class*. [Nachdr.]. New York: Basic Books. ISBN 978-046-5024-766

GIBODA, M., 2007. *Inovace nebo kreativita*.

Dostupné z <http://www.czechdesign.cz/index.php?status=c&clanek=1349&lang=1>

VESELÁ, D., 2013. *Maďarsko: Studium, práce, cestování*. Euroskop [online], cit. [30. 8. 2013]. Dostupné z <https://www.euroskop.cz/482/sekce/madarsko-studium-prace-cestovani>

SOUKALOVÁ, R., E. STRAKOŠOVÁ., 2013. *Influence of Education System in Culture on Creative Industries Development in RECENT ADVANCES in URBAN PLANNING and CONSTRUCTION* ISSN: *Proceedings of the 4th International Conference on Urban Sustainability, Cultural Sustainability, Green Development, Green Structures and Clean Cars, (USCUDAR '13)*, ISSN 2227-4359, ISBN 978-960-474-352-0, 91 - 100ps.

ŠVIRÁKOVÁ, E., 2013. *Dynamic Iteration Method: New Approach to Cultural Events Management*. In: *Recent Advances in Business Administration, Marketing and Economics (BAME 2013)*. Venice, 2013, p. 63. ISBN 978-1-61804-212-5

WALTEROVÁ, E., 2012. *Struktura vzdělávacího systému v Německu, metodický portál* [online]. [30. 8. 2013]. Dostupné z <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/510/struktura-vzdelavaciho-systemu-v-nemecku/>

## Webové stránky

*Creative Schools*, 2013. [online], cit. [30. 8. 2013].

Dostupné z <http://www.government.se/content/1/c6/18/62/27/956bc45d.pdf>

[http://www.uc3m.es/portal/page/portal/investigacion/rankings\\_universidades/sir\\_2012\\_world\\_report.pdf](http://www.uc3m.es/portal/page/portal/investigacion/rankings_universidades/sir_2012_world_report.pdf)

*Culture: Culture delivers. The Scottish Government*, 2013. [30. 8. 2013].

Dostupné z <http://www.scotland.gov.uk/Resource/Doc/255857/0075838.pdf>

*Education gets creative, Skotsko*, 2010. [30. 8. 2013].

Dostupné z <http://www.scotland.gov.uk/News/Releases/2010/09/17095756>

*Germany: Arts and cultural education*, [online]. 2012. [30. 8. 2013].

Dostupné z <http://www.culturalpolicies.net/web/germany.php?aid=831>

*Ohlédnutí za akademickým rokem 2011/12 v programu CEEPUS. Stáže [online]*. 2012. [30. 8. 2013].

Dostupné z <http://www.staze.cz/ohlédnutí-za-akademickým-rokem-20112012-v-programu-ceedus/>

*Scottish Government [online]*., 2012. [30. 8. 2013]. Dostupné z <http://www.scottish.parliament.uk/>

<http://www.scotland.gov.uk/Resource/Doc/158792/0043111.pdf>

*Správa o stave školstva na Slovensku: Dostupné z <http://www.minedu.sk/data/att/4757.pdf>*

[http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic\\_reports/113EN.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/113EN.pdf)

*text/ UNESCO, 2005. Magna Charta Universitatum: (1988)*

Dostupné z <http://www.unze.ba/download/Magna%20Carta%20Universitatum.pdf> [24. 9. 2012]

## 2 KREATIVNÍ TŘÍDA A VZDĚLÁVÁNÍ ANEB INSPIRUJME SE PŘÍKLADY

*Radomila Soukalová*

*Tato kapitola obsahově navazuje na problematiku předcházející kapitoly a v kontextu historie ukazuje vliv kreativity na rozvoj regionu a také poukazuje na současný význam kreativity ve vzdělávání.*

### **Kreativní třída**

Jak bylo uvedeno v předcházející kapitole, při poznávání teoretických základů kulturních a kreativních průmyslů se setkáváme s celou řadou názorových proudů od mnoha teoretiků. Za nejznámější statě lze považovat studie Floridy (Florida, 2002), který považuje kreativitu za rozhodující konkurenční výhodu současnosti. Florida rozlišuje povolání, jejichž hlavní funkcí je přicházet s novými myšlenkami, technologiemi či kreativním obsahem a jejich nositelé jsou představiteli kreativní třídy, vědci, inženýři, vývojáři, architekti, designéři, pedagogové, umělci, hudebníci a mnoho dalších pracovníků v zábavním průmyslu, tj. ústřední kreativní třída. V prostoru okolo ústřední kreativní třídy je prostor sdružující širší skupinu kreativních profesionálů pracujících v obchodu a financích, právní sféře, zdravotnictví a dalších oblastech. Kreativní třída, je třídou svobodnější, flexibilnější, s vyšší mírou individuality než se projevuje u ostatních tříd a pro většinu vyspělých ekonomik je z hlediska přínosu velmi významná.

*Velmi výstižná je Floridova definice kreativní třídy. „Kreativní třída je společenská vrstva určující společenské normy dneška. Normy kreativní třídy jsou však velmi odlišné od norem tříd převládajících v minulosti. Kreativní třída vyznává individualitu, sebevyjádření, otevřenost a respekt vůči odlišnostem. Navíc je kreativní třída dominantní společenskou vrstvou i co se týče bohatství a příjmů. Příslušníci kreativní třídy vydělávají v průměru dvakrát více než příslušníci tříd pracujících ve výrobě a ve službách“ (Florida, 2002, s. 9).*

Lidé řadící se do kreativní třídy spojují svou identitu spíše s profesí než se zaměstnavatelem, často je důležitějším faktorem seberealizace, sebevyjádření než výše finančního ohodnocení. Zpravidla nechtějí být časově vázání, tzn. že chtějí být pány svého času.

Florida uvádí základní znaky kreativní třídy: Jedná se o „pracoviště bez límečků“: Nejsou striktně vyžadovány normy oblékání, zpravidla jsou členové vnitřně motivováni, důležité je uznání kolegů apod. životní styl je postavený na zážitcích, tzn. že členové kreativní třídy jsou aktivní v mnoha různorodých kreativních činnostech napříč prací a volného času. Mají netradiční pracovní rozvrh, tzn. často pracují doma s nepravidelným časovým rozvržením, typické je prolínání pracovní doby a doby volného času sdružování se v kreativních komunitách. Členové kreativní třídy se velmi často scházejí na místech podporující kreativitu a zážitky a svým požadavkům přizpůsobují také místo bydliště a další.

Na základě identifikačních znaků kreativní třídy Florida zavádí pojem kreativní index. Prostřednictvím tohoto indexu lze vyjádřit schopnost města, regionu či určité oblasti přitáhnout kreativní třídu a motivovat ji natolik, aby její výstupy přispěly k rozvoji a ekonomickému růstu oblasti.

Základními prvky kreativního indexu je:

- podíl kreativní třídy na celkovém počtu sledované oblasti
- počet nových patentů na jednoho obyvatele v daném regionu
- počet inovativních firem sledované oblasti
- míra společenské a kulturní otevřenosti oblasti, ukazuje, jak je oblast schopna akceptovat příslušníky nějak se odlišující od většiny společnosti.

Florida vysvětluje kreativní index jako ukazatel úrovně kreativní ekonomiky ve sledované oblasti a také lze pomocí něj předpovídat ekonomický potenciál oblasti v dlouhodobější m horizontu. Tímto způsobem je možné identifikovat tzv. kreativní centra vyššími hodnotami kreativního indexu. Tato centra přitahují příslušníky kreativní třídy, kteří se podílejí na zvyšování ekonomických ukazatelů sledované oblasti.

V České republice se touto problematikou zabývá Kloudová (Kloudová, 2008), která seřadila jednotlivé kraje České republiky podle trendu růstu kreativního indexu. Do pozice vůdců zahrnuje Prahu a Středočeský kraj. Prahu lze tedy považovat za „kreativní centrum“ České republiky. Ostatní kraje hodnotí jako tzv. opozdilce, kteří by měli investovat do rozvoje regionu tak, aby přilákaly kreativní třídu.

### **Podpora kreativity ve Zlínském regionu**

Na úrovni regionů České republiky probíhají snahy o zmapování úrovně kreativních průmyslů. Toto mapování, které nedávno probíhalo také ve Zlínském kraji a ve městě Zlíně, realizovala paní Lia Ghilardi, která se touto problematikou zabývá na úrovni Evropské unie. Výsledkem mapování jsou velmi zajímavé podněty pro odpovědné instituce, které by měly zahájit přípravu podmínek pro přilákání „kreativní třídy“.

Ghilardi ve své zprávě uvádí, že nezbytným předpokladem pro úspěšnost sledované oblasti je podpora významných lokálních zdrojů a snaha o jejich propojení napříč oborů a sektory či zájmovými organizacemi. Cílem mapování kreativních průmyslů ve Zlínském regionu bylo nalézt tato propojení a zjistit, zda funguje a jak funguje spolupráce mezi subjekty. V současné době je tedy nezbytné, aby se výsledky mapování začaly aplikovat do reality což je klíčový moment pro rozvoj kreativní ekonomiky ve Zlínském regionu či ve městě Zlíně. Výsledkem mapování kreativních průmyslů jsou doporučení, která navrhuje procesy jak nastartovat celý systém rozvoje kreativní ekonomiky.

Prvotní podmínkou je potřeba vytvoření „Komise pro kreativní Zlín“ jejíž úkolem by bylo nastartovat mechanismy propagace, podpory, vytváření sítí a marketingu kreativního kapitálu. Kreativní město sdružuje kreativní organizace, firmy, ale i jednotlivce – vůdce, kteří je řídí a uvádějí věci do pohybu. V krátkodobém horizontu, jak uvádí závěrečná zpráva, by Zlínu prospěl vznik „specializovaného strategického mechanismu napříč sektory“, který by koordinoval aktivity a zvyšoval povědomí a informovanost o rozvoji kreativního města či regionu. Nezbytným krokem je také vytváření partnerství pro kulturní a kreativní rozvoj. Úkolem těchto partnerství je vytvořit propojení mezi rozvojovými a kreativními činnostmi dané oblasti. Současně by bylo vhodné vytvořit tzv. Rozvojovou agenturu pro kreativní ekonomiku. Podobné agentury úspěšně fungují v mnoha zemích Evropy a nabízejí konkrétní služby podle potřeb regionu, poskytují informace a zpětnou vazbu orgánům místní správy, kulturním organizacím a dalším odpovědným institucím.

Následné doporučení směřuje k potřebě založit „Pracovní skupinu, která učini kreativitu součástí struktury města a kraje“. Tato pracovní skupina by si měla vzít za cíl tvorbu prostoru (fyzického i společenského), v němž by mohly úspěšně operovat ekonomické činnosti s vysokou dávkou kreativity, např. propagace města či regionu, investice do infrastruktury, tvorba klastrů, projektování kreativních zón a mnoho dalších. Silný potenciál pro tento prostor ve Zlíně má bývalý areál firmy Baťa. Již zmiňovaná pracovní skupina by měla za úkol vytvořit soupis současných plánů na regeneraci města, vytipovat možné oblasti spolupráce, a identifikovat způsoby, jak zabránit odlivu potenciálních příslušníků kreativní třídy. Velký přínos by mělo vytvoření seznamu opuštěných, nadbytečných a bývalých průmyslových areálů a míst, která jsou k dispozici, a za jakých podmínek by kreativní firmy mohly tyto prostory získat. V rámci diskusí pracovní skupiny se zainteresovanými subjekty vytvořit strategii získávání z veřejných nebo soukromých zdrojů levné výrobní a výstavní prostory pro zlínské kreativní firmy.

Součástí budování strategie kreativního centra či prostoru je nutnost vytvoření „Pracovní skupiny zaměřené na zlepšení spojení města a kraje i s okolím, vytváření image a kvality života“ a posílit tak atraktivitu a kreativitu oblastí regionu. Pozornost by měla být zaměřena především na přitažlivost jednotlivých oblastí, např. architektura, úroveň veřejných prostranství apod.

Studie Mapování kreativních průmyslů ve Zlínském kraji a ve městě Zlíně ukázala, že Zlínský kraj má velký potenciál, jedinečné kulturní dědictví, architekturu a přírodní zdroje a je tedy nezbytné zakomponovat kreativitu do lokální strategie plánování. (Ghilardi, 2014). Dalo by se říci, že Zlín má nejenom bohaté kulturní dědictví, ale v historii města má velkou osobnost, Tomáše Baťu, která by měla být inspirací a vzorem pro rozvoj kreativního centra, města či regionu. Svými aktivitami v mnoha různých oblastech ukázal, že inovátorský a kreativní přístup může opravdu pozvednout ekonomickou, kulturní, společenskou i průmyslovou oblast regionu.

### **Bud'me kreativní jako Tomáš Baťa senior**

Tomáš Baťa je jméno, které má váhu symbolu a v mnoha případech vyvolává i řadu asociací se jménem spojených, jako např. Baťovy boty, Baťova podnikatelská filosofie, Baťův Zlín, Baťova architektura, Baťa jako inovátor v oblasti vzdělávání i v oblasti marketingu a propagace. Baťův odkaz se nejen ve Zlíně, ale i v řadě českých i zahraničních městech odráží téměř na každém kroku. Mnoho podnikatelů bylo inspirováno jeho podnikatelskými přístupy, odvahou nebát se pustit do inovátorských kroků. Byl jedním z prvních, pro kterého „zákazník byl pán“, a tato strategie je dnes jedním z nejvýznamnějších faktorů v podnikatelských oborech s nejsilnější konkurencí a stává se nezbytností marketingových odborníků v hledání stále nových přístupů k zákazníkovi. Celá řada významných podniků vznikla na základě uplatňování Baťových myšlenek a postupů, stejně tak celá řada podniků, u jejichž počátků stál ještě Tomáš Baťa, realizuje svou podnikatelskou činnost i v současnosti. Samozřejmě, musíme podotknout, že v mnoha případech tyto firmy prošly procesem znárodnění, privatizací či různými formami restrukturalizace. Příkladem firmy založené na odkazu Baťových myšlenek je např. Tescoma, která se hrdě hlásí k myšlenkám Tomáše Bati. Vznikla v roce 1992



tzv. na zelené louce ve Zlíně v České republice a dnes je světově proslulou a uznávanou firmou produkující domácí potřeby.

Na druhé straně, další z firem zlínského regionu, Fatra Napajedla, založená 1935 koncernem Baťa, v současné době funguje jako součást koncernu Agrofert s velmi rozmanitým portfoliem produktů. Historicky vznikla jako první zpracovatel plastů v České republice. Podobnou historii má také současná firma Continental Barum, s. r. o., orientující svou pozornost na výrobu pneumatik. Byla založena v roce 1932 a impulsem pro její vznik byl (v té době) nedostatek kvalitních pneumatik pro přepravu produktů z Baťových závodů do celého světa. Tak již v roce 1932 byly vyrobeny první pneumatiky značky Baťa, o dva roky později, v roce 1934, došlo ke značnému rozšíření výroby pneumatik a nové pneumatiky značky Baťa postupně vytlačily konkurenční produkty z tehdejšího Československa. V současné době je firma Continental Barum, s. r. o. významným výrobcem pneumatik ve světě (www.continental Barum, 2014).

### **Baťa a jeho kreativní podnikatelská filosofie**

Tomáš Baťa již na počátku své kariéry usiloval o poznání všeho nového a jeho cílem bylo zavádění nových poznatků, nových technologií i nových strojů do výroby, a těmto požadavkům přizpůsobil vše, ať již se jednalo o pracovní a technologické postupy, novou organizaci výroby a práce či nové stroje. Bylo mu nad míru jasné, že racionální výroba, síla strojů a strojové mechanizace se staly podmínkou úspěšného podnikání. Stejně tak však věděl, že cesta k úspěšnému podnikání je především založena na celkovém nastavení „organismu“ firmy a myšlení jejich zaměstnanců. Pochopil, že za podnikatelským úspěchem nestojí pouze samotný podnikatel či (sebedokonalejší) stroje, ale že jsou to zejména zaměstnanci a společný týmový duch firmy. A právě toto poznání ho přivedlo k tvorbě komplexního systému, jednotného modelu firemního života, který přerostl v budování města a regionu, v sociálně-politický program, který mohl naplňovat i ve funkci starosty Zlína v letech 1923 - 1932.

### **Baťův kreativní přístup k vybudování města**

V září 1923 Tomáš Baťa v obecních volbách porazil levicové kandidáty, jeho volební skupina získala v městském zastupitelstvu volební většinu a Tomáš Baťa se stal zlínským starostou. Tímto výsledkem se otevřela svébytná kapitola v rozvoji města Zlína, který šel ruku v ruce s vývojem Baťových závodů. Na jedné straně byl patrný dynamický vývoj obuvnické továrny a výstavba standardních budov s železobetonovou kostrou, cihlovou vyzdívkou a rozsáhlými plochami oken. Na straně druhé velkým lákadlem pro lidi byla možnost získat k práci i bydlení. Když se v roce 1925 rozbíhala etapa výstavby nových továrních budov, zveřejnil architekt Gahura svůj projekt průmyslového areálu pod názvem „Továrna v zahradách“. V dalších letech zde vyrostl osobitý výrobní komplex – dlouhé řady moderních továrních budov obklopených stromy a trávnický vzbuzovaly nejen překvapení, ale zejména obdiv, neboť se zde utvářel příklad účelného a přitom pohledného průmyslového areálu. Architektonický ráz továrních budov se postupně začal přenášet i za hranice továrny. Barevná harmonie červených cihel, bílého betonu a charakteristické zeleně vtiskla městu na dlouhá období charakteristický ráz, přetrvávající až do dneška. V roce 1927 představil architekt Gahura projekt budování města zeleně. Baťovo a Gahurovo zahradní město se stalo zhmotněním moderních urbanistických koncepcí a také dalo příležitost významným architektům, jako

byli např. Vladimír Karfík a Miroslav Lorenc, jejichž díla jsou dodnes ukázkou vysoké úrovně a kvality meziválečné architektury.

V tomto období vznikají rozsáhlé čtvrti obytných domků pro zaměstnance Baťových závodů, několikapatrové budovy ubytoven pro mladé zaměstnance závodů, tzv. mladé muže a mladé ženy. Pro děti zaměstnanců byly v období 1924 - 1934, vystaveny školy, tělocvična s přilehlou školní čtvrtí a letním bazénem. Současně vedle obytných čtvrtí a školních budov financovala firma Baťa vybudování obchodního centra (menší a větší obchodní dům), poblíž vyrostla budova Velkého kina (pro více než 2 000 diváků!), hotel Společenský dům a v roce 1938 byla postavena výrazná dominanta moderního průmyslového města „mrakodrap“ správní budovy Baťových závodů. (Pokluda, 2004, s. 10).

### **Baťova kreativní sociální zaměstnanecká politika**

Velmi účinně Baťa působil na své zaměstnance rozvíjením vlastní sociální politiky. Staral se o jejich bydlení a podle projektu architekta Jana Kotěry vyrůstaly už v letech 1918 až 1921 na západním okraji Zlína skupiny domků pro dělníky a úředníky. Velikost domků odpovídala postavení zaměstnanců v továrně. Od válečných let Tomáš Baťa zajišťoval pro své zaměstnance cenově zvýhodněné zásobování potravinami. Péči o děti zaměstnanců poskytovala závodní mateřská školka a další výhody, např. filmová představení pro zaměstnance byla zdarma apod. Můžeme s čistým svědomím konstatovat, že to byl právě on, kdo až neuvěřitelnou měrou přispěl k rozvoji nejen samotného Zlína, ale celé oblasti střední Moravy, a v mnoha ohledech se díky němu významně pozvedla kvalita života místního obyvatelstva. Ať již zmíníme zavedení pravidelného vyplácení mezd, vypracování významného sociálního programu, iniciování kariérního růstu svých zaměstnanců a jejich jazykové vybavenosti, či podílení se na urbanistickém rozvoji města, podporu rozvoje sociální zaopatřenosti ve městě zakládáním školek, stavbou moderní nemocnice, založením knihovny, vznikem hudebních a sportovních spolků apod. Stal se mecenášem umění, zasadil se o vybudování moderní dopravní infrastruktury, zavedl novátorské prvky v oblasti plánování, výroby, kontroly kvality výrobků, obchodu a služeb, budoval a financoval nejen své firemní školství v podobě tzv. Baťovy školy práce, ale podporoval i diferencované pokusné měšťánské školství po roce 1928. „Zlín se stal státem ve státě, realizací amerického snu v moravské kotlině“ (Kostka, 2010).

Baťovi se úspěšně podařilo najít rovnováhu mezi společenskou rovinou doprovázenou sociální kontrolou jedince s rovinou jeho svobody a individuální zodpovědnosti. Baťův systém výroby v mnohém život zaměstnanců osvobozuje, neboť je odpoutává od namáhavé práce, kterou přenechává strojům. Poskytuje jim osobní volný čas a k jeho aktivnímu naplnění buduje ve městě dostatečné množství prostranství a subjektů využitelných k volnočasovým a kulturním aktivitám, staví již zmíněné dělnické kolonie domů, ve kterých poskytuje každému individuální moderní racionálně uspořádané a promyšlené bydlení. Je však současně pravdou, že na druhé straně usiluje u svých zaměstnanců a obyvatel Zlína o důsledné dodržování pracovní i životní morálky, koncipuje dostatečné mechanismy sociální kontroly individuálního jednání a chování (Kostka, 2010).

### **Baťovy kreativní zásady v přístupu k zákazníkovi**

Inovaci, kterými nás Tomáš Baťa inspiruje dodnes, bychom mohli uvést ještě celou řadu, v popředí však stále zůstává Baťův přístup k zákazníkům. Pamětníci často vzpo-



mínali, že když Tomáš Baťa říkal: „Nikdy nesmím začít cokoliv vyrábět, pokud nemám jistotu, že najdu odbyt“, moc dobře věděl, že všechny činnosti v podniku mají svou nezastupitelnou roli a všechny společně směřovaly k jedinému – ke splnění podnikových cílů. Tomáš Baťa již v té době prosazoval propagaci a umění prodávat za jednu z nezastupitelných aktivit podílejících se na úspěšném chodu firmy. Propagace (v dnešní době v odborné terminologii marketingová komunikace) společně s ostatními činnostmi podniku tvořila integrovaný proces vzájemně na sebe navazujících činností a vedly k naplňování Baťova zákona úspěšného obchodu „Náš zákazník, náš pán“.

Byl to slogan „Náš zákazník, náš pán“, na kterém Baťa stavěl svou filozofii a který rozhodně nebyl pouhou prázdnou frází. Velká většina kroků, postupů a novinek byla realizována především s ohledem na zákazníka. „Baťa dodržoval jednoduchou tezi, kdy se zákazníkovi snažil nabídnout více než minimum, o které sám žádá, a to za cenu nižší než požadované minimum. „Za nadstandard pak můžeme považovat například chování prodavačů, kteří se dle jeho nařízení starali se zájmem o veškeré připomínky a podněty ze strany zákazníků. Ty pak využívali k dalšímu rozvoji firmy. Novinka byla rovněž evidence zákazníků, kterým byly následně zasilány různé propagační materiály. Nehovoříme zde však pouze o reklamě, neboť Baťa svou orientací na zákazníka usiloval o změnu myšlení spotřebitelů i zaměstnanců. Věřil totiž, že jedině službou zákazníkovi se dá vybudovat blahobyť, a tím se řídil celý svůj život. (Kostka, 2010).

Baťa se tak stal inovátorem v oblasti marketingu a přístupu k zákazníkovi. Již v roce 1920 inicioval založení reklamního oddělení ve svých závodech. Jako dobrý obchodník věděl, že činnost reklamního oddělení bude „něco stát“, proto si pravidelně nechával vypracovat přehled prodeje za určité období v závislosti na nákladech na reklamu. Tak jednoduše zjistil, zda reklama má či nemá smysl. Tento přístup by mohl být vzorem pro mnohé současné firmy. Za zmínku také stojí efektivní propojení marketingových aktivit s uměleckým přístupem, zapojení významných umělců do tvorby reklamních sdělení (Vlasta Burian, Elmar Klos, Karel Zeman apod.). V těchto případech tato spojení přinášela velmi kreativní a zajímavé výstupy. I zde se potvrdila pravdivost jeho výroku: „Velké věci dělejme s velkými lidmi (osobnostmi)“. Již v té době Tomáš Baťa a po jeho smrti jeho nástupce Jan Antonín Baťa pochopili, že kreativita a marketing mají k sobě velmi blízko a vhodným a citlivým propojením mohou přinášet značný efekt. Vždy ovšem zdůrazňoval, že propagaci je nutno dělat pro zisk, nikoli pro umění.

Přínos Tomáše Bati v oblasti marketingu a komunikace se zákazníkem můžeme vidět především v tom, že založení marketingového oddělení ve firmě viděl jako nezbytnou součást firmy a jeho sílu v kombinaci všech dostupných nástrojů komunikace, tzv. integrované marketingové komunikaci. Kládl důraz na osobní prodej a přístup k zákazníkovi, na vzhled prodejny i samotných prodejců, na kvalitu výkladních skříní. V neposlední řadě vyžadoval od prodejců a pracovníků reklamního oddělení, aby sledovali konkurenci a nové trendy (Staňková, 2005).

### **Tomáš Baťa - zakladatel a inovátor ve vzdělávání**

Kreativita Tomáše Bati a chuť zakládat nové se projevovala i v oblasti školství. Již od konce 20. let minulého století se školství ve Zlíně začalo rozvíjet. Obecně a základní

školy začaly vyučovat podle moderních osnov inspirované zahraničím. V tomto období také vzniká samostatná jazyková i umělecká škola.

V roce 1925 Baťa iniciuje založení tzv. Baťovy školy práce, kterou navštěvovali tzv. Baťovi mladí muži i ženy. Pro Tomáše Baťu bylo neustálé vzdělávání základem úspěšné firmy. Z tohoto důvodu dával schopným mladým lidem příležitost vzdělávat se nejen teoreticky, ale i prakticky např. na zahraničních stážích. Tento systém vzdělávání se stal jedinečným v tehdejší Československu. Vzdělávání bylo zadarmo a na úrovni učňovského školství probíhala vedle praxe v továrně také odpolední teoretická výuka. Na internátech, kde byla většina mladých mužů ubytovaná, vládl velmi přísný režim (Světlík, 2005).

Důležitou roli v Baťově vzdělávacím systému sehrávaly průmyslové školy. Do systému průmyslových škol byla zahrnuta také Obchodní akademie, Mistrovská škola obuvnická, vyšší průmyslová škola obuvnická, strojnická, chemická a textilní. Kromě průmyslových odborných škol vzdělávací systém zahrnoval také Reálné gymnázium a Školu umění. V duchu Baťových tradic vznikl v roce 1935 Studijní ústav s cílem vytvoření vysoké školy profesní orientace (technologické oddělení, knihovna a lidová škola).

Vzhledem k tomu, že předmětem kapitoly není podrobný popis vývoje jednotlivých oborů vzdělávání ve Zlíně, na kterých se podílel buď samotný Tomáš Baťa, nebo jeho firma, bude pozornost zaměřena pouze na obory primárně související s kreativitou a se současnou problematikou budování kreativních center, což se především týká počátků Školy umění ve Zlíně, která byla založena v roce 1939. Škola vznikla v době, kdy existovaly snahy (v důsledku druhé světové války) o uzavření českých škol. Škola umění tomuto unikla jen díky tomu, že se jednalo o soukromou školu. Důvodem založení Školy umění bylo pořádání spíše menších výstav již od počátku dvacátých let (Turková, 2005). V té době se nejednalo o pravidelné výstavy, ale s postupem let, ve třicátých letech, dochází k oživení kulturního života ve Zlíně. Výstavy se stávají pravidelnou součástí kulturního života ve Zlíně. Zvláště významný byl rok 1936, kdy byla založena umělecká galerie ve Zlíně. Následně v tomto roce se také zrodil nápad pravidelně pořádat Zlínské salony, jejichž historie byla znovuobnovena po roce 1990. I když konec druhé světové války sice znamenal pro Školu umění dramatické změny, zestátnění, změna spíše vysokoškolského rázu školy na ryze středoškolský, umělecké vzdělávání ve Zlíně i nadále zastávalo důležitou roli a jednotlivé umělecké školy, ať Střední uměleckoprůmyslová škola v Uherském Hradišti, tak i Lidová škola umění ve Zlíně si udržely vysokou úroveň a mohou se pyšnit mnoha úspěšnými absolventy. Na Baťovu tradici vysokoškolského uměleckého vzdělávání navázala v novodobé historii soukromá Vyšší odborná filmová škola a v roce 2000 vznikla ve Zlíně Fakulta multimediálních komunikací jako třetí fakulta Univerzity Tomáše Bati. Dalo by se říci, že tato fakulta vysoké školy je pokračovatelem Baťových myšlenek a spojuje kreativní přístup a inovátorské myšlení.

Jak již bylo uvedeno, v centru pozornosti Baťovy filozofie byl na prvním místě člověk, a je proto samozřejmostí, že v jeho sociálním konceptu reformy života, výroby a podnikání byla otázka formování jedince (přijetí norem, změn chování jedince a jeho postojů) jednou z významných priorit v úspěšném prosazení tzv. batismu. V rámci pragmatismu, který vyznával, bylo jeho cílem, aby vzdělávání neustrnulo

a nestalo se pouhým nezáživným mechanickým opakováním stále stejných pouček bez spojení s reálným životem, ale naopak, aby vzdělávací proces byl procesem stimulujícím k výkonu a aktivitě, podněcoval ke kreativnímu myšlení, obsahoval pozitivní náboj odrážející se v jeho akceleraci s prvky soutěžení, neboť sám zastával myšlenku, že i vývoj společnosti (civilizace) není nic jiného než rozšiřování příležitostí k boji, v daném případě k soutěžení. Pro Baťu představoval život skutečnou soutěž - soutěž, ve které mohou zvítězit pouze ti nejlepší. Aby však daného cíle mohl dosáhnout, bylo nezbytností zaměřit pozornost na osobnosti pedagogů, neboť právě ti musí být schopni podnítit v žácích touhu rozvíjet své schopnosti a dovednosti, které se v žádném případě neliší od požadavků kladených současnými zaměstnavateli, (jak ukazuje řada výzkumů, zaměřujících se na své potenciální zaměstnance, kteří opouštějí lavice škol všech vzdělávacích stupňů.) Pokud bychom uvedli jen některé z nich, spatřili bychom přímou kontinuitu v požadovaných preferencích, zejména u posluchačů vysokých škol - např. schopnost rozhodovat, vidět příležitosti, řešit nepříjemné situace, abstraktně myslet, jasně se vyjadřovat, mít nadšení pro práci, být ochotní brát na sebe riziko, nalézat vnitřní touhu po podnikavosti, ambicióznosti, vytrvalosti, zvědavosti, soustředěně jít za stanoveným cílem, umět vést, chápat druhé.

Vzdělávání pro Baťu představovalo plnohodnotnou součást reálného života, ne pouze přípravu na život. Nenalézáme právě zde onu problémovou oblast, která je charakteristickým znakem současného terciárního školství, tzn. rozporuplnost a odtažitost teorie a praxe, se kterou se, bohužel, stále ještě často setkáváme na řadě vysokých škol? Snahou Bati tak bylo své pragmatické principy osvědčené v podnikání postupně aplikovat na oblast školství. První pokusy spatřujeme v rámci firemních kurzů, později v Baťově škole práce. Jak již bylo zmíněno, Baťa si byl plně vědom toho, že není možné stavět vzdělávací systém na pouhém vštěpování poznatků do paměti žáků, ale že je nezbytností zavedení nových forem a metod učení, k jejichž aplikaci se i dnes může hrdě hlásit každé vzdělávací zařízení (vysoké školy zejména), ať hovoříme o metodách založených na řešení problémů, otázek, projektů - se zaměřením na zkušenost a experiment. Důraz pak kladl zejména na učení praktickým činnostem a zaměstnáním žáků přímo ve firmě (tolik dnes požadovaná praxe!), přičemž využíval inspirace ze zahraničních zkušeností (např. 1924 „Baťovy školské mise“ do zahraničí k získání nových poznatků, zkušeností a inspirace). V roce 1925 tak zahájila činnost Baťova škola práce pro chlapce, v roce 1929 pro dívky, jejíž činnost byla ukončena v roce 1948. Na ni pak navazovaly vyšší formy odborného vzdělávání ve firemním Studijním ústavu (1936), průmyslové škole (1937), Manažerské škole (1938) a Škole umění (1939).

### **Baťův odkaz jako motivace ke kreativité**

Odkaz Tomáše Bati motivuje i v současnosti mnoho mladých tvůrců, ať již z pohledu kreativního zpracování pro potřeby propagace regionu a města jako atraktivní oblasti pro turistický ruch, nebo z pohledu kreativních návrhů, v rámci rekonstrukce či revitalizace historických budov v baťovském stylu. Situace však není jednoduchá, jelikož velká část města představuje v současnosti kulturní památky, které je velmi obtížné rekonstruovat či dostavovat, mladí umělci a architekti mají obtížnou pozici v oblasti návrhů na řešení rekonstrukcí. Nicméně přes tato úskalí je genius loci vede k řadě kreativních návrhů. Jak již bylo uvedeno cílem této kapitoly je mimo jiné nejenom poukázat na osobnost Tomáše Bati a jeho přínos pro celý podnikatelský svět, ale zejmé-

na realizaci Baťova odkazu jako stimulu uplatňování kreativity v marketingu v současném vysokém školství. Jako příklad byla zvolena ukázka dvou konkrétních kreativních řešení, se kterými přišli mladí tvůrci studující výtvarná umění na Univerzitě T. Bati v městě Tomáše Bati - Zlíně. V pořadí první kreativní řešení je zaměřeno na tvorbu unikátní knihy, která atraktivním způsobem informuje a také propaguje Baťovský Zlín. Druhý kreativní návrh vznikl v rámci realizace soutěže KREAS (vyhlášené Univerzitou Tomáše Bati ve spolupráci s neziskovými organizacemi). Snahou pedagogů je také vedle podpory kreativity vést studenty k projektovému myšlení, nebát se pojmu projektové řízení, neboť v mnoha případech realizace jejich kreativních a originálních nápadů je otázkou kvalitního projektového řízení. Podrobněji se této tématice věnují autorky Šviráková (2013, s. 55), a Göttlichová, Soukalová (2010, s. 56).

### **Kreativita v propagaci města**

S nápadem vytvořit autorskou knihu Artbook Zlín přišel Pavel Coufalík (student Fakulty multimediálních komunikací UTB Zlín) v momentě, kdy začal přemýšlet o podobě své závěrečné práce. I když knih o Zlíně existuje nespočet, snahou autora bylo vytvořit takovou formu knihy, která téma uchopí z nového úhlu pohledu, a která i díky vhodné propagaci bude mít ambici stát se žádaným kouskem do knihovny nejen mezi obyvateli Zlína. Rešerše mezi knižními tituly zabývající se zlínskou problematikou prokázala, že kniha s volně interpretovaným grafickým designem zlínských motivů prakticky neexistuje. Konečná podoba knihy je výsledkem několika kreativních přístupů, kterými autor procházel.

### **Autorův pohled na Zlín**

Autor sám ze Zlína pochází. Jeho první představou byla prezentace vlastní percepce města, jeho osobitosti zachycené na fotografickém papíru. Města, které ho okouzlo a současně ovlivnilo do té míry, že při svých častých procházkách s fotoaparátem nashromáždil tolik fotografií, že si v průběhu let postupně vybudoval vlastní archiv fotografií doplněný grafickými náměty. Prvotním záměrem byla „pouze“ jejich prezentace v knize. Základem podoby knihy tak v počáteční úvaze mělo být volně graficky pojaté zpracování zlínských motivů, které však pod vlivem pozdějších úvah měly být doplněny o fotografie netradiční, které by záměrně navozovaly výrazně působivější vizuální dojem aparátem zachyceného místa, než jak ukazovala samotná realita. Cílem autora se tak stalo prezentovat v knize město Zlín jako jedinečné a unikátní místo, nemající v evropském prostoru obdobu. Nástrojem tohoto cíle pak byl pečlivý výběr motivů a fotografií. Drobné úpravy, jakými bylo například posunutí barevnosti režného zdiva z oranžového do červenějšího tónu, pak měly onu nevyslovitelnou atmosféru místa podtrhnout. Kniha se tak prioritně nestala faktograficky vyváženou publikací, ale naopak lehce manipulativní vizuální prezentací, která osobitým výběrem motivů a jejich zpracováním mírně přikrášluje realitu. Nutno zde ale podotknout, že už samotná realita je unikátní.

### **Pop-up prvky**

Ve snaze po jedinečné podobě knihy brzy vznikla myšlenka doplnit stránky o tzv. pop-up prvky, které by jednotlivé kapitoly doprovázely. Šlo o prostorové nebo pohyblivé mechanismy vztahující se k jednotlivým tematickým částem. Například modely pravoúhlých funkcionalistických staveb Zlína se pro toto zpracování přímo nabízely. Autor

se rozhodl vytvořit tyto pop-up skládačky s maximální přesností ve vztahu k originálu, kdy např. u zlínských staveb hledal takové technické řešení, které by autenticky ztvárnilo všechny prvky vystupující z obdélníkového půdorysu staveb, jako jsou výtahové šachty, přístavby apod. U většiny modelů nebylo možno na „skládačky“ použít univerzální návody, proto vše vznikalo zdlouhavým zkoušením a hledáním nejlepších postupů technického řešení.

### **Artbook Zlín**

Konečná podoba autorské knihy Artbook Zlín představuje volně graficky zpracovanou publikaci mapující v šesti kapitolách historii a vybraná témata související s městem Zlín. Přestože kniha obsahuje i textové části, důraz je kladen na vizuální stránku a originální pojetí. Kniha je členěna do šesti kapitol s následujícími názvy: Baťa, Továrna, Architektura, Reklama, Trolejbusy, Gottwaldov. Rozsah knihy je 192 stran.

Architekturu knihy je možno vidět na [www.pavelcoufalik.cz](http://www.pavelcoufalik.cz). Kniha je originální svým zpracováním.

Jedná se o kombinaci:

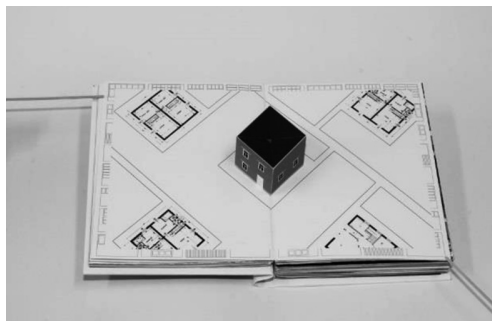
- klasických knižních stránek
- dvojstránek s pop-up prvky
- stránek tištěných na průhledné fólie.

Klasické stránky knihy obsahují volně graficky zpracované motivy spjaté se Zlímem (dobová typografie, koláže fotografií a motivů, výřezy, schémata, půdorysy, plánky a mapky apod.) doplněné o texty a historické fotografie. Snahou zde bylo zachytit tyto motivy z netradičního pohledu nebo je originálně interpretovat.

Dalším prvkem jsou stránky na průhledných fóliích obsahující mapky a schémata, které na sebe při překrytí navazují. Pop-up stránky obsahují prostorové nebo pohyblivé skládací papírové prvky, které se při rozevření zhmotňují v prostoru, nebo vedou k realizaci pohybu. Tyto pop-up prvky jsou realizovány jako součást témat příslušných kapitol (například v kapitole Architektura představují architektonické dominanty Zlína). Celkem je jich v knize použito 11: Továrna (3D), Hodiny se světovým časem z kanceláře H. Vavrečky (pohyblivý mechanismus), Půldomek (3D, Obr. 2.1), Obchodní dům (3D), Baťův památník (3D), Letadlo Junkers (3D), Hotel Společenský dům (3D), Baťův mrakodrap (3D, Obr. 2.2), Baťova kancelář ve výtahu (pohyblivý mechanismus), Střevíc z plakátu (3D, Obr. 2.3), Trolejbus (3D). Pop-up modely - „skládačky“ jsou umístěny na dvojstránce z kartonu, což si žádá speciální zpracování při výrobě knihy.

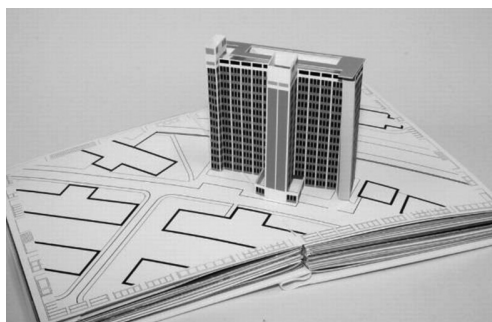
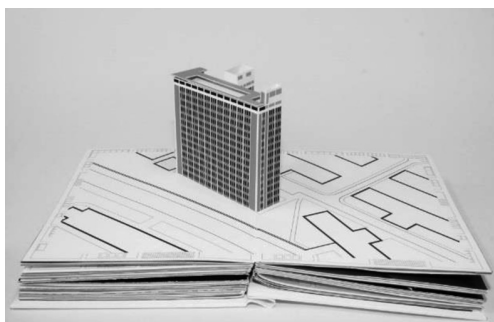
Titulní strana je tvořena motivem modulů zlínské architektury překrytými lentikulární fólií, která vytváří tzv. flip efekt.





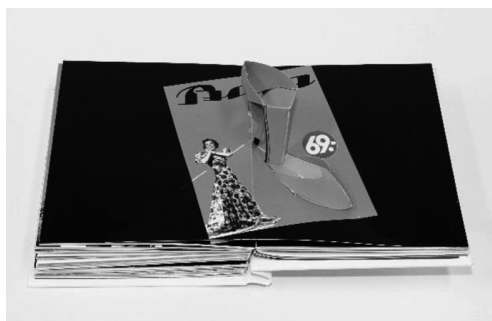
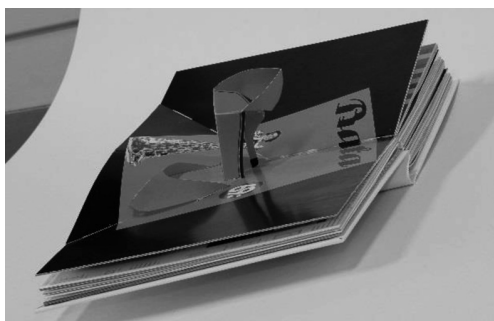
*Obr. 2. 1. Baťovský půldomek ve 3D zpracování*

*Zdroj: Coufalík, 2014*



*Obr. 2. 2. Baťův mrakodrap ve 3D zpracování*

*Zdroj: Coufalík, 2014*



*Obr. 2. 3. Střevíc z plakátu ve 3D zpracování*

*Zdroj: Coufalík, 2014*

## Cílová skupina

Kniha jako celek je autorsky pojaté výtvarné dílo, které kromě funkce informativní (stránky s textovými informacemi k příslušným kapitolám) má za cíl netradiční formou interpretovat zlínská témata s důrazem na grafický design a originální zpracování. Je primárně určena zájemcům o Baťovský Zlín, studentům, umělcům i veřejnosti.

V současné době o vydání autorské knihy projevila zájem Univerzita Tomáše Bati společně s významnými firmami v regionu.

## Kreativita v projektech propojení historie a současnosti

Jedním z dalších příkladů kreativního přístupu, který ctí a citlivě reaguje na Baťův odkaz v podobě zlínské Baťovy architektury, je řešení mladých tvůrců - studentů v rámci studentské soutěže KREAS. K soutěžním zadáním patřil mimo jiné úkol, kterým bylo vyřešit zastřešení venkovní kavárny, kterou provozuje nezisková organizace zaměstnávající postižené osoby, kteří se velmi obtížně začleňují do pracovního procesu. Kavárna je umístěna v budově, která je součástí památkové zóny Baťovské architektury, tzv. Morýsovy domy, a jakákoliv přístavba či rekonstrukce je zde proto téměř nemožná. V rámci soutěžního úkolu studenti realizovali řadu konzultací s architektky Národního památkového ústavu Kroměříž, na základě kterých byly navrženy jediné dva možné způsoby řešení projektu. První možností bylo vytvoření tzv. sezonní konstrukce, umístěné na předem vytyčeném místě (terase) a druhým řešením byla možnost realizace celoroční konstrukce, avšak pouze za předpokladu, že zastřešení bude umístěno směrem do zahrady v dostatečné vzdálenosti tak, aby nebránilo volným pohledům na Morýsův dům.

## Současný stav

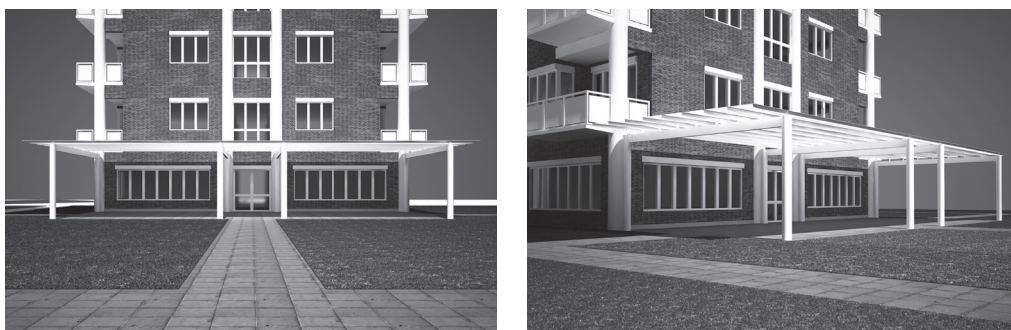
Stavba tzv. Morýsových domů (pojmenovány po prvním poválečném starostovi Vilému Morýsovi) započala roku 1947 pod vedením architekta Miroslava Drofý. Z architektonického hlediska je dvojice těchto domů zajímavá především tím, že jde o první bytovou stavbu, která stavebně využívá princip Baťovských továrních hal. Přesněji řečeno, jde o železobetonový skelet s výplní ze spárovaného cihelného zdiva. Jelikož prostřední modul je v Morýsových domech využit jako chodba, byl z továrního rozměru 6,15 m zúžen na 2,6 m. Zajímavostí je taktéž řešení balkónů sestavených z prefabrikovaných betonových dílců (perforované výplně dnes bohužel nahrazeny plechovými). Tyto velkokapacitní domy byly navrženy jako jeden kolektivní provozní celek. V jednom z domů byla restaurace, v druhém mateřská škola a jesle. Poslední etáže měly sloužit jako místo pro oddech a odpočinek. Myšlenky kolektivního bydlení dále rozvíjí Voženilkův kolektivní dům z roku 1949 (dnes Kulturní centrum Alternativa).

Netradiční kavárna je umístěna v přízemí na jižní straně II. Morýsova domu (adresa: Tř. Tomáše Bati 1276). Právě zde v minulosti fungovala mateřská školka a prostor sousedící se zahradou je i dnes velmi dobře využíván k odpočinku. I z tohoto důvodu si netradiční kavárnu oblíbily hlavně matky s dětmi. Mohou je zde nechat bez obav si hrát, jelikož celý prostor je uzavřen vzrostlými stromy a keři, a tak chráněn od nedaleké rušné komunikace. Situování kavárny směrem na jih zaručuje dostatek světla a tepla, a proto se stává např. v poledních letních hodinách nezbytným požadavkem terasu kavárny zastínit. V současné době je k tomuto účelu využito dvojice markýz a slunečníků.

Terasa kavárny je ohraničena nízkou zídkou s třemi nedávno zde vytvořenými vchody, která v minulosti sloužila nejspíše jako ochranný „plot“ pro dětské návštěvníky.

### Finální řešení

Ze dvou možných řešení, která vyplynula z konzultací s památkáři, se studenti rozhodli rozpracovat návrh na sezonní konstrukci. Stálá konstrukce umístěná do zahrady by vyžadovala množství zásahů (vyčištění zahradního prostoru od stávající vegetace, vydláždění plochy, přívod elektriny k osvětlení prostoru apod.). Další negativum této varianty představuje větší vzdálenost od kavárny a tedy i složitější obsluha. Sezonní konstrukce na terase se proto jevila jako vhodnější a realizovatelnější. Od počátku byli studenti rozhodnuti, že navržená přístavba bude respektovat objekt, ke kterému přiléhá. Ten se stal vodítkem i zdrojem inspirace. A to nejen proto, že Morýsův dům je objekt památkově chráněný, ale hlavně proto, že bylo třeba ocenit jeho architektonické kvality. V první řadě šlo o zachování návaznosti na modul domu. Studenti proto navrhli jeho prodloužení – „vytažení“ směrem do zahrady, čímž by nově vzniklý modul zastřešil terasu kavárny. K tomuto řešení taktéž přispěla i skutečnost, že půdorysné rozměry terasy se s modulem přibližně shodovaly. Konstrukce byla navržena jako demontovatelná, jednotlivé prvky budou spojovány pomocí šroubů a matic. Velmi kreativní řešení s využitím nových materiálů dodržující a podporující však Baťovský Zlín čeká již na svou realizaci (Obr. 2. 4).



Obr. 2. 4. Kreativní řešení konstrukce zastřešení kavárny u Morýsových domů

(Zdroj: Chomiszak, Čenková, 2014, soutěž KREAS)



## Závěr

Závěrem bychom mohli shrnout, že kreativita, inovace a chuť hledat nové je hlavním motorem pro budování kreativní třídy a kreativních center. Osobnost Tomáše Bati je opravdu názorným příkladem. O jeho osobě, stejně jako o jeho odkazu bychom mohli psát ještě dlouho, ať už bychom řešili inovace se závažnějším dopadem, či pouze zdánlivě menším. Málokdo asi dnes už ví, že to byl právě Tomáš Baťa senior, kdo vymyslel ceny s obligátní devítkou na konci, které opticky vypadají lépe, neboť nepřekračují v očích zákazníka úroveň následující desítky, která již vzbuzuje pocit vyšší ceny. Ale byl to i další revoluční tah v oblasti na počátku 20. let minulého století, kdy Baťa kvůli odbytové a finanční krizi po první světové válce a deflaci snížil ceny svých produktů na polovinu. Razantní zlevnění pak dokázal výborně marketingově prodat a plakat s pěsti rozbíjející slovo „drahota“ velmi silně zapůsobil na zákazníky. Po Baťových botách se zvedla obrovská poptávka a kromě obrovského výdělku Baťa prakticky ovládl trh s obuví v Československu. A právě kreativní přístup, nezbytné spojení teorie a praxe, aplikace Baťova odkazu, to vše je prioritou ve výuce na Fakultě multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati, která, stejně jako Tomáš Baťa ve svých propagačních filmech, spojuje pod jednou střechou obory se zaměřením na výtvarná i marketingová studia. Případové studie byly jen malým dokladem významu kreativního přístupu k řešení (v daném případě) propagace města a regionu či v kontinuitě s neziskovou organizací. Velmi často je diskutována otázka, zda kreativita a umění mají své místo v propagaci. Ale již Tomáš Baťa si uvědomoval, že atraktivní forma sdělení umocněná atraktivními protagonisty je nejpůsobivější, ale vždy musí být v centru pozornosti zákazníků.

Mnohostranné formy komunikace, které se používaly v Baťových závodech, soustřeďovaly kolem sebe velké množství podnětů, kontaktů, informací i znalostí. Toto prostředí bylo velmi otevřené, pružné a inspirativní. Rozšiřovala se zde škála kontaktů až na úroveň vědeckých a vysoce odborných diskusí. Postupně tyto aktivity Tomáš Baťa přesunul do Zlína. Začaly se zde konat lékařské konference (1930), na urbanistickém pojetí se podíleli známí architekti Le Corbusier (1935), Karfík, Gahura, Voženílek a další, konaly se zde Zlínské salony (1936) a udělovaly se Baťovy literární a novinářské ceny (1937). Schopnost komunikovat patřila k hlavním konkurenčním výhodám, kterými se Baťovy závody odlišovaly od okolí a předběhly dobu.

V kontextu historie a současnosti bychom mohli konstatovat, že Zlín již v minulosti jednou kreativním centrem byl. Co tedy udělat pro znovuoživení kreativního a inovativního ducha? Na tuto otázku se pokusila odpovědět paní Ghilardi ve své závěrečné zprávě „Mapování kreativních průmyslů ve Zlínském kraji a ve městě Zlíně“.

*„Naše mapování odhalilo řadu otázek, které bude muset město a kraj v tomto směru vyřešit, počínaje nutností zlepšit dopravní spojení mezi regionem a velkými letišti i jeho silniční a železniční napojení a konče skutečností, že město Zlín za posledních pět let neaktualizovalo územní plán centra města a bývalého areálu Svit. Tyto záležitosti je potřeba vyřešit co nejdříve, protože mají velký vliv na to, jakým způsobem bude region dále fungovat a jak se bude v budoucnu prezentovat. Z našeho průzkumu provedeného na vzorku studentů studujících ve Zlíně mimo jiné vyplývá, že nejsou spokojeni se způsobem, jakým město „vítá“ návštěvníky a ty, kteří se v něm chtějí usadit. Jako jeden z hlavních důvodů, proč zde lidé nechtějí pracovat a bydlet, se opakovaně uvádí neu-*

*těšený stav vlakového nádraží. Podobné postřehy mohou mít negativní vliv i na příliv turistů“.*

Zpráva také uvádí konkrétní nezbytné kroky vedoucí k odstranění bariér a vytvoření otevřeného, inspirativního a perspektivního kreativního prostoru: je potřeba zabývat se otázkou dopravního spojení, prověřit možnost aktualizace územního plánu centra města a bývalého areálu Svit, začít řešit otázku lázeňství, vytvořit silnou marketingovou strategii vztahu k baťovskému odkazu a architektuře, a analyzovat možnosti vytvoření značky „Made in Zlín“ pro označení výrobků kreativních firem (Ghilardi, 2014).

## Bibliografie

- CIKÁNEK, M.A. kol., 2012. *Kreativní průmysly: příležitost pro novou ekonomiku II. Nové, rozš. a rev. vyd. v Praze: Institut umění, 165 s. ISBN 978-80-7008-274-4.*
- COUFALÍK, P., 2014. *Diplomová práce, Zlín. TBU, 192 s. www.pavelcoufalik.cz, www.Barum Continental*
- FLORIDA, R., 2002. *The rise of the creative class. [Nachdr.]. New York: Basic Books. ISBN 978-046-5024-766.*
- GHILARDI, L. (2014). *Kreativní a aktivní Zlínsko, [http://www.idu.cz/media/document/kreativni-a-aktivni-zlinsko\\_lia-ghilardi.pdf](http://www.idu.cz/media/document/kreativni-a-aktivni-zlinsko_lia-ghilardi.pdf) [online 20. 8. 2014]*
- GÖTTLICOVÁ, M. R. SOUKALOVÁ, *Současná role vysoké školy při formování občanské společnosti, VeRBuM: Zlín, 2010, 80 s., ISBN 978-80-87500-00-2*
- CHOMISZAK, Čenková. *Vítězná práce kreativní soutěže KREAS 2014, FMK UTB*
- KLOUDOVÁ, J., 2008. *Developing Creative Economy and its Impact on regional Economic Growth in the Czech Republic. School of Geography. Přednáška*
- KOSTKA, K., 2010. *Fenomén baťa a základní principy Baťova školství [http://www.kostka-skola.cz/archiv/s\\_oubor/KOSTKA-72792-fenom-en-bata-a-za-kladni-principy-batova-skola-tvi.pdf](http://www.kostka-skola.cz/archiv/s_oubor/KOSTKA-72792-fenom-en-bata-a-za-kladni-principy-batova-skola-tvi.pdf)*
- MORÁVEK, D., 2010. *3 věci, kterými Tomáš Baťa inspiruje podnikatele do dnešních dnů. 11. 6. 2013 <http://www.podnikatel.cz/clanky/3-veci-ktery-mi-to-mas-bata-inspiruje-podnikatele-do-dnesnich-dnu/>*
- POKLUDA, Z., 2004. *From Zlín into the Zlín – The story of Tomas Bata, Zlín: The Tomas Bata Foundation*
- POKLUDA, Z.: *Formy komunikace v baťovském prostředí, in sborník referátů z konference Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikání, květen 2005, UTB Zlín, s 162 – 166, ISBN 80-7318-294-7*
- SVĚTLÍK, J. *Odkaz Baťova školství a současné trendy v odborném vzdělávání, in sborník referátů z konference Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikání, květen 2005, UTB Zlín, s. 189 - 194, ISBN 80-7318-294-7*
- STAŇKOVÁ, P. *Přínosy Tomáše Bati marketingové komunikaci, in sborník referátů z konference Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikání, květen 2005, UTB Zlín, s. 183 - 188, ISBN 80-7318-294-7*
- ŠVIRÁKOVÁ, E. *Chaos a řád v projektovém managementu a marketingových komunikacích, VeRBuM 2013, 128 s. ISBN 978-80-87500-46-0*
- TURKOVÁ, S. *Škola umění ve Zlíně, in: sborník referátů z konference Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikání, květen 2005, UTB Zlín, s. 202 - 205, ISBN 80-7318-294-7*

## ■ BLOK 2 KOOPERACE A KREATIVNÍ TŘÍDA

### 3 BYZNYS PLÁN COWORKING DESIGN CENTRA

*Eva Šviráková, Radomila Soukalová, Pavel Bednář, Lukáš Danko*

Mnohá města a regiony napříč Evropou zajišťují udržitelný rozvoj investováním do kulturních a kreativních průmyslů. Strategickou roli v těchto aktivitách hrají univerzity, pokud jsou připraveny podpořit vznik nových podnikatelských modelů. Jedním z inovativních obchodních modelů je coworking centrum, poskytující mimořádné možnosti v oblasti zaměstnávání absolventů kreativních oborů. Coworking centrum je skutečným pracovním fenoménem dnešní doby. Jde o koncept společného užívání prostoru pro podobně pracovní zaměřené obyvatelstvo, které hledá uplatnění na trhu práce formou svobodného podnikání (freelancers<sup>2</sup>). Coworking centrum je vhodným seskupením zejména pro příslušníky kreativní třídy<sup>3</sup>, v níž se podle Gebriana (2010) nacházejí tři skupiny lidí: inspirátoři, realizátoři (tvůrci kulturních a kreativních produktů) a propagátoři (kompetentní k prodeji produktů). Problém českého prostředí kreativního byznysu spočívá podle Gebriana v tom, že vzdělávání poskytujeme pouze skupině realizátorů. Strategickou úlohou Coworking Design Centra je podpora kulturních a kreativních průmyslů, slouží k oživení nabídky i poptávky po kreativních produktech a také poskytuje zázemí pro vzdělávání a spolupráci všech tří výše jmenovaných skupin.

Coworking centrum znamená také příležitost ke sdílení myšlenek a možnost tvorby komunity členů kreativní třídy. Coworking centra jsou vhodným prostorem pro vznik a udržení spin- off firem, které komercializují duševní vlastnictví, vytvořené na univerzitě. Cíle coworking centra jsou založeny na podnikání, mají však i společenské dopady v podobě kulturního rozvoje a sociální inkluze (Žáková a Cikánek, 2012).

Podnikání formou založení coworking centra však vždy provázejí obavy z jeho ekonomické prosperity. Udržitelnost kreativních coworking center závisí na mnoha vnějších i vnitřních faktorech: prosperitě začleněných firem jakožto členů coworking komunity, komunikaci mezi členy coworking komunity, zájmu nových zákazníků o začlenění do komunity. Rizikovost tohoto druhu podnikání je v České republice vyšší ve středně velkých a menších městech (oproti hlavnímu městu Praha), kde není dostatečný potenciál ekonomicky produktivních členů kreativní třídy. Zahájení podnikání coworking centra ve středně velkém regionu však zvyšuje šanci na ekonomický rozvoj regionu a tím zpětně ovlivňuje lepší pozici pro ekonomickou udržitelnost tohoto podnikatelského modelu.

Cílem kapitoly je návrh na vytvoření podnikatelského modelu Coworking Design Centra. Jeho simulací chceme zvýšit znalosti kulturních manažerů o tomto druhu podnikání.

<sup>2</sup> Volný překlad z angličtiny pro často používaný výraz i v české odborné literatuře je: *nezávislý profesionál*

<sup>3</sup> Charakteristika kreativní třídy je popsána v první kapitole, která se věnuje tématu vzdělávání.

Ukázka podnikatelského modelu s využitím systémově dynamické simulace je k dispozici pro příslušníky kreativní třídy a má za cíl pozvednout ekonomickou vzdělanost, obezřetnost a úspěšnost v podnikání formou coworking centra. Modelování je určeno také pro členy coworking centra, kteří jsou jeho zákazníci a uživateli: byznys model napomůže k pochopení dodavatelsko-odběratelských vztahů mezi členy tohoto kreativního podnikatelského uskupení.

### **Teoretická východiska**

Kulturní a kreativní průmysly potřebují vhodné prostory s kreativní atmosférou pro spolupráci a síťování (Žáková a Cikánek, 2012). Je vhodné podporovat takové pracovní prostředí, které umožňuje setkávání, inovace a rozvoj podnikání. Coworking centra umožňují sdílení znalostí a zkušeností, vytváření ad-hoc pracovních a projektových týmů a jsou nanejvýš efektivní pro sektor, kde převládají nezávislí profesionálové (freelancers) a malé podniky. Ve strategiích pro rozvoj kreativního regionu je coworking centrum uváděno jako jeden z jeho nástrojů. Je vhodné podporovat takové pracovní prostředí, které umožňuje setkávání, inovace a rozvoj podnikání.

Posláním univerzit zaměřených na vzdělání studentů v oborech kreativních průmyslů je příprava studentů nejen v tvůrčí a umělecké oblasti, ale také v managementu pro kulturní a kreativní průmysly tak, aby byli schopni samostatně a efektivně uplatnit své nadání v komerčním či neziskovém sektoru ekonomiky. Abychom zlepšili porozumění kreativců i v ekonomických předmětech, musíme se naučit propojovat obory, které se doposud vysvětlovaly spíše samostatně. Jak uvádí Forrester (1968), potřebujeme u budoucích manažerů zlepšit jejich porozumění vzájemným vztahům mezi oddělenými funkcemi podniku. Jedním z cílů výuky v uměleckých oborech je zlepšit ekonomické myšlení studentů. Snahu o propojování oborů lze sledovat obousměrně i na jiných univerzitách, například u studentů inženýrských technických disciplín, kteří zlepšují své kreativní myšlení v designu (Pun, 2012).

Prostřednictvím modelování předáváme studentům uměleckých oborů znalosti potřebné pro podnikání, znalosti z ekonomiky podniku, účetnictví, přehled o využívání grantových schémat. Modely jsou zaměřeny na ekonomiku malých a středních podniků s vědomím toho, že takové znalosti ekonomiky jsou nanejvýš aktuální. Studenti kreativních oborů mohou očekávat své uplatnění spíše v malých firmách tohoto typu. Podle posledních odhadů jsou kulturní a kreativní průmysly jedním z nejdynamičtějších evropských sektorů a představují až 4,5 procenta celkového HDP Evropské unie a zhruba 3,8 procenta pracovních sil (Building a Digital Economy, 2010).

Podnikání založené na kulturních a kreativních průmyslech je ve svých ekonomických cílech obdobné, jako v jiných průmyslových odvětvích, avšak produkce je jiná. Aktéři mají autorský vztah ke své tvorbě, výroba uměleckých produktů je vysoce riziková. Kreativní firmy prostřednictvím svých zaměstnanců prodávají myšlenku, převedenou do fyzické stránky výrobku, kterým může být DVD, kniha, nábytek, nástroj, papír, fotografie a mnoho dalších. Hodnota produkce však nespočívá pouze ve fyzické podobě výrobku, ale v nápadu, v jeho autorské složce. Jak uvádí Kloudová (2010) vytvořit originální myšlenku není otázkou vzdělání či koncentrace. Je to často otázka štěstí a především talentu. Avšak i talent je potřeba propagovat a prodávat, aby mohl být dále podporován a rozvíjen. Jinými slovy, talent musí přinášet hodnotu nejen společnosti,

ale i jejímu tvůrci. V rámci vzdělávání uměleckých manažerů vytváříme pro ekonomy a producenty kreativního podniku nový pohled na podnikání nabízející systémový přístup s dynamickými prvky do kreativního prostředí talentu, duševního vlastnictví a produktů, které jsou: originální a jedinečné, funkčně přiměřené, formálně dokonalé a hodnotné.

Většina byznys plánů poskytuje svým tvůrcům ekonomické údaje o vývoji firmy v období do jednoho roku. Takové plány se zaměřením na byznys v kreativních oborech se spíše omezují na lineární průběh vývoje tržeb, zisku a tím i Cash Flow. Strategický byznys plán, připravený na několik let dopředu, je však skutečnou výjimkou. Modelování pomocí dynamických proměnných za podpory software, který je k tomuto modelování určen, obsahuje tři aspekty, které většina těchto záměrů není schopna zohlednit: nelinearitu, zpoždění a působení zpětné vazby. Jak uvádí Šusta (in Neumaierová, 2005) rozhodnutí manažerů jsou pokusem o řešení komplexního problému podniku, přičemž zřídkakdy bývá první pokus úspěšný. Prokázání správnosti mentálního modelu pomocí vyjádření v systémově dynamickém modelu je přesnější a lépe dokáže odhadovat dopady manažerských rozhodnutí na ekonomický vývoj firmy.

Systémová dynamika je metoda, která umožňuje testování politik. Forrester, jež je zakladatelem systémové dynamiky tvrdí (in Glaiel, 2012), že zpětnovazební procesy řídí veškerý růst, výkyvy a pokles (úpadek). Jsou určujícím základem pro všechny změny. Umožňují nové pohledy na povahu manažerských a ekonomických systémů, které v minulosti unikly popisným a statickým analýzám. Politikou v tomto kontextu rozumíme strategické procesy a metody rozhodování o budoucnosti měst, regionů i zemí. Příkladem politiky podporující kulturu jsou dvě strategické vize: „Česká republika - dobré místo k životu“ a „Česká republika - atraktivní místo pro investování a podnikání“. Jedná se o politické argumenty zdůvodňující potřebu podpory kultury v širším pojetí. Obě vize jsou reprezentovány národními rozvojovými prioritami a jsou součástí tematických okruhů, které se promítají do operačních programů do roku 2020. Obě vize jsou propojeny a vzájemně se podmiňují. Tam, kde je bohatý kulturní život, tam se daří i investování a podnikání. Oblast kulturních a kreativních průmyslů může generovat nová pracovní místa a napomoci cestě z krize.

Poměrně frekventovaným přístupem pro kritické zhodnocení příkladů vhodnosti podpory kultury pro ekonomický růst jsou případové studie. Takové pojetí je zvoleno i v publikaci, která zaznamenává důležité aspekty revitalizace konkrétních brownfields ve Švýcarsku, Rakousku a Německu (Marková, Slach, Hečková, 2013). Tyto případové studie vyúsťují do kritického zhodnocení dílčích aspektů urbánní regenerace jako součásti veřejných politik. Cílem těchto politik je obnovený růst ekonomických aktivit, zlepšení kvality životního prostředí a posílení sociální inkluze.

Publikace Továrny na sny autorů Marková, Slach a Hečková (2013) nabízí základní desatero úspěchů při zavádění horizontálních projektů<sup>4</sup>. Například je zde uvedena nutnost zapojení všech dotčených aktérů do plánovacího procesu pro územní regeneraci. Účastníci procesu komunitního plánování si mohou vzájemně vyměňovat informace a jeden od druhého se učit novým věcem, dochází také ke vzniku nových partnerství a sítí. Sami aktéři, kteří se procesu navrhování i realizace projektu účastní, považují

<sup>4</sup> *Horizontální projekty jsou takové projekty, které mají výrazně multidisciplinární povahu, vyžadují provedení provázaných analýz v několika oblastech a týkají se kompetencí více ministerstev.*



daleko více finální produkt za své vlastní dílo a mají mnohem větší zájem na kontrole správnosti realizace projektu a jeho fungování.

Ve zmíněné studii jsou také upřednostňovány dílčí kroky a menší projekty před násilnými velkými projekty. V revitalizaci měst můžeme vysledovat dva základní přístupy: klasické strategické plánování jakožto racionální proces jasně stanovených posloupností na straně jedné (odborná analýza a hierarchické řízení) a na straně druhé přístup, který upřednostňuje spíše postupné kroky, nazývaný také perspektivní inkrementalismus (např. Ježek, 2011, Ježek, 2013). Cesta k úspěšnému rozvoji pak zpravidla vede skrze propojení obou přístupů. Zatímco tento pohled je spíše v oblasti strategií celkového rozvoje regionu, v této kapitole je rozebírán jeden konkrétní takový případ vedoucí svými dlouhodobými přínosy k podpoře územního rozvoje.

Šance Evropy spočívají v nápadech, inovacích a kreativitě, která by měla být umělcům blízká (Evropská agenda pro kulturu, 2012). Jak uvádí Žáková (2010), učíme se vnímat kulturu v širším pojetí, v antropologickém slova smyslu jako základ symbolického pojmu pro významy, přesvědčení, hodnoty a tradice, které jsou vyjádřeny jazykem, uměním, náboženstvím a mýty. S tímto širším pojetím kultury souvisí i zavedení a propagace širšího konceptu kreativity. Kreativita je ve společnosti synonymem úspěchu, moderních nových trendů a zapálení. Kreativita je vnímána jako nezbytný předpoklad pro společnost, která usiluje o inovace a pokrok. Základním zdrojem kreativity je odjakživa umění a kultura.

Pro přípravu byznys plánu jsme zvolili model coworking centra se zaměřením na design. Dále kapitola popisuje byznys plán vlastního coworking centra, které jsme nazvali COWORKING DESIGN CENTRUM.

Design je v současné době vnímán jako důležitý faktor konkurenceschopnosti (Žáková, Cikánek, 2012). Design je jednou z významných oblastí inovací, protože díky designu lze vytvářet objevenější produkty, služby a prostředí, které lépe uspokojují lidské potřeby, poskytují více estetického potěšení a zvyšují kvalitu života. Podle Ference (2014) je slovo design v českém jazyce chápáno konotací, která vyjadřuje estetické hodnoty či kvality popisovaného objektu. Jestliže je něco designové, pak lze podvědomě přijmout, že do produktu bylo vloženo něco navíc, v našem případě talent, který je vlastností tvůrce a je předmětem zákonů o ochraně duševního vlastnictví. Zaměření na design jsme zvolili z toho důvodu, že je ze všech oborů kulturních a kreativních průmyslů nejvíce komplexní. Design v širším pojetí zahrnuje i audiovizí a animovanou tvorbu, jestliže oba jmenované obory přidáme k marketingovým a distribučním procesům produktů designu.

### **Charakteristika výzkumných metod**

Hlavní metodou výzkumu je systémově dynamické modelování, jež umožňuje studium komplexních zpětnovazebních systémů za účelem řízení těchto systémů. Aby mohla být hlavní metoda použita, musí být připraven soubor prvků pro tvorbu tohoto modelu. Ten vyplynul z následujících dvou doplňkových metod výzkumu:

1. Analýzy coworking center v České republice
2. Sestavení příčinného smyčkového diagramu podle koncepce systémového myšlení (Senge, 2007)

Coworking centra v ČR byla analyzována pomocí kombinace výzkumných metod: metody obsahové analýzy případových studií kreativních center a kreativních čtvrtí (Marková, Slach a Hečková, 2013) a výzkumu coworking center v České republice. Tento vlastní kvalitativní výzkum coworking center byl uskutečněn metodou hloubkových rozhovorů s podnikateli, kteří jsou zakladateli coworking centra a byli ochotni sdílet s výzkumným týmem své zkušenosti. Rozhovor byl uskutečněn v osmi coworking centrech, tři v hlavním městě ČR v Praze, jedno ve větším krajském městě a čtyři v menších městech v ČR.

Prvky zkoumaného systému byly pomocí podrobné analýzy záznamů z rozhovorů sestaveny do tabulky (Tab. 3.1.), která prezentuje a kriticky hodnotí hlavní aspekty tohoto způsobu podnikání. Výzkumem zjištěná data byla doplněna na základě rešerší webových stránek coworking center v České republice.

### **Příčinný smyčkový diagram**

Forma, která umožňuje srozumitelně popsat chování jakéhokoliv systému je příčinný smyčkový diagram (Causal Loop Diagram). Jde o grafický nástroj, jenž je schopen dostatečně zobecnit zjištěné údaje o zkoumaném jevu. Příčinné vazby mezi proměnnými smyčkového diagramu vyjadřují šipky. Šipka se symbolem (+) je pozitivní, znamená, že změna předchozího prvku má stejnou tendenci (růstu či poklesu), jako prvek následující. Symbol (-) označuje negativní šipku, tedy změna prvku v modelu bude znamenat pro následující prvek opačnou tendenci (růst či pokles). Například vazba mezi prvky ‚náklady‘ a ‚zisk‘ je negativní, ale vazby mezi prvky ‚objednávky‘, ‚výnosy‘ a ‚zisk‘ jsou pozitivní.

Model každé aktivity znázorněný pomocí příčinného smyčkového diagramu je níže (Obr. 3.1). Coworking centrum je ve smyčkovém diagramu zobrazeno zjednodušeně pomocí hlavních prvků, které jsou ve firmě obsaženy: zákazníci, bankovní účet, výnosy, náklady, zisk a personál. Tato koncepce modelu je jednoduchá, relevantní a intuitivně srozumitelná, nabízí schematický obraz fungování firmy. Příčinný smyčkový diagram (Obr. 3.1) je modelovým obrazem situace firmy, která je zaměřena na služby v oblasti designu či výrobu design produktů. Obecně každý model (tedy i model viz Obr. 3.1) je zjednodušením reality se všemi klady a zápory, které z tohoto zjednodušení vyplývají. I když se tento model jeví jako uzavřený, je možné jej rozšiřovat o další prvky a vazby. Toto rozšíření je vždy závislé na splnění účelu, ke kterému byl model navržen. Pokud navrhujeme model, chceme najít odpověď na problémovou otázku za pomoci simulace chování zkoumaného systému. Naše problémová otázka je generována podnikatelským prostředím, ve kterém se model nachází: za jakých podmínek bude coworking centrum ekonomicky udržitelné v období do šesti let?





Obr. 3. 1. Obecný zpětnovazební smyčkový diagram aktivity v Coworking Design Centra

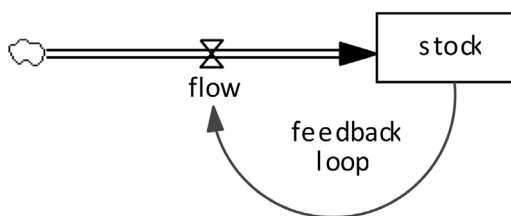
*Zdroj: vlastní zpracování*

### Systémově dynamický model Coworking Design Centra

Aby mohla být hlavní výzkumná metoda plně pochopena, je nutné vysvětlit několik základních principů a grafických symbolů (Obr. 3.2). Systémová dynamika klade důraz na akumulace (Stocks) a toky (Flows) a na jejich vztah ke smyčkám se zpětnou vazbou. Každý prvek v systému (tedy ve smyčce se zpětnou vazbou) je buď akumulací, nebo tokem. Akumulace jsou charakterizovány tím, že mají paměť, což znamená, že se nemění okamžitě. Jen toky mění akumulace, ale to také po určitou dobu trvá. Zpoždění je někdy velmi malé, jindy může být výrazné, ale v systému se vyskytuje vždy. Zpoždění je tak poměrně zákeřnou vlastností systémů. Komplikuje řešení, protože odděluje problémy od projevů těchto problémů v čase.

Toky jsou proměnné, které značí aktivitu (práci, činnost). Toky způsobují akumulaci a tím vytvářejí dynamické chování. Dynamika tedy není formována smyčkami se zpětnou vazbou. Je to jednoduše chování, které je výsledkem akumulace toků. Jak uvádí Forrester (1992), pouze toky mění akumulace. Rozhodnutí řídí rychlost toků. Jinými slovy, rozhodnutí řídí všechny procesy změn. V modelu jsou umístěny i pomocné proměnné, které zahrnují algebraické výpočty jakékoliv kombinace akumulací, toků, konstant nebo dalších pomocných proměnných. Konstanty jsou exogenními parametry modelu. Pomocné proměnné nemají paměť, mění se okamžitě bez zpoždění. Mohou být vstupem do toků, ale nikdy nejsou vstupem do hladin, i když v modelech mohou sloužit k vyjádření počátečního stavu hladiny. Symbolem ‚mraku‘ je vyznačena hranice modelu. Aby model systémové dynamiky byl schopen pravdivě zachytit problematické chování systému, musí reprezentovat základní strukturu politiky daného systému (Šusta in Neumaierová, 2005). Pro formalizaci zpětnovazebního smyčkového diagramu

jsme použili program Vensim, produkt společnosti Ventana Systems (Vensim, 2005), (Obr. 3.2).

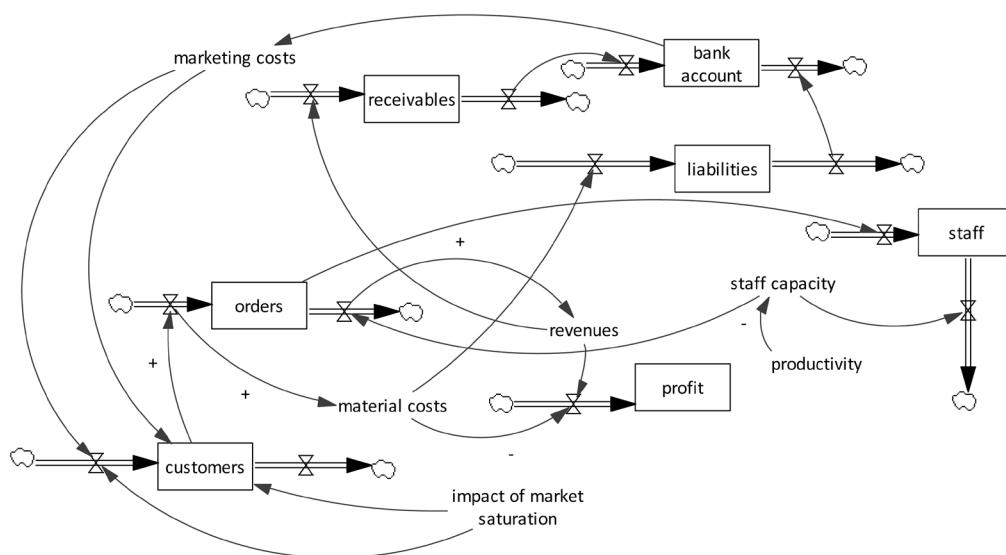


Obr. 3. 2. Ukázka použitých symbolů v modelu

*Zdroj: vlastní zpracování*

Základem ekonomického prototypu modelu coworking centra je model malé začínající firmy (Schwarz, Schöneborn, 2004). K prokázání ekonomické prosperity firmy jsou využity zejména tyto akumulace: zisk a stav na bankovním účtu (Cash Flow).

Na obrázku níže (Obr. 3.3) je zobrazen zjednodušený model hladin a toků firmy, který vychází ze zpětnovazebního smyčkového diagramu, který byl charakterizován na obr. 3.1 výše.



Obr. 3. 3. Model hladin a toků byznys aktivity Coworking Design Centra

*Zdroj: vlastní zpracování*

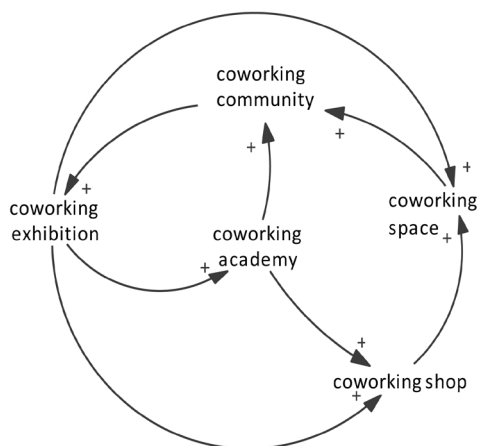
Základní systémově dynamický model firmy (Obr. 3.3) obsahuje veškeré ekonomické operace tak, aby mohl poskytnout úplná data pro rozvalu, výsledovku a výkaz Cash Flow, což je důležité pro ujištění, že model je věrohodný, obsahuje data, která jsou v účetním systému verifikovatelná a validní (Yamaguchi, 2004, Šviráková, 2012). Model obsahuje i počáteční podnikatelský úvěr pro zahájení provozu coworking centra. Model umožňuje simulaci tržeb, variabilních nákladů včetně nákladů na personál,

umožňuje stanovení fixních nákladů i nákladů na marketing. Rozhodovacím prvkem pro další strategii investování modelovaného podniku je jeho platební schopnost. Model je dostatečně variabilní, lze měnit parametry, vstupující do podnikání, nastavit variantní podmínky, předpoklady a očekávání podnikatele tak, aby se mohl nanečisto připravit na pravděpodobnou ekonomickou a platební situaci své firmy. Data, vložená do modelu umožňují kontrolovat správnost výsledků v účetnictví podniku a správnost strategických úvah podnikatele, jeho rozhodovacích mechanismů a dopadů rozhodnutí do ekonomiky modelované firmy.

### Rámcem základní struktury modelu

Výzkum coworking center v České republice, který je zaznamenán níže (Tab. 3.1) prokázal, že především v menších městech podnikatelé nabízejí ke sdílení pouze nájem prostor, nikoliv další služby a aktivity, které ke coworking centru patří. Vede je k tomu snaha příliš neriskovat a tak udržet své podnikání v dobré kondici. Životní cyklus takového coworking centra je potom většinou kratší, do tří až pěti let ukončuje svou podnikatelskou činnost. Abychom prokázali ekonomickou udržitelnost coworking centra v delším období, vytvořili jsme pro modelování dvě skupiny coworking center. V první skupině (skupina 1 viz Tab. 3.1) jsou coworking centra, která nabízejí zákazníkům pouze pronájem prostor. Z osmi zkoumaných coworking center jsme zaznamenali tento druh podnikání v polovině případů, týká se všech coworking center v menších městech. Ve druhé skupině jsou coworking centra, která nabízejí svým zákazníkům více než jednu coworking aktivitu (Tab. 3.1). Tabulka obsahuje také některé prvky, které přímo v modelu Coworking Design Centra nejsou obsaženy, avšak ovlivňují některé aspekty podnikání. Jedná se například o misi coworking centra, která, pokud je v rámci firemní kultury dodržována, působí pozitivně na atmosféru coworking community, její přínos spočívá v potenciálu přitahovat další podobně zaměřené zájemce o členství.

Porovnáním obou přístupů chceme na systémově dynamickém modelu podnikatelům prokázat, že z dlouhodobého hlediska je výhodnější poskytnout coworking centru více aktivit i za cenu vyššího rizika.



Obr. 3. 4. Zákaznický model Coworking Design Centra s pěti klíčovými aktivitami a vzájemnými vazbami mezi nimi

## STAVEBNÍ PRVKY BYZNYS PLÁNU

Tab. 3. 1. Stavební prvky coworking centra podle výsledků výzkumu

(Zdroj: vlastní zpracování)

STAVEBNÍ PRVKY BYZNYS PLÁNU	SKUPINA 1	SKUPINA 2
Mise	Není.	Je důležitá pro zaměření celého coworking centra. Díky společné misi se na jednom místě budou koncentrovat podobně zaměřené firmy. Mise přístupujících členů coworking centra je ověřována při vstupním pohovoru s uchazečem o členství.
Cíl	Zisk z pronájmu.	Podporovat začínající podnikatele, malé firmy, přispět k vytvoření neformálního networkingu, rozvíjet spolupráci firem, zisk z pronájmu, obchodu a klubu
Zákazníci	Podnikatel hledající levné prostory k pronájmu.	Nezávislý profesionál, začínající podnikatel, kreativec, absolvent univerzity, kulturní aktivista.
Návštěvnost	Platby nájemce jsou pevné měsíční, návštěvnost tedy není pro podnikatele podstatná.	Návštěvnost roste, pokud jsou v centru organizovány akce. Proto je kladen důraz na některé aktivity, podporující návštěvnost, i když nejsou ziskové: vzdělávací i společenské eventy pro členy.
Hodnotové nabídky	Pronájem prostor pro podnikání, oddělené kanceláře s důrazem na to, aby měl každý podnikatel klidné zázemí, kopírka či další technika ve společných prostorech, zasedací místnost pro schůzky, kuchyň.	Sdílený prostor, poradenská činnost, společenské eventy, prestiž, důvěra, bezplatné nabídky a služby pro začínající podnikatele, účetní a daňové poradenství pro členy coworking centra, osobní komunikace se členy centra s cílem posuzování a vylepšování hodnotové nabídky coworking centra, důraz na kontakty, otevřenost pro inovace, diverzifikovaná nabídka podle skupin zákazníků. Dostatečně velký variabilní, funkční a pohodlný prostor, možnost svobodné volby (včetně samoobsluhy) při přípravě občerstvení, spolehlivé vyhovující technické zázemí.

Tab 3. 1. Pokračování

STAVEBNÍ PRVKY BYZNYS PLÁNU	SKUPINA 1	SKUPINA 2
Získávání zákazníků	Inzerce v inzertních novinách, na webech, spolupráce s realitními agenturami, webové stránky centra.	Členové jsou získáváni zejména na základě doporučení jinými členy nebo bývalými členy. Velká role buzz marketing a WOM <sup>5</sup> . Získání pro komunitu ještě před zahájením provozu centra. Investování do ztrátových aktivit směřujících k rozšiřování komunity.
Klíčové činnosti /produkty/	Pronájem je stěžejní činnost, zabezpečují technické vybavení prostor, čistota, klid na práci, zázemí firmy.	Produkty: členství s přístupem až 24/7, cena za pronájem odstupňována podle místností a techniky, prezentace zkušeností z byznysu, neformální networking, seznamovací eventy, kurzy, společný prostor, individuální prostor, prostor pro schůzky.
Klíčová partnerství	Nejsou vyžadována, firmy pracují odděleně, k interakci mezi nájemníky nedochází, pronájematelé se případně zúčastňují akcí coworking center v ČR, ale nevidí v nich přínos pro své podnikání.	Spolupráce a propojování s jinými coworking centry, dosažení větší pestrosti coworkerů, spolupráce s inovačními centry podporujícími začínající podnikatele.

Pomocí systémově dynamické simulace jsme prověřili dva scénáře pro byznys typu coworking centra. První scénář odpovídá skupině 1, kdy coworking centrum nabízí pouze pronájem prostor. Druhý scénář odpovídá principům podnikání ve skupině 2, tedy coworking centrum nabízí zákazníkům kromě pronájmů další služby.

Podle výsledků výzkumu jsme pro návrh plánu vlastního nově připravovaného COWORKING DESIGN CENTRA vytipovali následující aktivity:

- Coworking Community:** zahrnuje občerstvení formou samoobslužného baru, navazující Coworking Club včetně členství, společné spíše neformální aktivity;
- Coworking Exhibition:** výstavy včetně vernisáží a neformálního networkingu s vystavujícími autory, virtuální prodejní galerie;
- Coworking Design Shop:** nákup a prodej kreativních produktů a případně spolupodílnictví Coworking Design Centra na výrobě, vytváření podmínek pro vznik platformy pro kooperaci designerů s výrobní sférou ve smyslu vývoje prototypů

<sup>5</sup> *Buzz marketing vyvolává kolem určitého produktu či služby rozruch, jeho cílem je podnítit spontánní debaty mezi lidmi a WOM je anglická zkratka znamenající (Word of Mouth) a lze ji volně přeložit jako osobní doporučení.*

na základě průmyslových a užitných vzorů či patentů, samotná výroba prototypů, poradenská činnost k prototypingu<sup>6</sup>;

4. **Coworking Academy:** konference, přednášky, společné akce, výtvarné dílny pro členy Coworking Design Centre, v určité míře i pro veřejnost – zejména na začátku životního cyklu Coworking Design Centre;
5. **Coworking Space:** pronájmy společných prostor, kanceláří, jednacích místností, atelierů, pronájmy dílen včetně techniky, místnosti pro videokonference, pronájem audiovizuálního studia.

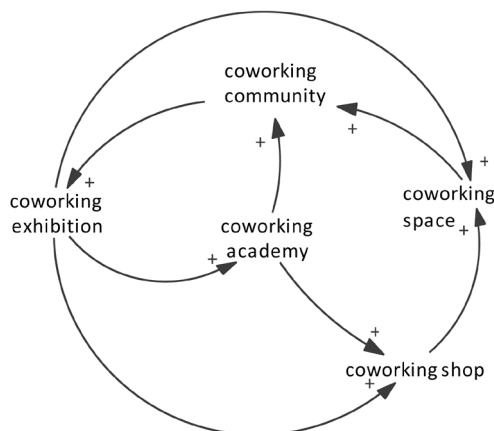
Každá z těchto podnikatelských aktivit je v modelu zpracována odděleně a je propojena přes spojující proměnné (zákazníky) na další aktivity Coworking Design Centra. Aktivity Coworking Exhibiton a Coworking Academy, které jsou ztrátové, mají pozitivní dopad na počty zákazníků coworking klubu a kreativního obchodu, zprostředkovaně tak ovlivňují počet zájemců o pronájem prostor.

Ztrátovost těchto aktivit je financována s pomocí ziskových aktivit:

- coworking community, která je realizována jako zisková formou baru
- coworking design shop
- pronájem prostor jako coworking space.

Následující zpětnovazební příčinná smyčka (Causal Feedback Loop Diagram) ukazuje vztahy mezi jednotlivými aktivitami tak, jak jsme je mohli definovat na základě výsledků výzkumu. Pochopení smyslu této zpětnovazební smyčky (Obr. 3.4) při plánování a koncipování prostor coworking centra je pro další výzkum a návrh modelu klíčové.

Obrázek (Obr. 3.4) ukazuje vzájemnou závislost aktivit Coworking Design Centra. Zpětnovazební smyčkový diagram (Obr. 3.4) vychází z první aktivity, kterou je Coworking Club s barem.



Obr. 3.4. Zákaznický model Coworking Design Centra s pěti klíčovými aktivitami a vzájemnými vazbami mezi nimi

*Zdroj: vlastní zpracování*

<sup>6</sup> Prototyping je v pojetí kapitoly činnost, která směřuje k co nejrychlejší výrobě kreativního produktu tak, aby byl vhodný k prezentaci svému klientovi. Prototyp není primárně určen k prodeji, spíše jde o náklad na marketing.

Touto aktivitou Coworking Design Centre zahajuje svou činnost, prostřednictvím této aktivity přicházejí první zákazníci. Čím více zákazníků je v coworking clubu, tím větší zájem budou projevovat o výstavy. Více výstav, na kterých budou zákazníci coworking clubu participovat vyvolá větší zájem publika zaměřeného na kulturu a vzdělávání v oblasti designu. Vzdělaní designeři budou mít větší zájem o nákup produktů designu, budou mít zájem i o sdílení prostor a myšlenek při spolupráci v byznysu.

### Výsledky simulace

K zobrazení výsledků modelování jsme použili tři grafická zobrazení (Obr. 3.5, 3.6, 3.7), která jsou vygenerována z programu Vensim. Na těchto grafických zobrazeních jsou dvě linky, první z nich reprezentuje skupinu 1, to je coworking centrum, které je založeno jen na pronájmu. Skupina 2 je coworking centrum, které poskytuje plnou škálu služeb v pěti aktivitách, tedy plná verze firmy Coworking Design Centre tak, jak se domníváme, že by mělo jako jediný model uspět na trhu v delším období. Rizikovitost tohoto druhu podnikání v případě simulovaného běhu nehraje roli, modelování je bez nebezpečí finančního i životního kolapsu, což je jeho významná výhoda.

Pro každý druh aktivity Coworking Design Centra jsou příjmy generovány jiným způsobem. V Coworking Bar, každý zákazník utratí průměrně 4 Eura, náklady na pořízení zboží jsou průměrně 2 Euro, obsluhu baru zajišťují dva zaměstnanci, každý za 240 Euro na měsíc. Fakturace za pronájem prostoru je 120 Euro za měsíc. Půjčka na zahájení provozu baru je splácena ve výši 120 Euro na měsíc. Kapacita 1 zaměstnance je 400 obslužených zákazníků za měsíc. Tato experimentální data posléze vložena do modelu, jsme si ověřili během rozhovoru s podnikatelem, který s coworking centrem začíná.

Další data však již ověřená výzkumem nejsou, následně pracujeme se vstupními ekonomickými údaji dle podnikatelských odhadů pro obchodní záměry. Návštěvnost coworking clubu pro účely modelování: na začátku provozu centra 500 zákazníků coworking baru měsíčně. Návaznost návštěvníků coworking baru na další aktivity centra jsou následující:

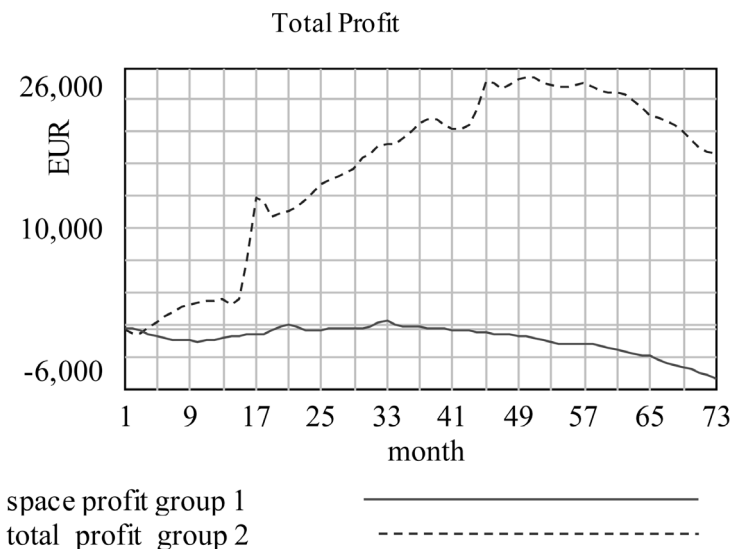
- každý pátý zákazník má zájem o návštěvu výstavy,
- každý desátý zákazník má zájem o členství v coworking clubu,
- každý stý zákazník se zajímá o nákup produktu v Coworking Design Shopu,
- každý dvacátý návštěvník Coworking Exhibition navštěvuje Coworking Academy,
- každý stý návštěvník Coworking Exhibition má zájem o pronájem v Coworking Space,

Aktivita Coworking Space je limitována nabízeným prostorem, jeho přizpůsobení potřebám zákazníka a cenovou nabídkou, která je pro poptávku služby akceptovatelná. Cenová nabídka pro aktivitu Coworking Space začíná na hodnotě 120 Euro na měsíc a jednoho zákazníka. Krok simulace je jeden měsíc, výsledky vývoje firmy lze zobrazit v průběhu šesti let životního cyklu firmy. Výsledky, které jsou uvedeny, zobrazují dynamiku růstu firmy.

Rozvoj Coworking Design Centra začíná od zájmu zákazníků, tedy, podle objednávek zákazníků se budou rozvíjet obchody a platební schopnost Coworking Design Centra.



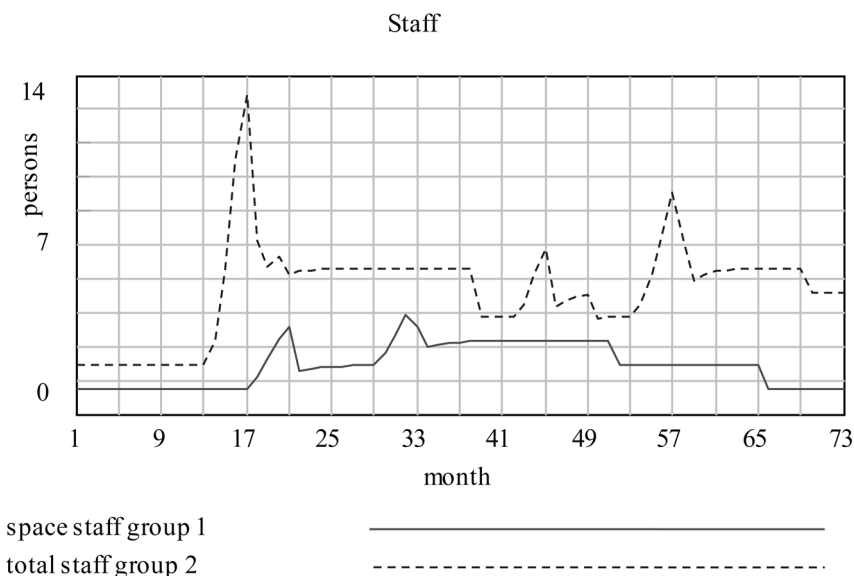
Na následujícím grafu (Obr. 3.5) je ukázka vývoje zisku skupiny 1 a skupiny 2. Hlavní proměnnou, která způsobuje pokles zisku přibližně od 50. měsíce životního cyklu je vliv prvku ‚dopad nasycení trhu‘ (‚Impact of market saturation‘), který musíme brát v úvahu v každém podnikatelském modelu. Vliv tohoto prvku se objevuje jak u skupiny 1, tak samozřejmě u skupiny 2. Vliv nasycení trhu ve skupině 2 můžeme kompenzovat například postupným přidáváním aktivit Coworking Design Centra. Tím je nárůst zisku Coworking Design Centra na počátku podnikání (v období do třináctého měsíce) nižší, z dlouhodobého hlediska však může eliminovat negativní vliv prvku nasycení trhu. V případě skupiny 1 není taková strategie možná.



Obr. 3. 5. Prognóza zisku

*Zdroj: vlastní zpracování*

Důležitý je pohled na prognózu najímání lidských zdrojů (Obr. 3.6), které souvisejí s klíčovými aktivitami Coworking Design Centra. Ve skupině 1 je v měsíci '1' jeden placený člen týmu, ve skupině 2 jsou ve stejném období dva placení členové Coworking Design Centre týmu. Vývoj počtu osob personálu Coworking Design Centra je závislý na počtu zákazníků a kapacitě personálu (kolik zákazníků je schopna obsloužit jedna osoba personálu). Jestliže roste počet zákazníků Coworking Design Centra, roste i počet požadovaného personálu. Princip je stejný u skupiny 1 i u skupiny 2. V případě skupiny 1 jsou požadavky na personál nižší po celou dobu životního cyklu Coworking Design Centra, jak je z grafu viditelné (Obr. 3.6), s úbytkem zákazníků ubývá i potřeba najímat nový personál. Jazykem systémově dynamické simulace tvrdíme, že personál je najímán v celých jednotkách. Systémově dynamický jazyk by řekl, že najímání personálu má zpoždění 2 měsíce od vzniku požadavku na nového člena týmu. Jinak řečeno, dva měsíce trvá výběrové řízení a plné zapracování nového zaměstnance.

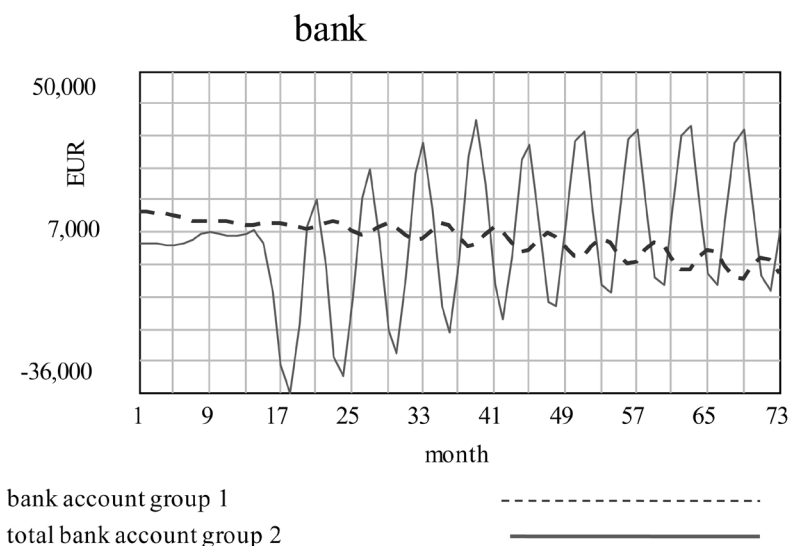


Obr. 3. 6. Prognóza nábora a použití lidských zdrojů

Zdroj: vlastní zpracování

Následující graf (Obr. 3.7) ukazuje stav finančních prostředků na bankovním účtu skupiny 1 i skupiny 2. Pro tuto proměnnou jsou klíčové pohledávky a závazky, tedy výnosy a náklady a tím i zisk (profit). Stav na bankovním účtu ve skupině 1 i ve skupině 2 osciluje, při čemž ve skupině 2 je oscilace výrazná. Je to dáno pravidelným měsíčním příjmem ze zaplacených pohledávek a pravidelným měsíčním úbytkem při placení závazků. Podnikatelské prostředí České republiky nedodrží pravidelný platební režim podle splatnosti faktur. Pro modelové vyjádření je však vhodnější, než kdybychom se rozhodli uplatnit prvek platební morálky, chuti platit dle splatnosti či prvek náhody. V období prvního roku podnikání jsou nízké pohledávky i závazky, stav na účtu je tedy stabilní. Ve skupině 2 od desátého měsíce podnikání zahajuje svůj provoz Coworking Shop, jeho zákazníci mají významný vliv na počet zákazníků Coworking Space. Tyto dvě aktivity se rozbíhají s určitým časovým odstupem, proto nastává větší dynamika obchodu až ve třináctém měsíci podnikání. Obě aktivity mají největší obrát a tím výrazně ovlivňují stav peněz na bankovním účtu. Jak již bylo řečeno, do přítoku i odtoku peněz na bankovním účtu obou skupin není vnesena žádná nepravidelnost ani náhoda, proto je oscilace relativně pravidelná. Závazky i pohledávky jsou v modelu placeny podle splatnosti. Dynamika obchodování skupiny 2 je oproti skupině 1 vyšší, proto je výraznější také oscilace. Skupina 1 investuje do pronájmu prostor na začátku podnikání vyšší částku (12000 Euro), než skupina 2 (4 000 Euro). Modelováním bylo zjištěno, že podnikání skupiny 1 není umožněno v případě nižší vstupní investice.

Jak je patrné z grafu (Obr. 3.7), skupina 1 méně riskuje, avšak průběh vývoje finančních prostředků na bankovním účtu ukazuje na stagnaci a předpovídá zánik podnikání.



Obr. 3. 7. Stav na bankovním účtu

*Zdroj: vlastní zpracování*

### Jaký bude další výzkum?

Výzkum coworking center v České republice i následný systémově dynamický model ukázal, že coworking centrum je firma, která musí nabízet více produktů, než jen pronájmy, aby se udržela na trhu a aby její podnikání přinášelo benefity v podobě zisku v delším období. Coworking centra, jejichž byznys je založen pouze na pronájmu, nejsou trvale udržitelná. Jak prokázal nejprve výzkum, poté model, taková centra jsou odsouzena k postupnému poklesu zájmu zákazníků o své služby. Udržitelnost Coworking Design Centra zajistí pět obchodních aktivit: Coworking Community Club s barem, Coworking Exhibition, Coworking Design Shop, Coworking Academy a Coworking Space. Dvě z těchto aktivit jsou ztrátové (Coworking Exhibition, Coworking Academy), generují pouze náklady, přispívají však pozitivně do celkového byznys modelu nárůstem zákazníků. Prosperita Coworking Design Centra tedy závisí na dynamice všech těchto aktivit, které se navzájem ovlivňují. Systémově dynamický model, obsahující zpětnovazební smyčky, zpoždění, toky a hladiny lze využít pro ověřování životaschopnosti byznys plánu firem. Pomocí scénářů můžeme nastavovat různé proměnné podle toho, jaká vstupní data do modelu jsme schopni získat.

S postupujícím rozvojem významu kulturních a kreativních průmyslů stoupají požadavky na lepší ekonomické a obchodní znalosti u absolventů uměleckých oborů. Výuka podnikání pomocí manažerského simulátoru, modelu kreativní firmy typu Coworking Design Centra, znamená pro začínající podnikatele hledání výhodnějšího životaschopného scénáře. Model není primárně zaměřen na realizátory v odvětvích kulturních a kreativních průmyslů, ale spíše na inovátory a propagátory těchto aktivit. Simulovaný trénink podnikání vede k překonání počátečních ekonomických omezení, která lze napodobit pomocí modelu firmy, aniž by byl podnikatel vystaven přímému riziku bankrotu. Systémové myšlení a systémově dynamické modelování, do kterého je skupina začínajících podnikatelů při tvorbě modelu Coworking Design Centra aktivně

zapojena, tak přispívá ke zvyšování kvality absolventů umělecky zaměřených univerzit v oborech kreativního managementu a podnikání.

Budoucí výzkumy by bylo užitečné zaměřit na simulování byznysu v kreativních centrech. Jedná se o další, vyšší stupeň vývoje coworking centra, které obsahuje i živou kulturu: hudební scénu, divadlo, rezidenční pobyty umělců, větší pestrost obchodování s různými kreativními produkty. Další výzkum bude zaměřen nejen na udržitelnost konceptu kreativního centra, ale bude sledovat také multiplikační efekty dotačních prostředků na kulturu, které mají dopad na rozvoj celého regionu.

Na úplný závěr je třeba ještě poznamenat následující: tento podnikatelský model v podobě scénáře číslo 2 je až příliš optimistický, protože téměř po celou dobu své existence dosahuje firma zisk a tendence Cash Flow je také kladná. Je to dáno tím, že vkládá méně finančních prostředků do prostor, které by zhodnocoval a poté odpisoval náklady po dobu několika let. Model je založen na kladném opatrném Cash Flow: do marketingu investuje firma jen v případě, že generuje finanční prostředky z vlastních ekonomických aktivit. Pokud firma aktivně nepodporuje marketing, nemá zákazníky ani byznys. Rozhovory s podnikateli v Coworking Centrech v české metropoli jsme zjistili, že i ta nejuspěšnější centra generují zisk nejdříve ve čtvrtém roce podnikání. Do té doby stále investují do vize a mise a očekávají, že cesta je správná, přiláká talenty a přinese bohatství.

## Bibliografie

- Building a Digital Economy, 2010. The importance of saving jobs in the EU's creative industries". TERA Consultants*
- FERENC, J., 2014. *Design Thinking jako proces pro inovace. Blog Jakuba Ference, citováno 5. 9. 2014.* <http://blog.jakubferenc.cz/design-thinking-jako-proces-pro-inovace/>
- FLORIDA, R., 2002. *The rise of the creative class. [Nachdr.]. New York: Basic Books. ISBN 978-046-5024-766.*
- FORRESTER, J. W., 1992. *Urban dynamics. I. [Dr.]. Portland, Or: Productivity Press. ISBN 15-632-7058-7*
- FORRESTER, J. W., 1968. *Market Growth as Influenced by Capital Investment (R-25). Industrial Management Review. Vol. IX, No. 2, Winter, pp. 83-105*
- GEBRIAN, A., 2010. *Bourániklišé [online]. [cit.2014-05-10]. TEDxBрно. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=kD0mxXDEa4s>*
- GLAIEL, M., 2012. *Agile Project Dynamics: A Strategic Project Management Approach to the Study of Large-Scale Software Development Using System Dynamics* Firas Glaiel Citable URI: <http://hdl.handle.net/1721.1/79513> Other Contributors: Massachusetts Institute of Technology. Publisher: Massachusetts Institute of Technology
- JEŽEK, J., 2011. *Plánování rozvoje měst a regionů. Vývoj teoretických přístupů. Vísehrad, 2, č. 1, s. 61-72.*
- JEŽEK, J., 2013. *Strategické plánování obcí a měst: nové přístupy a cesty k jeho zefektivnění. In: XVI. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Brno: Masarykova univerzita, s. 372-376*
- MARKOVÁ, B., O. SLACH, M. HEČKOVÁ, 2013. *Továrny na sny:[online]. [Plzeň 2015], c2013, 64 s. [cit. 2014-05-10]. ISBN 978-80-905671-3-9*
- OSTERWALDER, A., a Y. PIGNEUR, 2010. *Business Model Generation. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.*
- PUN, S. K., 2012. *Collaborative Learning: a means to Creative Thinking in Design. International Journal of Education and Information Technologies, 6(1), 33-43*

SCHWARZ, R. a F. SCHÖNEBORN, 2004. *An elementary dynamic model of a small start-up firm. Proceedings of the 4th IEF Conference, (Paris)*

ŠUSTA, M. in Neumaierová, I. a kol., 2005. *Řízení hodnoty podniku. Praha: Profess Consulting. str. 167. ISBN 80-7259-022-7*

*Vensim - Ventana Simulation Environment: User's Guide, 2005. Version 5. United States of America: Ventana*

YAMAGUCHI, K., 2004. *Principle of Accounting System Dynamics – Modeling Corporate Financial Statements, 21st International Conference of the System Dynamics Society, New York City*

SENGE, P., M., 2007. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-162-1*

ŽÁKOVÁ, E., 2010. citováno 30. 8. 2014. <http://www.idu.cz/media/document/2-priloha-c.-2-s-tudie-ku-lturni-a-kreativni-prumysly-v-kulturni-politice-eu.pdf>

ŽÁKOVÁ, E., a M. CIKÁNEK, 2012. *Problémová analýza kulturních a kreativních průmyslů (KKP) v kontextu politiky soudržnosti EU 2014+*

## 4 KREATIVNÍ KLASTRY V ZEMÍCH STŘEDNÍ EVROPY

*Pavel Bednář, Lukáš Danko*

Země střední Evropy si prošly v posledních třiceti letech složitým politicko-hospodářským vývojem, daným rozdělením světa na země s tržní ekonomikou a země s centrálně plánovanou ekonomikou. Právě posledně jmenované se musí potýkat nejen s globálními trendy ale také se zpětnou transformací na vztahy odvozené od demokratických základů společnosti mezi něž patří v euroatlantickém kulturním prostoru i myšlenka svobodného trhu s omezenými zásahy státu. Proto se bude tato kapitola zabývat kreativními klastry v zemích Visegrádské čtyřky (V4), kam náleží Česká republika, Slovensko, Polsko a Maďarsko, kdy toto členění navazuje na analýzu těchto států z pohledu uměleckých vzdělávacích systémů, které přibližuje Soukalová a Strakošová (2013). Ač sdílíme společnou zkušenost z vývoje posledních sedmdesáti let, díky místním specifikům nalézáme v těchto zemích rozdílný stav rozvoje kreativních klastrů a to přesto, že po přistoupení těchto zemí k Evropské unii se v nich stupňuje důležitost i veřejná podpora klastrových organizací a klastrových iniciativ. V kontextu zvyšování konkurenceschopnosti na globálním trhu a současných trendů ekonomického rozvoje v zemích jižní a jihovýchodní Asie se v zemích V4 postupně zvyšuje povědomí o významu a vlivu kreativních průmyslů na ekonomiku a hospodářský růst. Avšak současná míra podpory a rozvoje kreativních klastrů vede v jednotlivých členských státech V4 k odlišnému vývoji jak z hlediska jejich počtu tak i struktuře. Tudíž tato kapitola analyzuje rozvoj a současný stav kreativních klastrů v zemích V4, a zároveň hledá a vysvětluje faktory mající jak pozitivní, tak negativní vliv na míru úspěšnosti jejich rozvoje. Taktéž předkládá klasifikaci aktivit kreativních klastrů včetně důvodů, které omezují jejich rozvoj. V neposlední řadě kapitola přináší i rozbor typů vývoje kreativních klastrů v zemích V4 a v závěru diskutuje možnosti jejich podpory v rámci nového programového období EU pro roky 2014 - 2020.

### Kreativní klastry

Základním atributem koncentrace příbuzných firem v prostoru je čerpání výhod z externalit, nejen z daného odvětví, ale rovněž i regionu, ve kterém působí. Úsilí o koncentraci je podpořeno konceptem klastrů, který tvoří fenomén, působící jak bez specifických aktivit (přirozeně), jednak je součástí rozvojových politik na regionálních i národních úrovních, za účelem hospodářského rozvoje zemí. Samotný pojem klustr s sebou přináší mnoho různých definicí a odůvodnění. O první definici se postaral Porter (1990), který definoval klustr jako geografickou koncentraci provázaných firem, specializovaných dodavatelů, poskytovatelů služeb a příbuzné instituce (univerzity, asociace). Důležité je zejména poznamenat, že členové klastrů vzájemně spolupracují a konkurují si. Na Porterovu definici navázala Evropská komise (2005), která definuje klastry jako skupiny nezávislých firem a příbuzných institucí, kdy podle Bialic-Davendra a kol. (2014) přísluší jim tyto charakteristiky:

- vzájemně spolupracují a konkurují,
- geograficky se koncentrují v jednom, nebo více regionech a mohou mít i globální charakter,
- specializují se v určitém oboru, spojené společnými technologiemi a dovednostmi,
- může, ale nemusí být institucionalizované.

Důležitou součástí konceptu klastrů tvoří klastrové iniciativy, které představují základ pro založení klastru, nejčastěji v podobě projektu. (Sölvell, Lindqvist a Ketels, 2003). Jedná se tak o cílené a organizované aktivity, které vedou k zvýšení konkurenceschopnosti klastru na základě spolupráce mezi soukromým a veřejným sektorem. Na základě konceptu konkurenceschopnosti se klastry skládají ze sedm základních elementů, mezi něž podle Cluster Policies Whitebook (2004) náleží:

- geografická koncentrace,
- specializace, nebo společný motiv,
- aktéři klastru,
- dynamika a vazby – konkurence a spolupráce,
- životní cyklus,
- inovace.

Klastry se však nezakládají pouze z aktivní participace firem a institucí, ale jsou čím dál více začleňovány do regionálních rozvojových politik jednotlivých zemí EU (Bednář, 2013).

Pro kreativní průmysly je charakteristická schopnost šíření inovací (spill-over efektu) a zároveň mají tendenci se prostorově shlukovat za účelem společného přínosu z hlediska inovačních aktivit, lokálního rozvoje a podpoření kultury (Chapain a Proprius, 2009; Mietzner a Kamprath, 2013). Proto politiky zaměřené na rozvoj kulturních a kreativních průmyslů (dále také jako KKP) kladou důraz na tvorbu kreativních sítí ve městech, jelikož ty disponují interakcí v oblasti obchodu, sdílení inovací a kreativních myšlenek (Turok, 2004). Je to způsobeno podnikatelskými jednotkami kreativních průmyslů, které tvoří jednotlivci (freelancers) a mikro firmy, zaměřující se na nestandardizovanou produkci. Od toho také závisí jejich schopnost udržet se na trhu prostřednictvím inovací, které tvoří základ pro jejich rozvoj (Caves, 2000). Této problematice se věnuje také Šviráková (2013), která uvádí jako jednu z výhod kreativního klastrování inovací, mající přímý vliv na konkurenceschopnost začleněných firem. Jak uvádí Paraskevopoulou (2012), tradiční pohled na inovace je v současnosti obohacen o nové formy, které jsou zaměřeny na změnu externích vztahů, interních struktur a reorganizací i obchodních zvyků.

Z důvodu procesů deindustrializace a pronikání kreativní ekonomiky do společnosti dochází k tvorbě kreativních okrsků. Jedná se o místa, kde se soustředí produkce nejenom jednotlivců, ale produkčních sítí. Největší koncentrace kreativních a kulturních průmyslů v návaznosti na zaměstnance v Evropě je soustředěno v urbánních prostorech (Kind a Köcker, 2012). Města tak tvoří huby a magnety pro lidi pracující v kreativních odvětvích. Rovněž je zde také charakteristická přítomnost univerzit a navazujících sektorů, které lákají mladé lidi a další zaměstnance. Kreativní odvětví se tak z hlediska prostorového rozložení koncentrují do měst, které disponují nejenom poptávkou, ale i rozvinutou kulturní infrastrukturou, podobně jako sektor služeb (Bednář, 2013). Z toho tak přirozeně vyplývá, že jednotlivá odvětví kreativních průmyslů jsou vzájemně provázána, a tedy jsou na sobě závislá. Kreativní klastry se tak podle Kind a Köckera (2012) od tradičních průmyslově zaměřených klastrů liší zejména:

- menší mírou regionální aglomerace,
- směřování k více centralizované řídicí struktuře,
- nižší mírou závislosti na veřejných prostředcích,
- hnacím motorem jsou zpravidla samotné klastrové organizace.



Kreativní klastry procházejí, podobně jako tradiční klastry, životními cykly. Samotné změny cyklů nastávají automaticky a jsou spojeny s jednotlivými aktivitami, které se zpravidla objevují v časové posloupnosti. Menzel a Fornahl (2009) pak definují základní fáze rozvoje klastrů, mezi které patří:

1. Založení je počáteční fáze, ve které je členská základna omezená, ale výrazně se zvyšuje různorodost, která je způsobena vstupem nových podniků a technologií.
2. Rozvoj představuje fáze, ve které se klade důraz na technologie a různorodost se zmenšuje z důvodu zralosti klastru (stabilní počet členů). Když se klastr příliš úzce orientuje, ztrácí schopnost obnovy a dochází k poklesu.
3. Ustálení nastává, když je klastr u konce fáze svého rozvoje a firmy klastru se přizpůsobí rozvoji příslušného průmyslu. Charakteristickým rysem je, že klastr neprokazuje velký růst ani pokles v rámci počtu členů nebo zaměstnanců.
4. Úpadek je charakterizován poklesem počtu členů a zaměstnanců z důvodu odstoupení firem z trhu, případně jejich fúzí. Ve fázi úpadku existují tři možnosti. První je, že se tento prohlubuje a klastr se zmenšuje, až následně zaniká. Další dvě zahrnují fáze růstu. První spočívá v kvalitativní změně existující cesty rozvoje na základě implementace nových technologií. Druhá je založena v celkové strukturální změně ke zcela novému oblastem svého zaměření.

### **Kreativní klastry zemí střední Evropy**

Země střední Evropy sdílejí příbuzné hospodářské, sociální a kulturní zázemí. Současné období je charakterizováno transformací vyspělých hospodářství směrem ke společnosti založené na znalostech. Ekonomický růst je závislý na efektivním využívání zdrojů, které zabezpečuje samoudržitelný rozvoj. Jak uvádí Kloudová (2010) znalosti, dovednosti, inovační potenciál a lidská kreativita tvoří základ pro rozvoj kreativní ekonomiky. Z toho plyne potřeba podpory oblastí, mezi které patří věda, umění a kultura. V našem kontextu se v této části zaměříme především na hodnocení struktury a rozvoje kreativních klastrů zemí V4, a to především z důvodu jejich společné historické zkušenosti v podobě aplikace centrálně plánovaného hospodářství se specifickou totalitní politickou organizací společnosti v podobě socialismu. Po vstupu těchto zemí V4 do EU v roce 2004 se zvýšil význam a podpora rozvoje a vzniku klastrů a klastrových iniciativ (Pavelková, 2009). Avšak ani přesto nebyly kreativní klastry podporovány samostatně, ale vždy jako součást klastrové politiky jednotlivých zemí. Teprve v posledních letech dochází k postupnému uvědomování si role kreativních průmyslů v zemích V4, čemuž odpovídá i nárůst aktivit na podporu jejich výzkumu z veřejných zdrojů.

Jedním z prvních společných kroků zemí V4 směrem k poznání role kreativních průmyslů byl projekt „Creative Incubators“ realizovaný v období 2012-2013, věnovaný otázkám rozvoje kreativních inkubátorů, co-workingových center a ekonomických aspektů kultury na jejich území. V rámci výzkumu kreativních klastrů, resp. kreativních klastrových organizací, na území V4 se pak prvním dokumentem zaměřeným na jejich analýzu stala zpráva „Klastry w sektorach kreatywnych“ (Szultka, 2012), která je zaměřena na mapování kreativních klastrů v Polsku. Právě zde v současnosti působí devatenáct aktivních kreativních klastrů, z nichž tři dosáhly úrovně „bronz label“, který je součástí hodnocení Evropské excelence klastrových organizací (ECEI). Ta uděluje

klastrům značku kvality na základě indikátorů zaměřených na management, financování, aktivity a strategie (Kind a Köcker, 2012). Důkaz o možnost i založení a rozvoje kreativních klastrů je patrný i v podmínkách Maďarska, kde jeden ze sedmi aktivních klastrů již dosáhl výše zmíněné úrovně, tedy „bronz label“. Opačný případ představují společně Česká republika a Slovensko, kde absentují jakékoliv kreativní klusty a výzkum v oblasti kreativních průmyslů je zde prozatím omezen na analýzu prostorových aspektů jejich rozmístění, regionálních kreativních indexů a potenciálu kreativní třídy, což dokládají díla Bednáře a Grebeníčka (2012), Kloudové a Chwaszcze (2014) či Slacha a kol. (2013). Jak upozorňuje Zemanová (2009) a Marková (2014) v České republice byly pokusy založení kreativních klastrů neúspěšné a jednalo se především o klusty zaměřené na oblast řemesel, jako např. užžitných výrobků ze dřeva či hudebních nástrojů. Jediným z projektů klastrové iniciativy v oblasti kreativních průmyslů v ČR a na Slovensku byl na konci programovacího období 2007- 2013 projekt „CreaClust - Přeshraniční klastrová iniciativa pro rozvoj kreativního průmyslu“. Tento společný projekt Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a Trenčianské univerzity A. Dubčeka v Trenčíne si kládli za cíl vytvořit společnou přeshraniční zlínsko-trenčianskou síť (iniciativu) dlouhodobé a koordinované spolupráce subjektů z vybrané oblasti kreativního průmyslu. Jedním z dílčích cílů projektu pak bylo organizačně zformovat přihraniční klastrovou iniciativu a zrealizovat společně vybrané dva pilotní projekty. Jak uvádí Bednář (2013) a Marková (2014), výsledkem bylo založení klastrové iniciativy Zlínského audiovizuálního klastru a především postupný rozvoj předstupně klastrové organizace v podobě Design a Audiovizuálního centra při Fakultě multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

### Metody výzkumu

Za účelem dosažení stanovených cílů byly využity dva přístupy ke sběru dat a jejich zpracování. Nejprve, za pomoci literárních rešerší, bylo provedeno mapování kreativních klastrů v zemích V4. Za kreativní klusty byly považovány pouze klastrové organizace, tedy formálně ustavené právní subjekty na základě zápisu do příslušných rejstříků v zemích V4, vykazující za poslední dva roky dohledatelnou aktivitu směřující k jejich rozvoji. Toto vymezení bylo přijato především v návaznosti na certifikovanou metodiku „Národní klastrová politika“, zpracovanou Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně (viz Pavelková a kol., 2013 b), což následně může umožnit srovnání kreativních klastrů v ČR a ostatních zemích V4.

Za proměnné hodnotící kreativní klusty byly vybrány nejprve ty, umožňující analýzu jejich prostorového rozložení, tj. především příslušnost klastru k členskému státu a následně i přiřazení sídla (obce) klastru. Další zkoumanou charakteristikou se stal rok vzniku klastrových organizací za účelem zjištění doby jejich působení včetně případného trendu v jejich vývoji. Následně bylo přistoupeno k obsahové analýze textů, z nichž bylo určováno převažující zaměření klastrů. Na základě této analýzy pak byly klusty rozděleny podle jednotlivých kreativních odvětví. Ta byla vymezena na základě Power, (2011, s. 37), který je odvíjí od klasifikace ekonomických činností daných Eurostatem a to prostřednictvím NACE kódů. Tento přístup pak byl rovněž uplatněn i v pracích Kind a Köcker (2012) a Szultka (2012). Konkrétně tak nebyly zařazeny klusty orientované na oblast řemesel, neb tyto se nacházejí buďto ve stadiu klastrových iniciativ, stojících jako předstupeň před založením klastrové organizace, popřípadě jsou začle-

něny do klastrů cestovního ruchu či příslušných výrobních odvětví. V posledně jmenovaných klastrech pak mohou být sdruženy jak firmy orientující se na řemeslnou výrobu, tak firmy produkující standardizovanou produkci. Dále byly vyloučeny klastrové organizace zaměřené na oblast informačních technologií, které svou činnost primárně nezaměřují na tvorbu webových stránek a aplikací v podobě her pro přenosné telefonní přístroje či pro osobní počítače nebo dalšího multimediálního obsahu.

Za účelem prostorového znázornění rozložení počtu klastrů v jednotlivých sídlech včetně relativního zobrazení jejich struktury bylo použito kombinace kartodiagramu jednoduchého bodového a kartodiagramu strukturálního kompletního. Poslední proměnnou popisující strukturální charakteristiku klastrů bylo zjištění způsobu jejich rozvoje na základě Foord (2008). Ta rozlišuje čtyři typy rozvoje kreativních klastrů a to na závislé, toužebné, vznikající a vyspělé, které byly podrobněji popsány v díle Bednář (2013). Základními kritérii pro vymezení jsou role veřejného sektoru při vzniku klastru, tržní příležitosti místního nebo regionálního trhu a velikost firem. Vazba mezi typem klastru na základě příslušnosti ke kreativnímu odvětví a způsobem rozvoje klastru byla vyhodnocena prostřednictvím *chi* kvadrát testu, a to vzhledem k povaze proměnných jakožto nominálních dat. Síla této vazby byla určena na asymetrickým koeficientem neurčitosti, jehož výhodou je především možnost snadné interpretace výsledku díky proporční redukci chyby a možnosti stanovení závislé a nezávislé proměnné v kontingenční tabulce. Koeficient neurčitosti pak naznačuje procentuální snížení chyby při výpočtu rozptylu závislé proměnné, kde tento rozptyl je chápán jako míra neurčitosti (Garson, 2012). Další výhodou tohoto koeficientu je především jeho odolnost vůči různým součtům marginálních sloupcových četností v kontingenční tabulce. V obou případech bylo užito přesného výpočtu k hodnocení statistické významnosti výsledků testování, který je považován za přirozené zevšeobecnění Fisherova přesného testu pro kontingenční tabulky 2×2 (Mehta a Patel, 2010). Důvodem uplatnění tohoto postupu bylo nesplnění podmínek asymptotických metod testování hypotéz a to především vzhledem k nedostatečnému počtu jednotek v souboru ( $N < 30$ ), řídkému rozložení dat v kontingenční tabulce a v rámci *chi* kvadrát testu dosažení minimální očekávané četnosti nižší než 1.

Druhým postupem bylo získání dat prostřednictvím polostandardizovaných rozhovorů s manažery kreativních klastrů v zemích V4 v období od září do listopadu 2013, kdy byly zjišťovány primární údaje věnované faktorům podmiňující jejich rozvoj, kdy následnou obsahovou analýzou byla stanovena jejich klasifikace. Podobně bylo přistoupeno i k analýze činností a překážek rozvoje klastru.

Z jazykového hlediska bylo při popisu výsledků výzkumu přistoupeno k zachování původních názvů analyzovaných klastrových organizací z důvodu jejich možného dohledání. Tentýž postup byl zvolen při uvádění jmen sídel klastrů, tj. měst, kdy ne ve všech případech existují vžitá česká jména a jejich užití na mapách není, v případě stejného typu písma, odbornou kartografickou literaturou doporučováno.

## Výsledky výzkumu

První část popisu výsledků výzkumu se věnuje časoprostorové analýze kreativních klastrů v zemích V4 včetně jejich strukturálních charakteristik a vztahů mezi nimi. Celkem bylo pro provedení literární rešerše nalezeno 26 kreativních klastrů, avšak, jak bylo předesláno výše, jejich rozložení z pohledu jednotlivých zemí V4 se vyznačuje značnou nerovnoměrností, což dokládá Tabulka 4. 1. Nejvíce, 19 klastrů, bylo identifikováno v Polsku, což je však zřetelné vzhledem k počtu obyvatel, který dosahuje 38,5 miliónu. Tedy, oproti České republice a Maďarsku, činí tato hodnota čtyř násobek jejich obyvatel a vůči Slovensku pak téměř osminásobek. Další kreativní klastry byly zjištěny v Maďarsku (7). Ve zbývajících zemích V4, tj. v České republice a na Slovensku, se pak v době sběru dat nenacházel žádný kreativní klaster. Kreativní klastry jsou tedy v zemích V4 koncentrovány výhradně v Polsku a Maďarsku.

Za účelem porovnání obou zemí z pohledu intenzity výskytu kreativních klastrů byl jejich počet relativizován na 1 mil. obyvatel. V tomto srovnání byl zjištěn lepší výsledek ve prospěch Polska, s 2,02 klasteru na 1 mil. obyvatel, tedy po zaokrouhlení 2 klastry na 1 mil. obyvatel. Naopak po zaokrouhlení hodnoty v Maďarsku (1,42) dosahuje úrovně výše tohoto ukazatele 1 klasteru na 1 mil. obyvatel. Polsko tedy vykazuje při analýze přítomnosti kreativních klastrů nejvyšších hodnot v rámci V4, a to jak z hlediska absolutního vyjádření, tak relativního.

Obrázek 4.1 představuje rozložení kreativních klastrů v obou výše zmíněných zemích v čase v závislosti na jejich odvětvové struktuře. Při pohledu na strukturu klastrů v Maďarsku a Polsku, z hlediska příslušnosti ke kreativním odvětvím největší podíl zaujímají klastry multimediální (38,5 %, tj. 10 klastrů), kdy v Maďarsku dosahuje tento podíl 57,1 % (4 klastry) a v Polsku 31,6 % (6 klastrů). Velikost tohoto podílu lze vysvětlit rostoucím významem informačních technologií, které umožňují přístup produktů tohoto odvětví širokému počtu spotřebitelů z důvodu jejich distribuce pomocí internetu, ať již v podobě B2C (business to customer), nebo B2B (business to business), prostřednictvím reklamy či jako součástí filmové produkce. Ostatní odvětví mají z celkového počtu přibližně 20% podíly. V kontextu jednotlivých zemí je zastoupení ostatních odvětví rozloženo taktéž rovnoměrně.

Maďarsko vykazuje hodnoty 14,3 % a Polsko pak 21,3 % v případě designu a kultury a 26,3 % u reklamy a tisku. Hodnocení doby založení klastrových organizací dokládá, že vyjma Central Hungarian Printing Cluster v Maďarsku se vznikem v roce 2001, je zrod všech klastrů spojen především s rozvojem klastrových politik v obou zemích v souvislosti s jejich vstupem do EU (blíže viz Pavelková kol., 2013a), kdy na jejich rozvoj byla vázána i veřejná podpora klastrů ze strukturálních fondů EU.

Tab. 4. 1. Přehled kreativních klastrů v zemích Visegrádské čtyřky k roku 2014

(Zdroj: Vlastní výzkum na základě webových prezentací klastrů a Szultka, 2012)

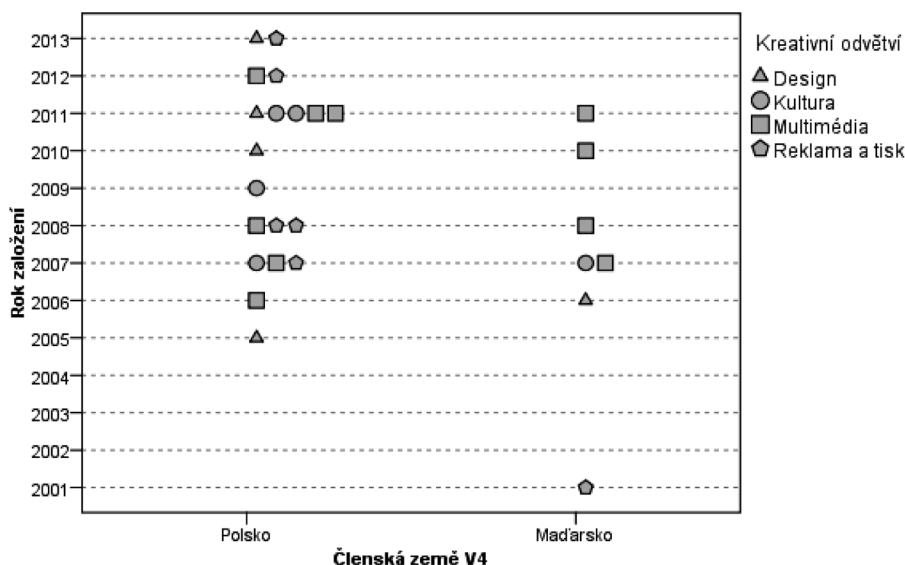
Název klustru	Stát	Město	Rok založení	Kreativní odvětví	Typ rozvoje
Central Hungarian Printing Cluster	Maďarsko	Budapest	2001	Reklama	Vznikající
Wamp <sup>1</sup>	Maďarsko	Budapest	2006	Design	Toužebný
Kreatív média innovációs klaszter	Maďarsko	Budapest	2008	Multimédia	Závislý
Mobilitás és Multimédia Klaszter <sup>1</sup>	Maďarsko	Budapest	2007	Multimédia	Vyspělý
Kreatív Ipari Klaszter	Maďarsko	Pécs	2007	Kultura	Závislý
Av cluster	Maďarsko	Pécs	2010	Multimédia	Závislý
3D Creative Innovation Cluster	Maďarsko	Szeged	2011	Multimédia	Toužebný
Klaster Kreatywny Lokomotywa Kultury <sup>1</sup>	Polsko	Bielsko-Biała	2011	Kultura	Toužebný
Śląski Klaster Dizajnu <sup>1</sup>	Polsko	Cieszyn	2005	Design	Závislý
Klastr Biznesu Kultury BizArt	Polsko	Elbląg	2011	Kultura	Závislý
LabDesign	Polsko	Kielce	2013	Design	Závislý
Klaster Poligraficzny Instytutu Transferu Technologii Poligraficznych	Polsko	Kraków	2008	Reklama a tisk	Vznikající
Europejskie Centrum Gier	Polsko	Kraków	2008	Multimédia	Vznikající
Klaster Przemysłow Kultury i Czasu Wolnego INRET <sup>1</sup>	Polsko	Kraków	2009	Kultura	Toužebný
Malopolski Klaster Poligraficzny	Polsko	Kraków	2012	Reklama a tisk	Vznikající
Klaster Poligraficzno-Rekla mowy w Lesznie <sup>1</sup>	Polsko	Leszno	2008	Reklama a tisk	Toužebné
Media Klaster	Polsko	Łódź	2007	Multimédia	Vznikající
PIOT Fundacja Przemysłu i Mody <sup>1</sup>	Polsko	Łódź	2010	Design	Vyspělý
Klaster Kultury Lubelszczyzny	Polsko	Lublin	2007	Kultura	Závislý
Klaster Multimediów i Systemów Informacyjnych (MultiKlaster)	Polsko	Nowy Sącz	2006	Multimédia	Vznikající
Wielkopolski Klaster MEBEL DESIGN	Polsko	Poznań	2011	Design	Toužebný
Fundacja Klaster Poznań	Polsko	Poznań	2013	Reklama a tisk	Toužebný
Śląski Klaster Multimedialny	Polsko	Ruda łaska	2012	Multimédia	Vznikající
Mazowiecki Klaster Druku i Reklamy	Polsko	Warszawa	2007	Reklama a tisk	Vznikající
Creative Communication Cluster <sup>1</sup>	Polsko	Warszawa	2011	Multimédia	Vznikající
Creativo	Polsko	Wrocław	2011	Multimédia	Vznikající

### Vysvětlivky

<sup>1</sup> Klastry, v kterých byly pořizeny polostandardizované rozhovory.

Maďarsko však, jako první ze zemí V4, zahájilo aktivní opatření k rozvinutí spolupráce malých a středních firem prostřednictvím klustrových iniciativ již v období let 2000 - 2004 (Bialic - Davendra a kol., 2014), a tudíž můžeme vznik prvního kreativního klustru v členském státu V4 dát do souvislosti s těmito aktivitami veřejné správy.

Souhrnně pak můžeme vyhodnotit proaktivní klastrové politiky jako jednu z podmínek vzniku kreativních klastrů. V obou zemích nastal rozvoj kreativních klastrů především v souvislosti s výrazným hospodářským rozvojem v letech 2006 - 2008 v Polsku a v Maďarsku v letech 2006 - 2007. Následně však pozorujeme úpadek rozvoje kreativních klastrů v souvislosti s příchodem finanční krize v letech 2009 až 2010. Po této fázi nastává období výrazného oživení jejich rozvoje v Polsku a částečně i v Maďarsku. V prvním případě jde o přítomnost rozsáhlejšího vnitřního trhu s širšími možnostmi vyrovnání se s výpadky exportu a na základě Faris (2013) můžeme připojit i snížení daní, zvýšení veřejných výdajů a znehodnocení měny. Navíc zde dochází k postupnému uvědomování si významu kreativních průmyslů jako jednoho z rozhodujících odvětví pro rozvoj regionů, což lze dokumentovat zpracováním analýz kreativních klastrů či kreativních odvětví na národní i regionální úrovni, kdy za příklady mohou sloužit analýzy v dílech AGERON (2012) a Sztulka (2012). Oproti Maďarsku však v případě Polska nedochází k žádnému trendu z pohledu kreativních odvětví. V případě Maďarska sledujeme postupný přechod k rozvoji výhradně multimediálních klastrů. Toto je vysvětlitelné výraznou veřejnou podporou klastrů v centrech regionálních metropolí, viz. Tabulka 4.1 na jedné straně, a přirozenou koncentrací těchto odvětví v hlavním městě Budapešti na straně druhé.



Obr. 4. 1. Rok založení ve vztahu k odvětví kreativních klastrů v Polsku a Maďarsku

Zdroj: vlastní výzkum na základě webových prezentací klastrů a Sztulka, 2012

Prostorový pohled na rozmístění kreativních klastrů v zemích V4 včetně jejich odvětvové struktury nabízí Obrázek 4.2 a 4. 3. V případě Polska je možné vymezit dva základní koridory koncentrace kreativních klastrů, která souvisí se strukturou osídlení. Oba koridory se vyznačují orientací ve směru západ-východ, čímž kopírují současně dokončované dálnice A2 (koridor Poznaň - Łódź - Varszawa) a A4 (Wrocław - Katowice - Kraków). Hustota klastrů ve Slezském a Malopolském vojvodství souvisí především



s vysokou hustotou obyvatelstva, kdy spolu tyto regiony dosahují téměř 8 mil. obyvatel na ploše současných moravských krajů v ČR, tj. 27 tis. km<sup>2</sup>. Slezskému vojvodství dominuje především snaha o restrukturalizaci místní ekonomiky založené na těžkém průmyslu podobně jako na Ostravsku a Karvinsku v ČR. Tedy, kreativní průmysly jsou zde vítaným nástrojem na podporu změny image měst, a jak dodává Sztulka (2012) i k udržení kreativní třídy. Navíc, jako v případě Bielsko-Białej, se zde navazuje na tradice v oblasti animace. Centrum Malopolského vojvodství, Kraków, pak je tradičním místem kultury, jakožto bývalé sídlo polských králů spolu s přítomností druhé nejstarší univerzity ve střední Evropě - Uniwersytet Jagielloński. Toto silné kulturní zázemí, obohacené o přímé letecké dopravní napojení na uzly letecké dopravy v Evropě, dává tomuto městu předpoklady pro rozvoj kreativních průmyslů, což dokládá přítomnost čtyř klastrů. Další lokalizační předpoklad představuje provoz nového subjektu pro tvorbu filmů v podobě Alvernia Studio podpořeného ze strukturálních fondů EU, který vytváří nejen nová pracovní místa v oblasti živé produkce audiovizuálních děl, ale především ve sféře multimédií a přitahuje i zahraniční producenty.



Obr. 4. 2. Prostorové rozložení a odvětví kreativních klastrů v Polsku k roku 2014

Zdroj: vlastní výzkum na základě webových prezentací klastrů a Sztulka, 2012

Poněkud překvapivý je nízký počet klastrových organizací v hlavním městě Polska ve Warszawě, a to i přes jeho 18. místo v pořadí globálních mediálních měst, jak dokládají Hoyler a Watson (2013), kdy toto pořadí bylo založeno na hodnocení firem z oblasti rozhlasu, televize, vydavatelství a tisku. Za jednu z příčin můžeme označit menší zájem o zakládání těchto klastrů ze strany místní správy a případně i značnou konkurenci firem vzhledem ke koncentraci komerčních odběratelů. Mimo hlavní osy



osídlení se nacházejí klustry zaměřené na kulturu s výraznou podporou veřejných zdrojů což, jak dokazuje Foord (2008), je pro tyto klustry typické. Města, v nichž jsou tyto klustry lokalizovány (Elbląg, Kielce, Lublin), se rovněž potýkají, vzhledem ke své relativní a absolutní vzdálenosti, s omezeným trhem pro kreativní průmysly, tudíž i klastrové iniciativy, jako např. Klaster Designu Innowacji i Mody, jsou ve svém rozvoji závislé na veřejné podpoře. Podobný stav, vyjma Leszna, vykázal i Cieszyn.



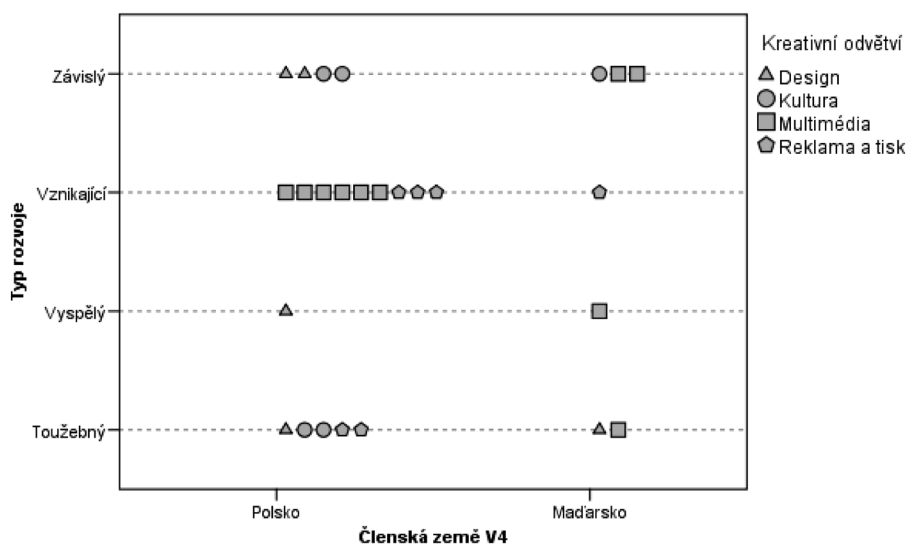
Obr. 4. 3. **Prostorové rozložení a odvětví kreativních klastrů v Maďarsku k roku 2014**

*Zdroj: vlastní výzkum na základě webových prezentací klastrů*

Prostorové rozmístění klastrů v Maďarsku se rovněž odvíjí od sídelní struktury území, kdy dominantním hospodářským, politickým a kulturním sídlem je Budapest s téměř 1,8 mil. obyvatel. Právě nerovnoměrná struktura osídlení v podobě výrazné národní metropole a slabšími regionálními centry má za následek výraznou koncentraci kreativních klastrů do výše uvedeného hlavního města, jak naznačuje Obrázek 4. 3. V ostatních regionálních centrech kreativní klustry téměř nenacházíme, ať už vzhledem ke struktuře a stavu místního hospodářství nebo dostupnosti Budapesti. Proto pozorujeme koncentraci kreativních klastrů do odlehlých regionálních metropolí, které jsou však podobně jako v Polsku značně závislé na veřejné podpoře, což dokumentuje Tabulka 4.1, vzhledem k omezenému místnímu trhu a vzdálenosti od klíčového místa spotřeby, tj. hlavního města. Tyto regionální metropole (Pécs a Szeged) se vyznačují rozvinutou kulturní scénou. V případě Pécs se tento stav odvíjí od místního kulturního dědictví a návaznosti na aktivity v průběhu realizace projektu Evropského hlavního města kultury v roce 2010. V druhém případě, Szegedu, je pak kulturní scéna svázána tradicemi a významem vysokéhoškolského vzdělávání, kdy místní univerzita je řazena mezi 600 nejlepších na světě, a to na základě údajů z Shanghai Jiao Tong University (2014) a CSIC (2014).

Z pohledu struktury kreativních klastrů se tato města vyznačují koncentrací klastrů zaměřených na kulturu (Pécs) s orientací na místní spotřebu a multimédia, která lze distribuovat pomocí informační dálnice, tedy internetu.

Poslední části věnující se strukturálním otázkám kreativních klastrů v zemích V4 je hodnocení vztahu mezi typem rozvoje klastrů a kreativním odvětvím. Nejprve ale bude přiblížen popis klastrů z pohledu jejich typu rozvoje na základě Obrázku 4. 4. Ve shodě se závěry Foord (2008), docházíme ke zjištění, že počet vyspělých klastrů bez výrazné závislosti na veřejných zdrojích s přítomností velké firmy či velkých firem (tj. nad 250 zaměstnanců) jakožto lídra/lídrů klastru je minimální. V případě Polska se jedná o klastř PIOT Fundacja Przemysłu i Mody, který navazuje na místní tradiční odvětví oděvního a textilního průmyslu se zázemím v oblasti výzkumu a vývoje. Naopak v Maďarsku představuje Mobilitás és Multimédia Klaszter vyspělý klastř především z pohledu jeho iniciace národním telefonním operátorem Magyar Telekom, který je součástí nadnárodní společnosti Deutsche Telekom Europe. Další rozdíly byly pozorovány při srovnání počtu klastrů v jednotlivých typech rozvoje. V Maďarsku díky prostorovému rozložení klastrů viz Obrázek 4.3 převládají klastř závislé, následované klastř toužebnými, které jsou lokalizované v regionálních centrech Pécsi a Szegedu. Klastř vyspělé a vznikající, vyznačující se jistou mírou internacionalizačních aktivit firem a zároveň jejich rostoucím počtem, se nacházejí výhradně v hlavním městě, tedy Budapešti, která těmto aktivitám poskytuje zázemí jak v podobě velikosti trhu, tak přítomností zahraničních firem, včetně přímého leteckého spojení s ostatními evropskými metropolemi náležícími do různých úrovní světových měst.



Obr. 4. 4. Typ rozvoje ve vztahu k odvětví kreativních klastrů v Polsku a Maďarsku

Zdroj: vlastní výzkum na základě webových prezentací klastrů a Szultka, 2012

Podobně jako v Maďarsku se v Polsku soustředí závislé a toužebné klastř do regionálních center s méně než 500 tis. obyvateli v periferních polohách (Elbląg, Kielce, Leszno, Lublin), popřípadě ve strukturálně postižených oblastech, tj. především

ve Slezském vojvodství (Bielsko-Biala, Cieszyn). Výjimku z tohoto pravidla představuje Poznań, která však není z mezinárodního pohledu tak významným kulturním střediskem jako Warszawa a Kraków, i přestože disponuje nejvýznamnějším výstavištěm a nejlepší univerzitou v Polsku – Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, a to z pohledu hodnocení její kvality na základě údajů z Shanghai Jiao Tong University (2014) a CSIC (2014). Na opačné straně stojí Warszawa, Kraków a Łódź, v nichž lokalizované kreativní klastry byly převážně hodnoceny jako vznikající (100 % ze 2, 75 % ze 4, 50 % ze 2).

Avšak při podrobnějším studiu Obrázku 4.4 odhalujeme v Polsku vztah mezi typem rozvoje klastru a kreativním odvětvím, kdy klastry závislé a toužebné jsou tvořeny převážně odvětvími designu a kultury a klastry vznikající odvětvími reklamy a tisku včetně multimédií. Přirazení posledně zmiňovaných odvětví k uvedenému typu rozvoje klastru bylo provedeno s ohledem na studium činnosti jednotlivých firem v rámci klastrů včetně jejich prostorového rozložení. Ve shodě s Bathelt (2005) vynikají multimediální klastry, v nichž mnohé firmy působí na trhu více než 10 let, aktivitami, které jsou z prostorového hlediska rozloženy do různých hospodářských center Polska, přičemž vždy existuje několik firem se zkušeností s poskytováním služeb klientům do zahraničí. Zároveň v multimediálních klastrech lokalizovaných v regionálních metropolích či městech jsou přítomny firmy z Warszawy, které mohou sloužit jako prostředník informací, kontaktů a inovací do regionů z hlavního města, popř. ze zahraničí. Tedy v multimediálních klastrech existují dle definice Bathelt et al. (2004) a Bathelt (2005) dva zdroje „global pipeline“, kdy jeden zdroj pochází od místních firem se zahraničními zkušenostmi, a druhý od firem mimo sídlo klastru (Warszawy), které tyto znalosti získávají ze zahraničí sami, či v rámci jejich místních kontaktů a aktivit – „local buzz“ (tamtéž). Je poté na managementu klastru, jak tyto znalosti bude jako „gatekeeper“ (dle Bathelt et al, 2004) předávat na úrovni klastru místním firmám a jak tyto firmy budou schopny tyto znalosti implementovat do svého prostředí, tj. jaká bude úroveň jejich „absorbční kapacity“, kterou vymezuje Cohen a Levinthal (1990). V případě multimediálních klastrů mimo regionální metropole v Malopolském a Slezském vojvodství (Nowy Sącz a Ruda Śląska) posilují roli „global pipeline“, i firmy z Krakowa, kdy toto město pro ně slouží i jako cíl spotřeby. V této souvislosti pak můžeme vymezit „global pipeline“ jakožto přenos zahraničních znalostí, „national pipeline“ určený k přenosu znalostí z hlavního města a „regional pipeline“ vymezující přenos znalostí z regionální metropole. Výše uvedené tímto respektuje „kaskádový typ relokační hierarchické difúze“ (Hägestrand, 1967 in Szczyrba, 2007), kdy se inovace, resp. znalosti, šíří nejprve mezi hierarchicky nejvýše postavenými sídelními jednotkami, a poté postupují k níže postaveným jednotkám v sídelním systému. Navíc v některých případech je značně posilována znalostní úroveň multimediálních klastrů díky infrastrukturním investicím do výzkumných a vývojových center v místě jejich působení, viz např. Europejskie Centrum Gier (Kraków) a jeho působení v rámci technologického centra Krakowski Park Technologiczny či Klaster Multimediów i Systemów Informacyjnych – MultiKlaster (Nowy Sącz) v návaznosti na vybudování MMC Brainville.

Výše uvedené podmínky pro zařazení klastrových organizací mezi vznikající rozvojový typ splňují v oblasti reklamy a tisku pouze klastry se sídlem ve městech Warszawa a Kraków, tedy v hospodářském, resp. kulturním centru Polska, a to především z hlediska uplatnění jejich produkce na celostátním trhu a využití inovační infrastruktury.

Zbývající dva klastry v odvětví reklamy a tisku v Poznani a Lezsně byly, vzhledem k rozsahu trhu a koncentraci místních firem, zařazeny do toužebných klastrů. Vyjma specifických podmínek klastru PIOT Fundacja Przemysłu i Mody, viz výše, byly ostatní klastry designu začleněny mezi závislé. Mezi hlavní důvody patřily ve shodě s Foord (2008) a Bathelt (2005) především jejich převažující orientace na regionální trh a značná závislost na veřejné podpoře daná dominancí mikrofirem, pro něž, jak bude rozvedeno níže, je příznačná neochota platit členské příspěvky, které pro tyto firmy představují značné náklady. Zvláště je typická nižší snaha k vzájemné spolupráci a otevřenost novým myšlenkám. Navíc v případě produktového designu vyžadují výsledky jeho práce delší čas k uvedení do praxe díky své hmotné povaze, oproti multimédiím a grafickému designu. Charakter designu znemožňuje uplatnit jeho výstupy per se, ale vždy na základě zakázky a dohody s klientem v rámci jednotlivých projektů, podobně jako odvětví reklamy a tisku. Vyjma tištěné tvorby grafického designu jsou náklady na změnu designu ze strany klientů velmi nákladné (např. změna tvaru karosérie u automobilů, webové stránky), a navíc není jisté, jak přijmou změnu jejich zákazníci. Z tohoto důvodu je počet firem na příslušném trhu velmi omezený, vyznačující se monopolistickou konkurencí a značnými nároky na kreativitu jedince. V případě kulturních klastrů je zde zřetelná závislost na vnějších zdrojích díky převažující účast i veřejných či neziskových organizací zaměřených v periferních regionálních centrech na podporu kultury – závislé klastry (Elbląg a Lublin), a v regionech s vyšší spotřebou kultury (Kraków) či specifickým kulturním významem přesahující hranice regionu (Bielsko-Biala, animace) na podporu spolupráce a vzdělávání členů klastru – toužebné klastry.

Statistické vyhodnocení vztahu mezi typem rozvoje klastru a kreativním odvětvím bylo posouzeno zvláště za každou jednotlivou zemi, tj. za Maďarsko a Polsko, a to vzhledem ke specifickým místním podmínkám. Navíc toto rozdělení umožnilo srovnání obou zemí a případné rozhodnutí o zevšeobecnění výsledků směřující k potvrzení nebo vyvrácení alternativní hypotézy, které předpokládá nalezení dostatečných důkazů k naznačení vztahu mezi výše uvedenými proměnnými. První metodou použitou k ověření předložené hypotézy je *chi* - kvadrát test. V případě Maďarska nebyl nalezen dostatek důkazů v datech pro alternativní hypotézu ( $X^2=10,792$ ;  $p>0,05$ ), a proto bylo přistoupeno k potvrzení hypotézy nulové, naznačující neexistenci vztahu. Naopak hodnoty polských klastrů alternativní hypotézu potvrdily ( $X^2=19,507$ ;  $p<0,01$ ). Jelikož *chi*-kvadrát test neměří sílu vztahu, byl na datech zjištěných za Polsko proveden výpočet asymetrického koeficientu neurčitosti. Ten odhalil v případě závislé proměnné typ rozvoje klastru hodnotu  $U=0,544$  ( $p<0,01$ ), která naznačuje 54% snížení neurčitosti při odhadu typu rozvoje klastru z hodnot kreativního odvětví. Pokud bychom převedli vyhodnocení tohoto výsledku na pravidla pro Pearsonův koeficient korelace, pak bychom podle de Vaus (2012) hovořili o podstatné závislosti.

Hodnocení rozhovorů s představiteli managementu klastrůvých organizací kreativních průmyslů bylo rozděleno do tří částí, kdy první se věnuje faktorům podmiňujícím rozvoj, druhý klasifikaci činností a třetí překážkám rozvoje. Za účelem získání dat byly kontaktovány všechny kreativní klastry v Maďarsku a Polsku. Odpovědi byly získány z celkem osmi klastrů, tj. 30,8%, které jsou označeny v Tabulce 4. 2. Faktory jejich rozvoje byly klasifikovány na základní dvě části a to vnitřní, které se vztahují přímo k vlastnostem klastrůvých organizací či jejich členům, a vnější, určující vlivy systémové

– přístup veřejného sektoru a vlivy spontánní – vliv trhu. Vnitřní faktory byly dále rozděleny na dvě části, a to subjektivní – obtížné měřitelné, odvíjející se od pocitů, hodnot a předchozích zkušeností členů klastru, a objektivní, měřitelné aktivitami klastru, popř. klastrového manažera. Ve shodě s Bathlet (2005) se subjektivní vnitřní faktory odvíjejí od posilování image firmy díky její účasti v klastru. Navíc, klíčovou otázkou je především u mikrofirem bez zaměstnanců (freelancerů) zajistit otevřenost vůči novým postupům v oblasti jejich práce a překonání počáteční nedůvěry ve spolupráci, kdy tito jedinci jsou mnohdy velmi silně individuálně založeni. Ve vztahu mezi členy klastru je nutné vybudovat důvěru, a to především z pohledu zachování obchodního tajemství a ochrany duševního vlastnictví.

**Tab. 4. 2. Faktory rozvoje kreativních klastrů v Polsku a Maďarsku v roce 2013**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Vnitřní		Vnější	
Subjektivní		Politické	
Ve vztahu ke klastrové organizaci	Budování značky klastru		Zájem veřejného sektoru
	Otevřenost novým myšlenkám		Počáteční veřejná podpora
Ve vztahu k členům klastru	Důvěra mezi členy klastru	Ekonomické	
	Motivy členů k účasti na činnostech klastru		Podnikatelské prostředí
	Postoje členů klastru		Hospodářský cyklus
Objektivní			
Ve vztahu k členům klastru	Počet členů		
	Kvalita členů		
Jiné	Kvalita projektových manažerů		
	Finance		

Manažer klastru pak musí mít neustále na vědomí cíle klastrové organizace na základě přijatých stanov, kdy sice všichni členové ze soukromého sektoru očekávají zvýšení svého obrátu či zisku, ale každý prostřednictvím jiných nástrojů – networking, inováce atp. Manažer taktéž musí sledovat postoje členů klastru k jednotlivým opatřením a nástrojům na zvýšení efektivity či rozsahu činností organizace. Měřitelné aspekty rozvoje jsou uplatňovány např. při výběru členů klastru, kdy noví zájemci musí splnit určitá kritéria vstupu, popř. získat doporučení současných členů. Položka počtu členů se může vázat nejen jako kritérium vnitřní, ale také pro vnější hodnocení klastrů z různých hierarchických úrovní (regionální i národní) na základě přidělené veřejné podpory či snahy o její získání. Financování klastrové organizace představuje pro její existenci rozhodující roli, kdy výsledky výzkumu ukazují na snahu získat prostředky především na rozvoj výzkumné infrastruktury, školení, prezentaci klastru v zahraničí a v případě kulturních a některých klastrů designu i na veřejně kulturně-sociální

akce zaměřené na podporu prezentace členů klastru či ke zlepšení kvality života. Vnější vztahy jsou zejména určovány přítomností a naplňováním národních či regionálních klastrových politik a v současnosti i pomalu rostoucím významem strategických dokumentů zaměřených na oblast kreativních průmyslů. Důležitou se pro mnoho kreativních klastrů ukázala počáteční veřejná podpora nejen prostřednictvím poskytnutí financí, ale i zprostředkování facilitace a následného řízení klastrové organizace. Následně si však uvědomují, že postavit systém financování klastru výhradně na veřejné podpoře, především z EU, není vhodnou volbou. Konečně poslední vnější faktor představuje stav podnikatelského prostředí, tedy zejména nepsaná pravidla, způsoby chování a jednání v obchodním styku, dodržování práva a závazků. Tato pravidla však může negativně i pozitivně ovlivnit i právní úprava jednotlivých oblastí podnikání (např. omezení nebo podpora vývozu) či směřování a způsobu poskytování finančních prostředků na podporu podnikání. Ekonomiku kreativních klastrů pak, stejně jako ostatní části národního hospodářství, ovlivňují hospodářské cykly a úkolem klastrů je zmírnit jejich dopad na členy.

Činnosti kreativních klastrů odpovídají jejich cílům, zaměření a případně přijatým strategiím. Podobně jako v předchozím případě byla na základě obsahové analýzy vypracována klasifikace. Bylo identifikováno pět hlavních oblastí činnosti kreativních klastrových organizací. Jelikož respondenti nebyli dotazováni na jejich význam z hlediska pořadí, jsou tyto v Tabulce 4.3 řazeny podle abecedního pořádku. První okruh je zaměřen na oblast obchodní spolupráce, kde podle očekávání, je uvedena spolupráce s jinými podnikatelskými subjekty za účelem společné přípravy či realizace jednotlivých projektů.

**Tab. 4. 3. Klasifikace činností kreativních klastrů v Polsku a Maďarsku v roce 2013**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Obchodní spolupráce	Spolupráce s jinými podnikatelskými subjekty
	Účast na výstavách
Podpůrné aktivity	Zpracování a aktualizace příkladů dobré praxe
Rozvoj lidských zdrojů	Rozvoj podnikatelských dovedností
	Podpora prezentačních schopností
Síťování	Obchodní jednání
	Workshopy
	Semináře
	Konference
Výzkum a vývoj	Spolupráce s vysokoškolskými a vědeckovýzkumnými pracovišti
	Individuální konzultace
	Rozvoj technologií či jejich pořízení

Dále manažeři kreativních klastrů stále považují svou fyzickou účast na výstavách za jednu z nejdůležitějších aktivit, kdy z hlediska např. designu se jedná o klíčovou aktivitu pro získání dalších kontaktů. Na druhou stranu je nutné si uvědomit, zdali např. ná-



zor na prezentaci klastru prostřednictvím účasti na výstavě považují všichni členové za prospěšnou, neb v některých případech jde především o prezentaci manažera klastru, který tímto vykáže prokazatelnou aktivitu, i když její přínos pro klastrůvou organizaci může být sporný. Oblast podpůrných aktivit je zaměřena zejména na zpracování a aktualizace příkladů dobré praxe, jelikož dynamický rozvoj kreativních odvětví je v Maďarsku a Polsku spojen až s příchodem tržního hospodářství a rozvojem informačních technologií včetně možnosti svobodného pohybu po nejvyspělejších zemích OECD. Další oblastí je rozvoj lidských zdrojů, kdy aktivity zaměřené na tuto oblast odpovídají poznatkům výzkumného týmu při hodnocení chybějících dovedností a schopností vysokoškolských absolventů oborů audiovizuální a designu v ČR. Zejména jde o rozvoj podnikatelských dovedností, neboť v rámci kurikula na vysokých školách stále probíhá diskuse kolik času věnovat této otázce na úkor odborných oborových předmětů. Tato otázka především vystává u klastrů designu z pohledu přítomnosti freelancerů, z nichž někteří obtížněji absorbují informace resp. potřebu znalosti zásad podnikání. Prezentční schopnosti jsou pak rozhodující především ve vztahu k získání zakázek a jednání s klientem ve smyslu dovednosti naslouchat a adekvátně reagovat na jeho požadavky. Síťování je jedním ze základních stavebních kamenů činnosti všech klastrů, tudíž příslušné aktivity jen potvrzují shodu kreativních klastrů s tradičními průmyslovými klastry. Podobný stav byl zjištěn i v případě výzkumu a vývoje, kdy klastry v odvětví multimédií, tisku a designu se intenzivně zapojují do budování příslušné infrastruktury a přenosu výsledků výzkumu a vývoje do praxe včetně možnosti spolupráce se studenty vysokých škol. Pořízení technologií bylo důležité pro klastry, v nichž působí firmy, orientující se na speciální tisk.

**Tab. 4. 4. Překážky rozvoje činností kreativních klastrů Polsku a Maďarsku v roce 2013**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Nedostatek důvěry členů klastru	
Nedostatek financí od členů klastru - příspěvky	
Znalostní uzamčení (lock-in)	
Vzájemná konkurence členů klastru	
Nedostatečná spolupráce s veřejným sektorem	Odmítání kreativních nápadů
	Nedostatek zájmu
	Pomalá komunikace
	Administrativní překážky

Poslední část výzkumu byla zaměřena na překážky rozvoje kreativních klastrů, které přibližuje Tabulka 4. 4. I zde došlo na základě získaných odpovědí k jejich klasifikaci. Identifikace hlavních překážek klastrů je důležitá především jako zpětná vazba nejen pro ně samotné, ale i pro veřejnou správu, která je významným činitelem jejich rozvoje, především z pohledu nastavování pravidel jejich fungování, ale i jako zdroj finančních prostředků. Jednou z možných překážek se ve dvou případech objevila otázka důvěry členů klastru jak ve vztahu k činnosti klastru samotného, tak zejména k ostat-



ním členům klastru. V šesti případech byl uveden nedostatek financí od členů klastru, resp. neschopnosti či spíše neochota platit poplatky za svou účast. Z výše uvedeného pak plyne otázka, jak toto zjištění vysvětlit, zdali díky vydatné finanční podpoře ze strukturálních fondů, tedy podlehnutí představě, že provoz a aktivity klastru by měly být financovány převážně z veřejných prostředků, nebo spíše zdůvodnění hledat v proběhnuvší finanční krizi, která omezila disponibilní zdroje firem díky snížení zisků a z toho odpovídající snaze snížit náklady. Dalším překážkou ve shodě s Bathelt (2005) je obava některých klastrů kultury z přílišné orientace na místní trh, bez schopnosti využít znalosti mimo region či stát a tedy k „ukotvení“ se ve vlastním regionu. Jistou obavou u některých manažerů klastrů vzbuzuje i možnost nárůstu konkurence především u malých a středních firem působících na lokálním trhu, usilujících o podobné zakázky. Avšak nejdůležitější bariéra spolu s neochotou úhrady příspěvků spočívá v přístupu veřejné správy, kdy problém není ani tak výše poskytované podpory, jako spíše vzájemná komunikace, která často naráží na konzervativní myšlení a neochotu přijímat nové myšlenky a postupy ze strany státní administrativy či její pomalé rozhodování a složitost postupů.

## Závěr

Problematika rozvoje kreativních klastrů v zemích V4 stojí teprve na svém počátku. Prozatím nebylo zpracováno mnoho akademických studií, které by se tomuto jevu věnovaly. Doposud se tyto odborné studie zaměřovaly především na kvantitativní mapování přirozených kreativních klastrů – viz např. Bednář a Grebeníček (2012) a Slach a kol. (2013). Proto se tento příspěvek zaměřil výhradně na klastrové organizace v této oblasti, s nimiž máme v ČR minimální zkušenosti, i přes pokusy o jejich založení v oblasti řemesel, viz např. Marková (2014). Tedy v zemích V4 existují doposud klastry kreativních průmyslů pouze v Maďarsku a Polsku, pokud nezahrneme klastry informačních technologií či odvětví, která sice obsahují řemeslnou výrobu, ale většina nebo všichni členové produkují standardizovanou výrobu. Rovněž byly vyřazeny klastry cestovního ruchu, které v sobě mohou tradiční řemesla obsahovat, ale jejich zaměření směřuje především do podpory přílivu návštěvníků nežli primárně k rozvoji příslušných řemesel. Výsledky výzkumu pak ukázaly na dominantní roli Polska jak z pohledu relativního tak absolutního počtu kreativních klastrů. Rozvoj informačních technologií vedl v obou státech k převaze multimediálních klastrů, které díky využití internetu mohou své služby distribuovat značnému množství zákazníků s výrazně nižšími transakčními náklady, což vede k lokalizaci těchto klastrů do měst s regionálním významem, která jsou ještě schopna zajistit dostatečný počet kvalifikované pracovní síly. Toto zjištění neodpovídá výsledkům v Bathelt (2005), který poukazuje na nízkou ochotu těchto firem vstupovat do vzájemné spolupráce. Avšak finanční krize, nižší náklady v regionech mimo hlavního města a zvýšená veřejná podpora vedly ke zintenzivnění spolupráce.

Analýza prostorového rozložení klastrů rovněž ukázala na silnou pozici Budapešti z důvodu jejího postavení v systému osídlení v Maďarsku. V Polsku je rozložení klastrů rovnoměrnější, kdy největší koncentrace se projevila ve Slezském a Malopolském vojvodství. V obecném pohledu rozmístění kreativních klastrů odpovídá hlavním sídelním osám Polska ve směru západ-východ, kdy do měst mimo tyto osy jsou soustředěny klastry s kultury a designu silně závislé na veřejné podpoře a sloužící jako

nástroj pro změnu image těchto měst a nalezení nových směrů vývoje. Časové hledisko odhalilo trend rozvoje multimediálních klastrů v Maďarsku, zatímco v Polsku nebyl nalezen žádný specifický vývoj, ať již z pohledu prostorového nebo časového. Analýza dat dále odhalila vztah mezi typem vývoje klastru a kreativním odvětvím, kdy závislé a toužebné klastry se nacházejí v regionálních metropolích a jsou zaměřeny převážně na kulturu a design. V opačném postavení byla zjištěna pozice multimediálních klastrů a částečně i klastrů reklamy a tisku, avšak pouze těch, lokalizovaných ve Warszawě a Krakově, tedy dvou hospodářsky a kulturně nejvýznamnějších polských měst. Multimediální klastry umístěné mimo hlavní město se v Polsku vyznačují značnou přítomností firem národního metropolitního regionu a spolu s těmi místními firmami, které obsluhují své klienty v zahraničí, tvoří dva nejdůležitější zdroje znalostí jako „global pipelines“. Otázkou do budoucna pak je, jaká je míra absorpční kapacity regionálních firem a jak se tyto znalosti projeví v „local buzz“ a ovlivní kreativní prostředí těchto měst.

Výsledky polostandardizovaných rozhovorů ze zástupci kreativních klastrů v zemích V4 přispěly z metodického hlediska ke klasifikaci faktorů rozvoje kreativních klastrů, kdy bylo provedeno jejich rozdělení na vnitřní a vnější prostředí klastru. Vnitřní faktory jsou tvořeny subjektivní a objektivní částí. Subjektivní se zaměřují především na osobnostní postoje členů klastru, zatímco objektivní jsou měřitelné dosaženými výsledky klastrové organizace. Vnější faktory jsou tvořeny částí politickou, vázanou na klastrovou politiku a veřejné prostředky, a částí ekonomickou, vázanou na podnikatelské prostředí, a hospodářský cyklus, působící na výkonnost firem. Aktivity kreativních klastrů jsou podobné jako v případě tradičních průmyslových a technologických klastrů, kdy za specifikum byl zjištěn důraz na posilování podnikatelských dovedností a prezentačních schopností, což je dáno především značným podílem freelancerů a mikrofirem v kreativních klastrech, nemajících kapacity ke zvládnutí všech problémů spojených s podnikáním na trhu s monopolistickou konkurencí. Výsledky výzkumu rovněž ukázaly, že budování důvěry a administrativní překážky patří k hlavním bariérám rozvoje kreativních klastrů v zemích V4, zvláště v případě klastrů designu a kultury, kdy přetrvává nedůvěra přijmout tato odvětví jako partnera pro diskusi či za veřejné podpory.

Závěrem považujeme za nutné zdůraznit, že tento příspěvek je prvním pokusem uchořit problematiku rozvoje kreativních klastrů v zemích střední Evropy, konkrétně pak v členských státech V4. Kapitola se proto snažila představit přístupy k jejich hodnocení, kdy tyto jsou chápány nikoliv jako přirozené sdružení firem v určitém místě a čase, ale jako právně ustavené organizace s vymezenými cíli a nástroji na jejich realizaci. V reakci na dosud nevidanou podporu klastrů v programovacím období v letech 2007 až 2013 v zemích V4 se nabízí otázka, jakým způsobem v současnosti startující program Kreativní Evropa 2014-2020 (Creative Europe) ovlivní rozvoj kreativních klastrů. Na výsledek si však budeme muset společně počkat.

## Bibliografie

AGERON, 2012. *Analiza potencjalnych sektorów kreatywnych Mazowsza: Wskazanie 5 Najważniejszych Sektorów/Branż w Aspekcie Budowania Inicjatyw Klastrowych [online].* Warszawa: AGERON [cit-

2014-08-25]. Dostupné z: <http://www.msodi.mazovia.pl/upload/files/pdfy/Analiza%20potencjalnych%20sektorow%20kreatywnych.pdf>

ANDERSSON, T. a kol., 2004. *The Cluster Policies Whitebook Malmö: International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development*. ISBN 91-85281-03-4. Dostupné také z: [http://www.clusterplattform.at/fileadmin/user\\_upload/clusterbibliothek/916\\_TheClusterPoliciesWhitebook.pdf](http://www.clusterplattform.at/fileadmin/user_upload/clusterbibliothek/916_TheClusterPoliciesWhitebook.pdf)

BATHELT, H., A. MALMBERG a P. MASKELL, 2004. *Clusters and Knowledge: Local Buzz, Global Pipelines and the Process of Knowledge Creation*. *Progress in Human Geography*. roč. 28, č. 1, s. 31-56. ISSN 1477-028 8

BATHELT, Harald, 2005. *Cluster Relations in the Media Industry: Exploring the 'Distanced Neighbour' Paradox in Leipzig*. *Regional Studies*, roč. 39, č. 1, s. 105-127. ISSN 1360-0591

BEDNÁŘ, Pavel. *Kreativní klastry*. In: CIKÁNEK, M.A. kol., 2013. *Kreativní průmysly, příležitost pro novou ekonomiku*. Praha: Institut umění - Divadelní ústav. ISBN 978-80-7008-274-4

BEDNÁŘ, Pavel a Pavel GREBENÍČEK, 2012. *Mapping Creative Industries in the Zlin Region*. *Journal of Competitiveness*. roč. 4, č. 1, s. 20-35. ISSN 1804-1728

BIALIC-DA VENDRA, M., D. PAVELKOVÁ a E. VEJMĚLKOVÁ, 2014. *The Clusters Phenomenon in the Selected Central European Countries*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing. ISBN (10): 1-4438-5539-1

CAVES, Richard E., 2003. *Contracts Between Art and Commerce*. *Journal of Economic Perspectives*. roč. 17, č. 2, s. 73-83. ISSN 0895-3309

CHAPAIN, Caroline a Lisa de PROPRIIS, 2009. *Drivers and Processes of Creative Industries in Cities and Regions*. *Creative Industries Journal*. roč. 2, č. 1, s. 9-18. ISSN 1751-0708

COHEN, Wesley a Daniel LEVINTHAL, 1990. *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*. *Administrative Science Quarterly*. roč. 35, č. 1, s. 128-152. ISSN 0001-8392

CONSEJO SUPERIOR DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS (CSIC). *World Ranking Web of Universities, 2014*. *Ranking Web of Universities [online]*. [cit-2014-09-01]. Dostupné z: <http://www.webometrics.info/en/world>

EUROPEAN COMMISSION, 2005. *Final report of the Expert Group on Enterprise Clusters and Networks [online]*. Bruxelles: European Commission [cit-2014-09-01]. Dostupné z:

[http://ibr.hi.is/sites/ibr.hi.is/files/FINAL\\_REPORT\\_OF\\_THE\\_EXPERT\\_GROUP\\_ON\\_ENTERPRISE\\_CLUSTERS\\_AND\\_NETWORKS.pdf](http://ibr.hi.is/sites/ibr.hi.is/files/FINAL_REPORT_OF_THE_EXPERT_GROUP_ON_ENTERPRISE_CLUSTERS_AND_NETWORKS.pdf)

FARIS, Stephan, 2013. *How Poland Became Europe's Most Dynamic Economy*. *BloombergBusinessweek [online]* 2013. [cit-2014-08-20].

Dostupné z: <http://www.businessweek.com/articles/2013-11-27/how-poland-became-europes-most-dynamic-economy>

FOORD, Jo, 2008. *Strategies for Creative Industries: an International Review*. *Creative Industries Journal*. roč. 1, č. 2, s. 91-113. ISSN 1751-0708

GARSON, David G., 2012. *Measures of Association. Statistical Associates: Asheboro, NC. Statistical Associates „Blue Book“ Series Book 8*. ASIN: B00810VOQK

HOYLER, Michael a Allan WATSON, 2013. *Global Media Cities in Transnational Media Networks*. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*. roč. 104, č. 1, s 90-108. ISSN 1467-9663

KIND Sonja a Gerd Meier zu KÖCKER, 2012. *Developing Successful Creative and Cultural Cluster: Measuring their Outcomes and Impacts with New Framework Tools [online]*. Berlin: Technology and Research Initiative Projekt Zukunft [cit-2014-09-01]. Dostupné z: [http://www.berlin.de/projektzukunft/fileadmin/user\\_upload/pdf/studien/Report\\_Impact\\_Assessment\\_2013-web.pdf](http://www.berlin.de/projektzukunft/fileadmin/user_upload/pdf/studien/Report_Impact_Assessment_2013-web.pdf)

KLOUDOVÁ, Jitka, 2010. *Kreativní ekonomika: trendy, výzvy, příležitosti*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3608-2

KLOUDOVÁ, Jitka a Ondřej CHWASZCZ, 2014. *The Analysis of the Creative Industry Linked in Connection with the Economic Development*. *E+M Ekonomie a Management*. roč. 17, č. 1, s. 32-42. ISSN 1212-3609

MARKOVÁ, Blanka, 2014. *Creative Clusters in the Czech Republic – Strategy for Local Development or Fashionable concept?* *Moravian Geographical Reports*. roč. 22, č. 1, s. 44-50. ISSN 2199-6202

MEHTA, Cyrus a Nitin PATEL, 2010. *IBM SPSS Exact Tests* [online]. Chicago: SPSS [cit-2014-08-20]. Dostupné z: <https://www.csun.edu/sites/default/files/exact-tests20-32bit.pdf>

MIETZNER, Dana a Martin KAMPRATH, 2013. *A Competence Portfolio for Professionals in the Creative Industries*. *Creativity and Innovation Management*. roč. 22, č. 3, s. 280-294. ISSN 1467-8691

MENZEL, Max-Peter a Dirk FORNAHL, 2009. *Cluster Life Cycles Dimensions and Rationales of Cluster Evolution*. *Industrial and Corporate Change*. roč. 19, č. 1, s. 205–238. ISSN 1464-3650

PARASKEVOPOULOU, Evita, 2012. *Non-technological Regulatory Effects: Implications for Innovation and Innovation policy*. *Research Policy*. roč. 41, č. 6. ISSN 0048-7333

PAVELKOVÁ, D. a kol., 2013a. *Klastrové politiky a jejich vliv na výkonnost klastrů a klastrových organizací*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-923-6

PAVELKOVÁ, D. a kol., 2013 b. *Národní klastrová politika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Certifikovaná metodika

PAVELKOVÁ, D. a kol., 2009. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6379-8

PORTER, Michael E., 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press. ISBN 0029253616

POWER, Dominic, 2011. *The European Cluster Observatory Priority Sector Report: Creative and Cultural Industries*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. ISBN 978-92-79-18470-3. Dostupné též z: [http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/\\_getdocument.cfm?doc\\_id=7070](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=7070)

SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY. *Academic Ranking of World Universities 2013, 2014. Academic Ranking of World Universities*. [online]. [cit-2014-09-02]. Dostupné z: <http://www.shanghairanking.com/ARWU2013.html>

SLACH, O. a kol. 2013. *Creative Industries in the Czech Republic: a Spatial Perspective*. *E+M Ekonomie a Management*. roč. 16, č. 4, s. 14-29. ISSN 1212-3609

SÖLVELL, Ö., G. LINDQVIST a C. KETELS., 2003. *The Cluster Initiative Greenbook*. Stockholm: Ivory Tower. ISBN 91-974783-1-8. Dostupné také z: <http://www.cluster-research.org/greenreg.htm>

SOUKALOVÁ, Radomila a Eva STRAKOŠOVÁ, 2013. *Influence of Education System in Culture on Creative Industries Development*. In: LEE Kun Chang, ed. *Recent Advances in Urban Planning and Construction. Proceedings of the 4th International Conference on Urban Sustainability, Cultural Sustainability, Green Development, Green Structures and Clean Cars (USCUDAR '13)*. Budapest: WSEAS Press, s. 91 - 100. ISBN 978-960-474-352-0

SZCZYRBA, Zděnek, 2007. *Difúzní procesy v prostředí českého maloobchodu*. *Regionální studia*. roč. 1, č. 1, s. 8 – 12. ISSN 1803-1471

SZULTKA, Stanislaw, ed., 2012. *Klastry w Sektorach Kreatywnych: Motory Rozwoju Miast i Regionów*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. ISBN 978-83-7633-180-5. Dostupné také z: [http://www.pi.gov.pl/parp/chapter\\_96019.asp?soid=FE5B30C4C5294807A\\_46121\\_AE8CEC29D5](http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_96019.asp?soid=FE5B30C4C5294807A_46121_AE8CEC29D5)

ŠVIRÁKOVÁ, Eva, 2013. *Economic Development of Company in Creative Cluster*. In: SEMMELROCK-PIC EJ, Maria Th. a Ales NOVAK, eds. *The Proceedings of the 9th European Conference on Management Leadership and Governance, Klagenfurt, Austria ECMLG 2013, 14 -15 November 2013*. Reading, UK: Academic Conferences and Publishing International, s. 274-282. ISBN 978-1-909507-88-3

TUROK, Ivan, 2004. *Cities, Regions and Competitiveness, Regional Studies*. roč. 38, č. 9, s. 1069-1083. ISSN 1360-0591

VAUS, David. A. de, 2002. *Surveys in social research*. 5. vyd. Crows Nest, NSW: Allen & Unwin. ISBN 1-86508-611-8

ZEMANOVÁ, Lenka, 2009. *Analýza stávajících strategických dokumentů České republiky a jednotlivých programů strukturálních fondů z pohledu jejich využití pro oblast kulturních a kreativních průmyslů realizovaná v rámci projektu Sociálně-ekonomický potenciál kulturního/kreativního průmyslu v ČR [online]. Praha: Pro-Culture [cit-2014-09-04]. Dostupné z: <http://new.institutumeni.cz/media/document/2-analyza-stavajicich-strategickych.pdf>*

## 5 VÝHODY KREATIVNÍHO KLASTROVÁNÍ V SYSTÉMOVĚ DYNAMICKÉM MODELU

*Eva Šviráková*

V evropských státech stále citelněji pociťujeme globální konkurenci mezi jednotlivými regiony. Jak uvádí Marková (2011) regiony jsou donuceny hledat inovativní rozvojové strategie, a tím se otevírá prostor pro zvyšování významu kulturní nabídky jako měkkého faktoru rozvoje měst a regionů. Strategické kulturní projekty podporované městy však nejsou aktivitou, jež má pouze altruistické důvody. Moderní kulturní region přitahuje obyvatele, turisty a investory, přispívá ke zlepšení image dané lokality. Podpora a rozvoj kultury v regionu může být příležitostí a jedním z faktorů dalšího územního rozvoje. Kreativní klastr však může vzniknout jen tam, kde jsou splněny podmínky jeho vzniku. Podle Bednáře (2012) je mapování kreativních odvětví zásadním krokem k posouzení kreativní ekonomiky v regionu. Zhodnocení stavu kreativních průmyslů v regionu zajišťuje rozvoj kreativních klastrů a následnou identifikaci zúčastněných stran včetně kreativních firem. Kreativní klastry se vyznačují prvky, které v jiném průmyslovém odvětví nenajdeme. Kreativní klastr zahrnuje neziskové společnosti, kulturní instituce, vzdělávací instituce, začínající podnikatele v kreativních průmyslových odvětvích (např. architekturu, design, oděvní návrhářství, vizuální umění, umělecké ateliery i další univerzitní pracoviště). Kreativní klastr se může stát centrem pro podporu volného umění (např. malba, sochařství, fotografie, tanec, hudba). Kreativní klastr může nabízet vzdělávací programy, festivaly, dílny, galerie, kavárnu, uměleckou tvorbu ve veřejném prostoru. Kreativní klastr je místem, kde se lidé cítí příjemně, kde jsou inspirováni dynamickým prostředím s pestrou škálou firem. Kreativní klastr je místem, kde kulturní produkty vznikají a zároveň jsou spotřebovány (Markusen, 2004 in Marková, 2011). Kreativní firmy mohou díky aktivitám klastru získat konkurenční výhodu.

Cílem kapitoly je prokázání ekonomických dopadů pro firmy po vstupu do kreativního klastru. Hlavní výzkumnou metodou je systémově dynamické modelování. Model obsahuje specifické prvky, které jsou typické pro kreativní firmy a kreativní klastry a vazby mezi těmito prvky. Klíčové prvky modelu klastru byly stanoveny pomocí metody obsahové analýzy dokumentů popisujících vznik a vývoj kreativních firem a kreativních klastrů. Dalšími výzkumnými metodami jsou: systémové myšlení, metoda komparace a metoda analogie.

### **Znalostní východiska k tématu**

Termín kreativní průmysly se poprvé objevil v Austrálii v roce 1994 a dodnes neexistuje jeho jednotná všeobecně platná definice (Marková, 2011). V roce 1997 byla ve Velké Británii ustanovena meziresortní pracovní skupina pro mapování kreativních průmyslů a termín byl zakotven do politické agendy labouristické vlády (Department for Culture, Media and Sport). Podle této definice jsou kreativní průmysly průmyslová odvětví, která jsou založena na individuální kreativitě, lidské dovednosti a talentu. Zároveň jsou kreativní průmysly odvětvími s potenciálem vytvářet bohatství a pracovní místa zejména prostřednictvím duševního vlastnictví (Cikánek, 2009).

Kreativní průmysly patří mezi nejdynamičtější sektory v Evropě: k hrubému domácímu produktu Evropské unie přispívají 2,6 %, mají vysoký potenciál růstu a poskytují



kvalitní pracovní místa pro přibližně 5 milionů lidí ve všech 27 členských státech EU (Zelená kniha, 2010). Pokud chtějí města či regiony udržet a získat ve vysoce konkurenčním prostředí kvalifikované lidské zdroje, tzv. kreativní třídu (Florida, 2002), musí je získat pro svůj region. Kreativní třída je pracovní síla, jejímž hlavním pracovním nástrojem je tvořivost a kreativní myšlení. Kreativní třída jako pracovní síla přináší nové podněty a nové pohledy a vytváří nové, inovované produkty (Kloudová 2010). Kreativní firma se od ostatních firem odlišuje tím, že podíl kreativních pracovníků na celkovém počtu je vyšší než u ostatních firem. Dalším znakem kreativní firmy je, že prodává specifický produkt. Kreativní produkt je výstupem lidské činnosti, jež v sobě zahrnuje vysoký podíl kreativity. Lidská kreativita je schopnost tvořit a přicházet s novými nápady. Je projevem lidské inteligence ve spojení se znalostmi a kreativní m myšlením. Kreativní produkt může mít podobu jak hmotnou, tak nehmotnou. Hodnota kreativního produktu je dána především uživateli a jejich zájmem o koupi produktu. Není dána množstvím kreativity, která je v produktu obsažena.

Klaster můžeme definovat jako shluk výrobců, vzdělávacích a výzkumných institucí, finančních institucí a jiných soukromých a vládních organizací, které jsou propojeny vazbami různých typů. (Strategická příručka, 2012). Klaster tedy spojuje soukromé a veřejné aktivity. Strategie klastrů je pro firmy, města i region přínosná zejména v jedné klíčové oblasti, a to konkurenceschopnosti (Břusková, 2003). Kreativní klaster je významným nástrojem, který napomáhá rozvoji kreativní ekonomiky. Podle Cikánka jsme v případě kreativních klastrů přijali teorii průmyslových klastrů a adaptovali ji na oblast kreativních průmyslů (Cikánek 2009). Kreativní klastry mohou být podporovány shora (top-down) národními, regionálními nebo místními autoritami, nebo mohou vzniknout spontánně (bottom-up přístup).

Kapitola je zaměřena na sledování vývoje kreativní firmy v klastru, tedy dále se věnuje primárně kreativní firmě a tím, jaké přínosy generuje vstup kreativní firmy do kreativního klastru. Sekundárně popisuje ekonomickou udržitelnost kreativního klastru.

### **Důvody pro vstup do kreativního klastru**

Kreativní klastry jsou charakteristické flexibilním organizačním nastavením a týmy, které jsou připraveny a ochotny pracovat projektově. De Propriis (2008) chápe kreativní klastry jako místo, které dohromady spojuje komunitu kreativních lidí, kteří sdílejí zájem o novinky, ale ne nutně ze stejného oboru. Dále považuje kreativní klaster za katalyzující místo, kde se lidé, vztahy, ideje a talenty mohou vzájemně podněcovat. Kreativní klaster je sám o sobě prostředím, které nabízí diverzitu, podněty a svobodu vyjadřování. Kreativní klaster znamená silnou, otevřenou a neustále se měnící síť inter-personálních výměn, které pěstují individuální unikátnost a identitu.

Porter (1998) předkládá ve své práci, týkající se klastrů, ekonomicky zaměřený pohled. Zejména jej zajímá vztah konkurenční výhody a klastrování. Upozorňuje na to, že trvalá konkurenční výhoda v globální ekonomice je založena na lokálních věcech, kterými jsou například znalosti, vztahy a motivace. Tyto aspekty jsou však pro vzdálené konkurenty nedostupné. Proto také potřebujeme vnímat vztah mezi globálním a lokálním uceleně a nesmíme opomenout význam jednoho či druhého. Výjimečnost klastrování shrnuje Porter ve třech bodech: zvyšují produktivitu firem v oblasti, řídí směr a tempo inovací, které jsou důležité pro budoucí rozvoj produktivity, a povzbuzují vznik nových firem, čímž posilují svou pozici.

Jak uvádí Břusková (2003), existuje deset důvodů, proč být součástí klastru:

- spolupráce
- informace
- komunikace
- inovace
- Public Relations a marketing
- vzdělávání
- konkurenceschopnost
- poradenství a lobbying
- produktivita
- internacionalizace.

Výčet důvodů je zaměřen na průmyslové klastry, centrem naší pozornosti jsou však klastry kreativní. Oba typy klastrů fungují na podobných principech a většina výhod, které se týkají industriálních klastrů, lze uplatnit i na kreativní klastry. Rozdíl mezi oběma klastry spočívá v charakteristice konkurenční výhody, kterou Karlsson (2010) nazývá kreativní výhodou. Ke klastrování kreativních průmyslů dochází ve velkých městských oblastech s vysokou hustotou osídlení (Boix a Lazzarotti, 2008). Jejich tvrzení je podpořeno výzkumem, který byl proveden současně ve Španělsku a Itálii. Základním zdrojem kreativity je odjakživa kultura (Žáková, 2010). To znamená, že kreativita je do jisté míry sociální proces (Karlsson, 2010), vychází z podnětů, které poskytuje okolí. Ve velkých oblastech s hustým osídlením jsme proto častěji vystaveni většímu množství rozličných stimulů: nápady, informace, znalosti a podobně.

Z výše uvedeného textu vyplývá první uváděná výhoda (Břusková, 2003) kreativního klastru: spolupráce. Kreativní klastr je ve své podstatě síť a tím je ke spolupráci předurčen. Klastr může přispívat ke stimulaci a motivaci dalších aktérů v oblasti kreativních odvětví ve městě či regionu ke zvýšení aktivity, a to formou kooperace nebo konkurence. Síť mají velký význam pro výměnu a přenos zkušeností. Klastry spojují různé účastníky (výrobce, poskytovatele služeb, příbuzná odvětví, akademická pracoviště, veřejné organizace, firmy, investory). Klastrování je pro kreativní průmysly důležité, protože klastry jsou tvořeny množstvím malých podniků. Spojenectví kreativních podniků zvyšuje jejich obchodní možnosti včetně potenciálu vytvoření silných a rozpoznatelných značek (Žáková, 2010). Pro kreativní klastry je typické propojení komerčních společností, orientovaných na zisk, s neziskovými organizacemi, které produkují tzv. čisté umění. Živá kultura ve smyslu čistého umění mnohdy není bez veřejné podpory životaschopná. Ve spojení s komerčními firmami v kreativním klastru však může také těžit z jeho výhod a zároveň lákat do kreativního klastru další firmy, které přitahuje charakter kulturního prostředí.

Člen kreativního klastru získává snadněji, rychleji a většinou zdarma informace od řídicí jednotky klastru, což je druhou výhodou zúčastněné firmy. Klastr tedy slouží jako informační platforma. Na této platformě jsou sdíleny informace, které by kreativní firma nikdy jako izolovaná firma nezískala. Proudění informací však musí být oboustranné a neustále aktuální, aby bylo efektivní. Informovanost přispívá ke zvyšování výnosů kreativní firmy také informacemi o nových trzích, různých podnikatelských příležitostech, poptávkách, ale i o veřejném financování včetně možností financování kreativních projektů z evropských fondů. Informační platforma poskytuje informace o akcích pořádaných pro klastr.

Komunikace je v případě kreativního klastru chápána více jako neformální výměna informací. Té napomáhá prostorová blízkost jednotlivých institucí v klastru (Heebels, van Aalst, 2010). Klástr je tedy prostorem na odstraňování komunikačních bariér. Klástr tak přebírá úlohu facilitátora. Pomáhá v komunikaci tam, kde existuje nedůvěra a nízký rozvoj vzájemných vztahů. Podle Kloudové (2010) kreativní jedinci potřebují sdílet a konfrontovat své názory, postupy, nápady a ideje. Jsou pro ně důležité emoce a jejich sdílení. Významná je pak také prezentace ve formě koncertů, divadelních představení, výstav a podobně.

Čtvrtou výhodou klástrování je inovace kreativního produktu. Výhoda vyplývá z navázání stálého kontaktu mezi firmami, tedy ze spolupráce, informovanosti a komunikace. Firmy v klastru těží z koncentrace firem se znalostí zákazníka a již vytvořenými vztahy. Do inovací se může zapojovat společně více subjektů z klastru a sdílet tak náklady na vývoj nových produktů a technologií. Pro kreativní firmy je důležitý produkt, který musí být kreativní, stylový, musí mít svou kreativní image. Proto musí na inovaci své produkce pracovat neustále, a to bez ohledu na to, zda jsou členy klastru, či nikoliv. V klastru jsou inovace dostupnější.

Public relations je výhodou ve smyslu budování společné identity firem v klastru. Firmy nevystupují izolovaně, ale jako součást většího uskupení. Řada organizačně a finančně náročných aktivit, které budují PR klastru a tím i firem, je tak financována z klastru a kreativní firmy šetří nebo alespoň sdílejí své zdroje na budování PR a zároveň těží ze skutečnosti, že PR je realizováno i pro jejich produkty. Marketing klastru je tedy pevně spojen s užitkem každého člena klastru.

V klastru lze rychle vysledovat, jaké jsou vzdělávací potřeby kreativních firem. Členem klastru jsou i vzdělávací a výzkumné instituce, které díky spolupráci v klastru mohou upravovat svůj vzdělávací program na základě aktuálních požadavků z firem. Vzdělávací služby pro členy klastru tak vycházejí zcela z jejich konkrétních potřeb.

Členové klastru sdílejí chápání konkurenceschopnosti jako výsledek produktivity a inovací, nikoliv jako tlak na snižování nákladů, tedy i mzdových, snižování daní a podobně. Kreativní firma se stane produktivní, když je konkurenceschopná, zakládá svůj rozvoj na inovacích, sdílených informacích a vzdělávání. Zvyšuje produktivitu své produkce.

Každý člen klastru může těžit z koncentrace informací, osobností, kontaktů a příležitostí, což je poradenství a lobbying. Řídící jednotka klastru je často partnerem firem na jednáních, kterých by se jednotlivá izolovaná firma zúčastnit nemohla. Klástr může jednat v souladu se zájmy svých členů na regionální, národní i nadnárodní úrovni. Taková reprezentace je pochopitelně náročná na zdroje, a to jak finanční, tak i lidské. Klástr však dává i podněty pro témata grantových programů.

Členové klastru mají usnadněnou cestu ke zvyšování produktivity a optimalizaci dodavatelského řetězce, protože uvnitř klastru získávají přístup ke specializovaným vstupům a pracovním silám. Výrazně tak snižují své náklady a investice, mají lepší přístup k informacím, veřejným zdrojům a usnadněnou komunikaci s institucemi. Produktivitu členů klastru zvyšuje možnost porovnání vlastní výkonnosti s jinými firmami v klastru.

Poslední výhodou klástrování kreativních firem je internacionalizace. Fungující a úspěšný kreativní klástr by měl obsahovat firmy zaměřené jak na lokální trhy, tak

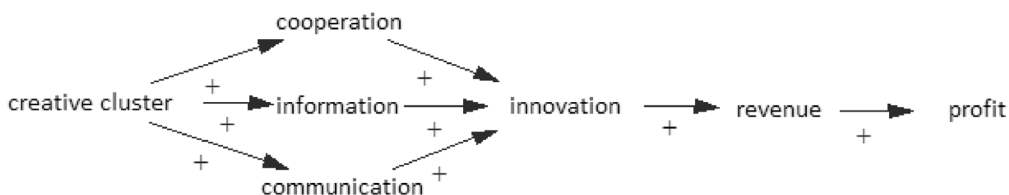
i na export mimo region (Slach, 2010, In Příhláška – Ostrava Kandidát na titul EHMK 2015). V kreativních klastrech však internacionalizace nabývá ještě většího významu. Nejde zdaleka jen o export výroby na zahraniční trhy za účelem dosažení zisku. Každý mezikulturní dialog je pro umění a kreativitu důležitý sám o sobě. Mezinárodní prostředí podporuje poznání evropské i celosvětové kulturní a umělecké rozmanitosti. Tím podporuje pestrost a dynamiku rozvoje firem v klastru.

Na závěr k výhodám účasti firem v kreativních klastrech je třeba dodat, že v ČR jsou sítě v mnohých oblastech kreativních průmyslů poměrně slabé, neefektivní a neflexibilní. Mnohdy nemají dostatečnou kapacitu vytvořit přidanou hodnotu pro oblast, kterou reprezentují. Je zapotřebí věnovat pozornost motivaci ke změně chování členů sítí, kteří jsou mnohdy velmi pasivní, a to většinou z důvodu nedostatku kapacity (Žáková, 2010). Dalším důvodem pro nevytváření sítí může být nedůvěra v aktivity klastru, která brání vstupu firem do klastru a vytváření sítí. Do modelu kreativní firmy jsou zapracovány prvky, které zastupují deset výhod kreativního klastru. Dále model počítá s chováním firmy, zejména s prvkem důvěry v aktivity klastru. Všechny tyto prvky jsou součástí modelu, aby tak dotvořily celkový pohled na propojení aktivit klastru a kreativní firmy a zdůraznily jejich význam pro rozvoj ekonomiky firem.

### Metody výzkumu

Hlavní výzkumnou metodou je systémová dynamika. K jejímu plnému a správnému využití byly uplatněny další výzkumné metody. Teoretický rámec, který je popsán v předchozí kapitole práce, obsahuje prvky, které považuji za relevantní ve vztahu ke stanovenému cíli kapitoly. Prvky, které jsou zařazeny do zpětnovazebního smyčkového diagramu, byly získány metodou kvalitativní textové analýzy. Klíčovými slovy, která jsem hledala v odborných textech, byly kreativní firma a kreativní klastry.

Ve výzkumných člancích se vyskytovaly buď informace o výhodnosti kreativních klastrů pro fungování podniků, nebo o firmách, které podnikají v oborech kreativních průmyslů. Méně jsem mohla nalézt články, které řeší tuto problematiku z obou jmenovaných úhlů pohledu, a to jak ekonomiky a rozvoje kreativní firmy v kreativním klastru tak rozvoje klastru díky kreativním firmám. Prvky kreativních firem a klastrů a vztahy mezi nimi, které lze najít v odborné literatuře a analyzovat, lze vyjádřit například takto: Firma v kreativním klastru těží z výhody navázání stálého kontaktu mezi firmami, tedy ze spolupráce, informovanosti a komunikace. Jmenované výhody vedou k vytváření podmínek pro inovaci kreativního produktu, zvyšování výnosů a tedy i zisku. Tvrzení lze modelovat následujícím způsobem (obr. 5.1).



Obr. 5. 1. Lineární model účinku vstupu firmy do kreativního klastru

*Zdroj: vlastní zpracování*

Lineární pohled nabízí zjednodušení, protože obsahuje jednoduché výroky o příčinnosti. Říká nám zároveň, že vstupem firmy do kreativního klastru firma získává výhody, které vedou ke zvýšení zisku firmy. Lineární model však nezohledňuje skutečnost, že vstupem firmy do klastru se zvyšují náklady firmy minimálně o finanční příspěvek, kterým firma financuje aktivity klastru, dále o náklady na zaměstnance, které se věnují aktivitám klastru a nikoliv přímé produkci vlastní firmy. Jakmile zvyšujeme svým rozhodnutím ve firmě náklady, snížíme zisk.

Z popisu lineárního modelu vyplývá, že u zpětnovazebních procesů ztrácí smysl obvyklé hledání příčiny jevu pouze jako události, která jevu předchází. Tím dojdeme k důsledkům, které mohou být v našem myšlení chybné. Klíčem k systematickému vidění problematiky účinnosti kreativního klastru pro kreativní podnik je rozpoznat smyčky vzájemných vlivů a ne jen příčinné lineární řetězce. Proto jsem došla k závěru, že musím hledat příčinnou zpětnovazební strukturu, která je odpovědná za zvyšování konkurenceschopnosti firem v kreativním klastru. Pro řešení prosperity firmy v kreativním klastru jsem uplatnila metodu systémového myšlení. Musím však uznat, že ne všechno, co se při kreativním podnikání odehrává, lze spolehlivě vysvětlit pomocí kauzálních řetězců. Přesto jsem se snažila být při tvorbě zpětnovazební ho smyčkového diagramu maximálně komplexní a do modelu jsem zapracovala i prvky, které zastupují měkké parametry rozvoje firmy.

Kreativní klastr firem je pro potřeby metody systémového myšlení a systémové dynamiky definován jako množina vnitřně propojených a promyšlených prvků a vzájemných vazeb mezi nimi tak, abychom dosáhli co nejlepšího efektu při poznávání jejich vlivu na ekonomickou udržitelnost klastru. Stejně tak i kreativní firma: soubor vnitřně propojených a promyšlených prvků a vzájemných vazeb mezi nimi, jež vede k tomu, že díky jejich rozpoznání jsme schopni pochopit zákonitosti při tvorbě zisku firmy. Při definování vazeb mezi prvky jsem zohlednila výsledky kvalitativní textové analýzy. Například inovace produktu je závislá na komunikaci, kooperaci a informovanosti. Závislost prvků však není lineární, ale obsahuje zpětné vazby. Konkurenceschopnost firmy je založena na produktivitě a na inovacích. Ekonomická udržitelnost klastru je pak závislá na prosperitě firem, které klastr sdružuje.

### **Příčinná mapa jako diagram systémového myšlení**

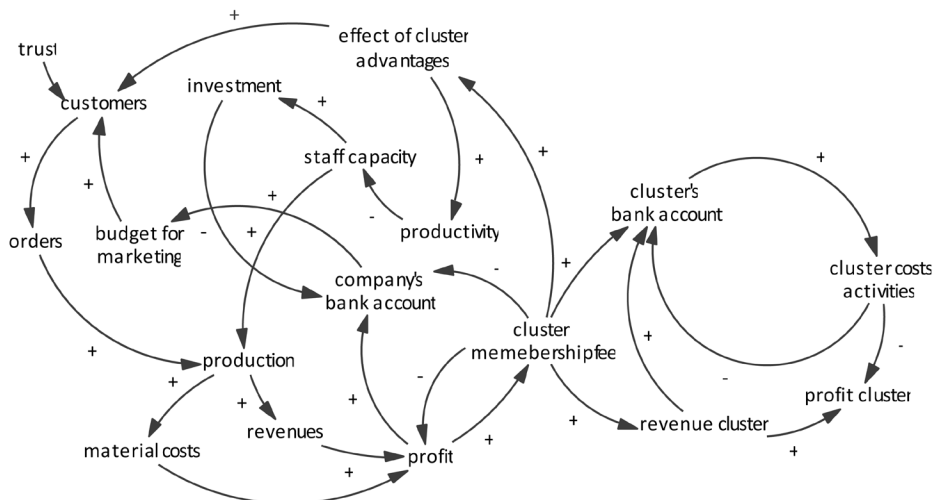
Forma, která umožňuje srozumitelně popsat dynamické chování kreativních firem a kreativních klastrů, je příčinný smyčkový diagram (Causal Loop Diagram, CLD). Jde o grafický nástroj, jenž je schopen dostatečně zobecnit zjištěné údaje o zkoumaném jevu. Největší výhodou zobrazení prvků systému pomocí příčinného smyčkového diagramu je jednoduchost v jeho konstrukci a snadné pochopení. Při modelování smyčkového diagramu si lépe uvědomíme, které prvky ve zkoumaném systému mají na problém v projektu rozhodující vliv. Ukazatelem působení rozložení sil v modelech jsou vazby mezi prvky. Příčinné smyčkové diagramy mohou být velmi přesné, a přesto jednoduché (Šviráková, 2011). Příčinné vazby mezi proměnnými smyčkových diagramů vyjadřují šipky. Šipka se symbolem (+) je pozitivní, znamená, že změna předchozího prvku má stejnou tendenci (růstu či poklesu), jako prvek následujícího. Symbol (-) označuje negativní šipku, znamená, že změna prvku v modelu bude znamenat pro následující prvek opačnou tendenci pro růst či pokles. Například vyšší materiálové



náklady na výrobu kreativního produktu budou znamenat nižší zisk, takže vazba mezi prvky náklady a zisk je negativní. Naopak větší objednávky od zákazníků budou znamenat větší expedici produktu a tím také větší fakturaci, což povede k vyššímu zisku. Obě jmenované vazby mezi prvky objednávky, fakturace a zisk jsou pozitivní.

Kreativní firma vyrábí produkty, jejichž hodnota je zákazníkovi známá až poté, co zákazník kreativní produkt „zkonsumuje“ (Cikánek, 2009). U některých produktů se dokonce stává, že ani po zkonsumování produktu si zákazník není jist tím, jakou hodnotu získal. Přesto firmy v kreativních průmyslech, pokud chtějí obstát v konkurenci, musí také se svou produkcí obchodovat a hledat nástroje ke zvyšování konkurenceschopnosti, aby se udržely na trhu. Zpětnovazební smyčkový diagram, který znázorňuje fungování kreativní firmy, obsahuje její hlavní prvky: zákazníci, objednávky, nákup, fakturace, zaměstnanci. Pro zkoumání ekonomického vývoje kreativní firmy po vstupu do klastru obsahuje navíc prvky, které reprezentují výhody klastru. Jedním z klíčových prvků ve zpětnovazebním smyčkovém diagramu je prvek důvěry, který je závislý na prosperitě kreativního klastru a na efektivitě jeho aktivit.

Kreativní klastr je ve smyčkovém diagramu zobrazen zjednodušeně jen pomocí bankovního účtu, závazků, pohledávek a zaměstnanců klastru. Primárním cílem výzkumu je prokázání vlivu klastru na ekonomiku firmy. Pro dosažení sekundárního cíle výzkumu (podmínky pro ekonomickou udržitelnost klastru) není detailní ekonomická struktura prvků a vztahů mezi prvky kreativního klastru rozhodující.



Obr. 5. 2. Zpětnovazební smyčkový diagram: kreativní firma - vlevo, kreativní klastr - vpravo

*Zdroj: vlastní zpracování*

Příčinný smyčkový diagram (obr. 5.2) je modelovým obrazem situace firmy, která je propojena s kreativním klastrem. Jako každý model je zjednodušením reality s klady a zápory, které z tohoto zjednodušení vyplývají. I když se tento model jeví jako uzavřený, je možné jej rozšiřovat o další prvky a vazby. Toto rozšíření je vždy závislé na splnění účelu, ke kterému byl model navržen. Diagram (obr. 5.2) je sestaven za účelem prokázání vlivu klastru na ekonomiku kreativní firmy.

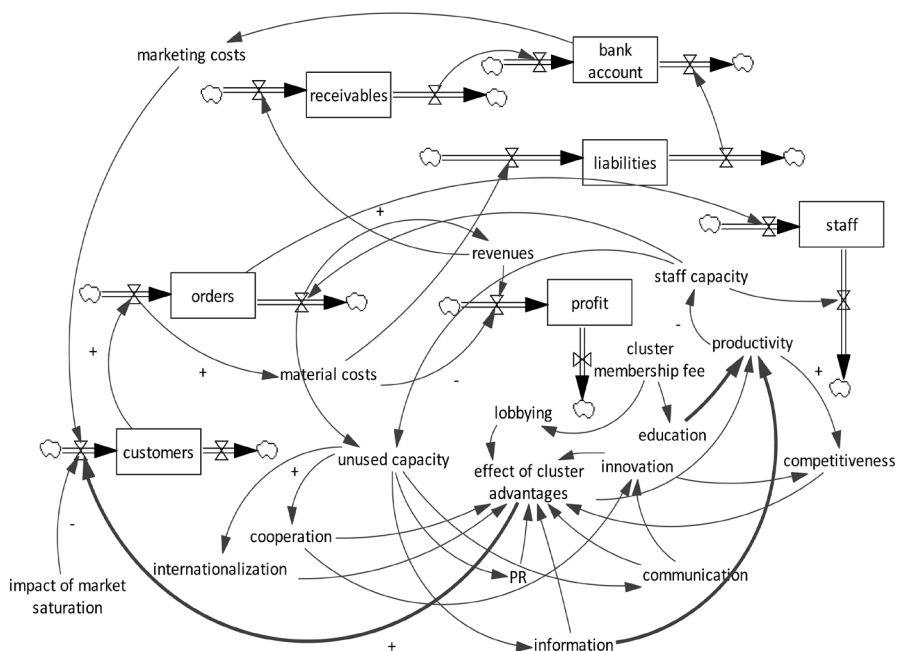


### Systémově dynamický model kreativní firmy a kreativního klastru

Zpětnovazební smyčkový diagram lze dále formalizovat za použití počítačového modelování, což je hlavní výzkumná metoda, uplatněná k vyřešení výzkumného problému.

Pro modelování jsem použila program Vensim, produkt společnosti Ventana Systems, inc. Ekonomický model kreativní firmy je sestaven původně podle návrhu, publikovaného v článku (Schwarz a Schöneborn, 2004) a doplněn o hladiny a toky tak, aby obsahoval veškeré ekonomické operace a zároveň poskytoval úplná data pro rozvahu, výsledovku a výkaz Cash Flow (Schwarz a Schöneborn, 2004, Šviráková, 2012).

Model kreativní firmy je zaměřen na efektivní využití finančních prostředků na běžném účtu podniku (investování, marketing) a na optimální využití kapacit personálu podniku. K prokázání ekonomické prosperity kreativní firmy jsou využity dva zjednodušené ukazatele: zisk a ukazatel Cash Flow. Systémově dynamický model je zkonstruován tak, aby věrně zobrazoval prvky a vztahy ze zpětnovazebního smyčkového diagramu. Na obrázku níže (obr. 5.3) je zjednodušený model.



Obr. 5. 3. Zjednodušený ekonomický systémově dynamický model kreativní firmy

*Zdroj: vlastní zpracování*

### Dotazníkové šetření firem v klastru

V České republice není v současné době aktivní takové seskupení, které bychom mohli nazvat kreativním klastrem. Je však nutno podotknout, že ke kreativnímu klastrování v českém prostředí dochází. Skupiny, které se takto sdružují, častěji nazýváme kreativními centry, huby nebo coworking centry. V tomto případě však nejde o seskupení firem stejného oboru, spíše se v takovém uskupení jedná o spolupráci takových oborů, které mohou těžit zejména z jejich různorodosti. V rámci výzkumu jsme se zabývali

klastry tak, jak nám je předkládají odborníci zaměřeni na industriální klastry. Jak již bylo řečeno, oba typy klastrů – industriální a kreativní fungují na podobných principech a většinu charakteristik, které se týkají industriálních klastrů lze uplatnit i na kreativní klastry.

Proto byla pro účely modelování využita metoda analogie. Tato metoda je založena na podobnosti znaků zkoumaného systému. Výzkumné šetření bylo zaměřeno mimo jiné i na vztah firem k výhodám členství v klastru. Výhody klastrování platí v obdobné míře pro kreativní firmy i pro firmy z jiných průmyslových oborů. Zkoumání byly podrobeny čtyři klastry, které sdružují podniky v těchto oborech: farmacie a biotechnologie, obaly a obalová technika, zpracování kamene a informační a komunikační technologie (Hubálková, 2012). Podle modelu „Model Work Foundation“ (Cikánek, 2013) výrobní sektor (farmacie a biotechnologie, obaly a obalová technika a zpracování kamene) a sektor služeb zastoupený informačními a komunikačními technologiemi patří do oblasti širší ekonomiky, jdoucí nad rámec kreativních průmyslů. Tuto oblast představuje výroba a služby, jež nějakým způsobem navazují a využívají expresivní hodnotu výstupů kreativních průmyslů (reklama, architektura, design). Vstupní data pro modelování, získaná tímto výzkumem mohla proto dobře posloužit svému účelu, jímž je testování výhod klastrování. Pro účely analýzy vlivu klastru na podnik byla zvolena metoda dotazníkového šetření, které bylo provedeno v březnu 2012. Dotazníkové šetření bylo úspěšně vyhodnoceno u 32 firem ze čtyř klastrů v jednom z regionů v ČR. S jednou z firem byl uskutečněn kvalitativní výzkum (částečně strukturovaný rozhovor), který poskytl hlubší pohled do problematiky klastrů, a to zejména z pohledu potřeb a očekávání dotazované firmy.

Dotazované firmy měly odpovědět na otázku, jaké jsou z jejich pohledu největší výhody členství v klastru. Výsledné odpovědi obsahuje následující tabulka.

**Tab. 5. 1. Jaká je hlavní výhoda firmy jako člena klastru?**

*Zdroj: Hubálková 2012, úprava Šviráková*

Stručná charakteristika výhody		Výhody členství v klastru podle odpovědí v %	Míra citlivosti výhody na další prvek v modelu
1.	Spolupráce	84,38	1/1000
2.	Informace	68,75	1/1000
3.	Inovace	62,50	1/1000
4.	Komunikace	46,88	1/1000
5.	Public Relations a marketing	28,13	1/1000
6.	Vzdělávání	25,00	1/1000
7.	Konkurenceschopnost	21,88	1/1000
8.	Poradenství a lobbying	18,75	1/1000
9.	Produktivita	18,75	2 produkty/měsíc
10.	Internacionalizace	0	1/1000

Nejvíce firem v klastru ocenilo spolupráci s ostatními firmami. Dalším oceňovaným rysem byl zisk informací a nad 50 % tazatelů se vyjádřilo kladně i k možnosti dostat se

blíže k inovacím produktu. Data, která jsou zobrazena v tabulce (Tab. 5.1), jsou zpracována do modelu kreativního podniku v rámci prvku ‚efekty výhod klastru‘. Dále jsou do modelu kreativního podniku vložena experimentální data, jež umožňují kontrolovat správnost výsledků v účetních výkazech podniku a správnost strategických úvah podnikatele. Vývoj bankovního účtu a zisku kreativního klastru je závislý na údajích, které generuje kreativní firma, a na počáteční veřejné podpoře kreativního klastru, nezbytné pro jeho rozvoj.

Data, která jsou zobrazena v Tabulce 5.1, jsou zpracována do systémově dynamického modelu kreativního podniku v rámci prvku ‚efekt výhod klastru‘. Všechny vstupní parametry modelu, které jsou zjištěny prezentovaným výzkumem, mají dopad na ekonomiku obou firem (kreativní firmy i kreativního klastru).

V systémově dynamickém modelu jsem zvolila u každého zkoumaného parametru ohlas, který daný parametr uplatní na další související prvek modelu. Pro nastavení citlivosti modelu na hodnotu parametru jsem zvolila hodnotu 1/1000 nebo 1/1000 (viz Tab. 1.). Citlivost modelu na daný parametr znamená, že například pro prvek spolupráce, (považován firmami za největší výhodu klastru) to znamená následující: každý měsíc zvýším počet nových zákazníků o hodnotu, která odpovídá kumulovaným nákladům na spolupráci. Náklady přitom patří klastru a nikoliv firmě v klastru sdružené.

Náklady na spolupráci musí vydat klastr tak, aby byly efektivní, přiměřené a nevedly k jeho bankrotu. Klastr vydává na každého zaměstnance, který má volnou kapacitu určitou hodnotu, v našem případě 0,2 € na měsíc. Model je zjednodušením skutečnosti a tedy počítá s tím, že kooperace, informace, inovace a další výhody firem v klastru jsou hladiny, do kterých klastr investuje, firma poskytuje (a platí) jen zaměstnance a ti využívají výhod. Podle toho, jaká je důvěra v tuto výhodu, je potom prezentován dopad parametru na růst nových zákazníků. Citlivost je stanovena na 1/1000, to znamená, že při stoprocentním využívání výhody spolupráce a při hladině spolupráce 1 bude počet zákazníků zvýšen o 0,1 za měsíc. Zvýšení počtu zákazníků znamená zvýšení počtu objednávek, tím i nákladů na výrobu a zvýšení výnosů. Závislost však není lineární, podléhá zpětné vazbě, a to jak prvku ‚náklady na marketing‘ produktu, tak i prvku ‚nasyčení trhu‘ produktem, jenž má brzdicí efekt pro ekonomiku firmy. Do modelu kreativního podniku byla vložena experimentální data, jež umožňují kontrolovat správnost výsledků v účetních výkazech podniku.

### **Výsledky simulace vývoje kreativní firmy a kreativního klastru**

Systémově dynamický model kreativní firmy je nastaven na období 73 měsíců podnikání. Nastavené období je dostatečně dlouhé k tomu, aby zobrazilo výsledek firmy jak v krátkém období, tak také v dlouhém období. Krok simulace je 1, tedy každý měsíc jsou vyhodnocovány výsledky rozhodování v procesu řízení firmy. Výsledkem modelování jsou ekonomické údaje, které je možno zobrazit pomocí následujících grafů. V grafech jsou zobrazeny dva scénáře:

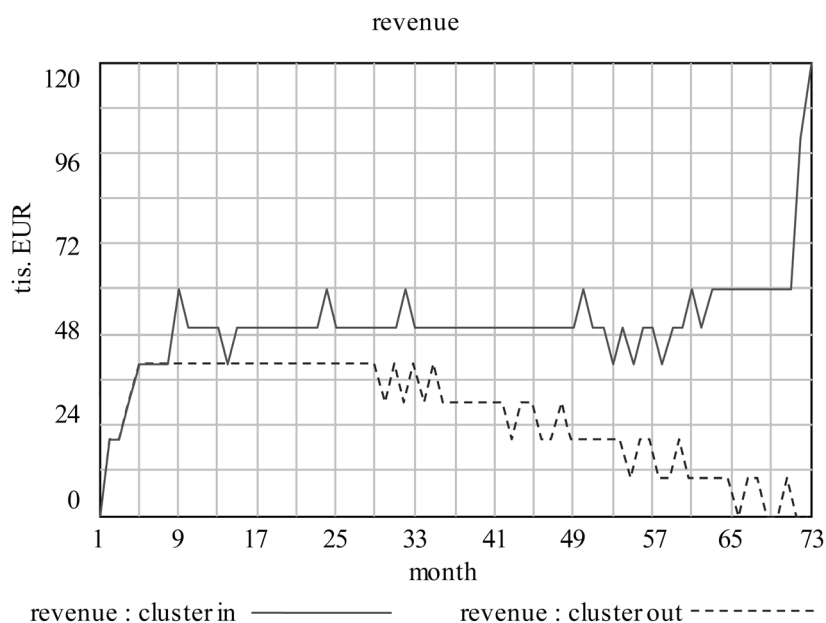
1. scénář Cluster in je kreativní firma, která vstoupila do kreativního klastru.
2. scénář Cluster out znamená firmu, která se aktivit kreativního klastru neúčastní.

Zajímavým výsledkem je ukázka toho, jak v krátkém období není výhodné využít členství v klastru, protože hospodářský výsledek i množství prostředků na bankovním účtu je na nižší úrovni u firmy, která do kreativního klastru vstoupila, odvádí členské

příspěvky, avšak přínosy klastru nejsou díky vysokým nákladům na udržení chodu kreativního klastru v krátkém období zřejmé. Postupně se lze dále v kapitole seznámit s ekonomickými výsledky při modelování obou scénářů: výnosy, hospodářský výsledek, bankovní účet, produktivita a zaměstnanci.

Kreativní firma na začátku svého podnikání (ve 2. měsíci) získala 2 zákazníky, kteří objednali produkt. Kreativní produkt je vyroben, fakturován a dodán ve chvíli, kdy na jeho výrobu disponuje podnik dostatečnou kapacitou svých zaměstnanců. Produkt, s nímž firma obchodovala, byl na trhu úspěšný. Získával každý měsíc několik dalších fanoušků a obrát firmy rostl. Firma, která vstoupila do kreativního klastru a začala využívat jeho výhody, platila od počátku svého vstupu do klastru a tedy od počátku podnikání členské příspěvky. Tyto členské příspěvky citelně navyšovaly firmě náklady. Klastrová smlouva zněla tak, že v zájmu trvalé udržitelnosti klastrových aktivit bude firma ze zisku platit ve prospěch klastru 10 % ze svého zisku. Částka je vysoká, standard služeb, které klastr nabízí, tedy musí odpovídat vloženým prostředkům. Pokud je firma ve ztrátě, nepřispívá na chod klastru žádnou částkou, což znamená, že ani klastr se nemůže rozvíjet a nabízet firmám vhodné služby.

Na dalším obrázku (Obr. 5.4) jsou znázorněny výnosy firem ve dvou scénářích (Cluster in a Cluster out). Komparativní metodou porovnáváme podobnosti a odlišnosti vývoje obou firem, abychom zjistili, který scénář je výhodnější.



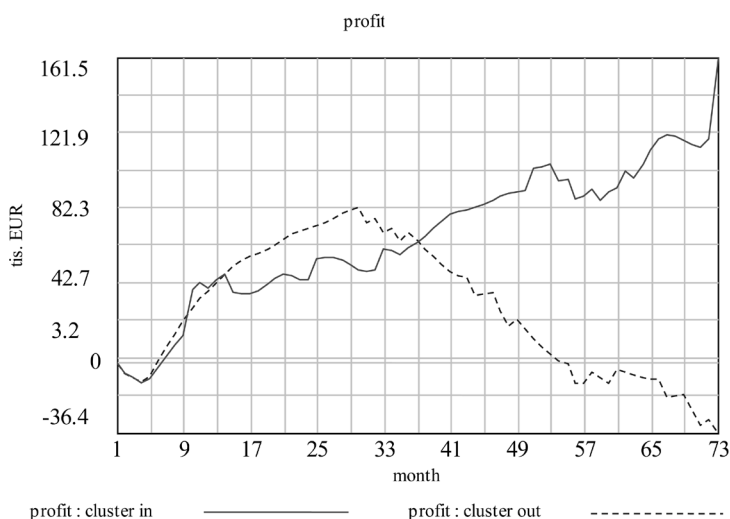
Obr. 5. 4. Výnosy kreativních firem ve dvou scénářích – uvnitř klastru a mimo klastr

*Zdroj: vlastní zpracování*

Do osmého měsíce prvního roku fungování obou firem, (Obr. 5.4) byly výnosy na stejné úrovni. Od devátého měsíce se v ekonomice firmy začaly projevovat pozitivní dopady spolupráce v klastru tím, že firma zvýšila výnosy. Podle zobrazení v grafu (Obr. 5. 4. ) bych preferovala scénář vstupu do klastru. Hospodářský výsledek scénáře

Cluster in se však vyvíjel jinak (Obr. 5. 5. ).

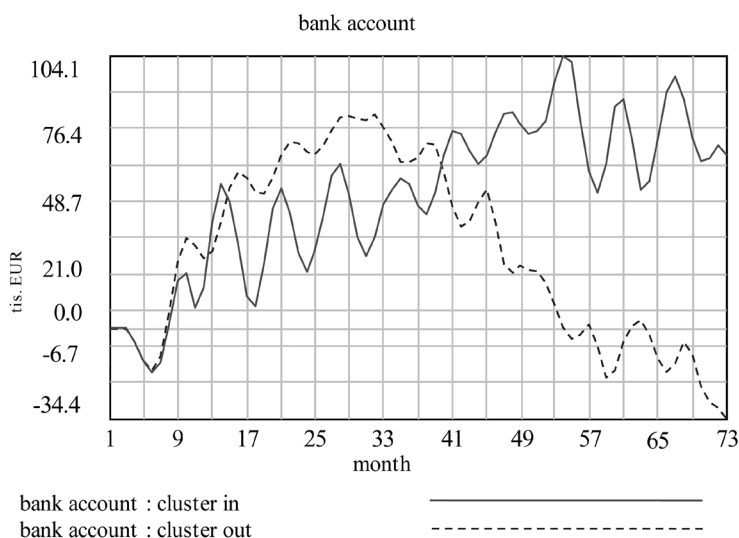
Firma, která nevstoupila do klastru (scénář Cluster out), měla lepší výsledek hospodaření oproti firmě Cluster in až do 38. měsíce hospodaření. Již od 29. měsíce však začal ve firmě Cluster out výsledek hospodaření klesat. Pokles zisku firmy Cluster out v dalším období podnikání firma pokračoval až do ztráty v posledním roce podnikání.



Obr. 5. 5. Vývoj hospodářského výsledku kreativních firem

*Zdroj: vlastní zpracování*

Dalším ukazatelem finančního zdraví v modelu firmy je stav peněžních prostředků na bankovním účtu. Ten odráží kromě prvku zisku také prvek investování (Obr. 5.6).

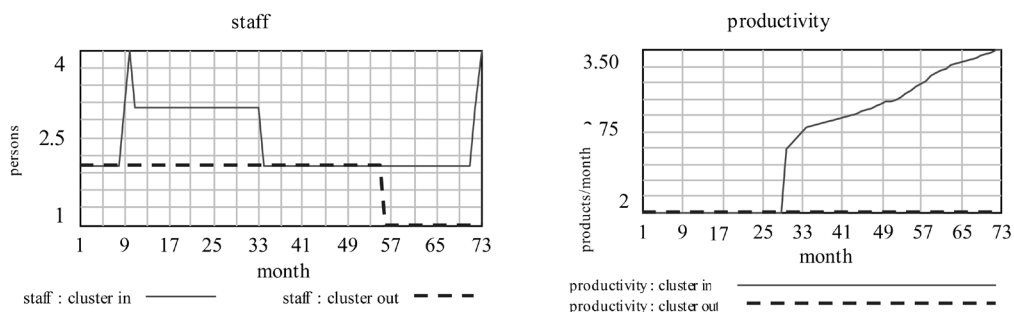


Obr. 5. 6. Vývoj Cash Flow kreativních firem

*Zdroj: vlastní zpracování*

Za investice podnik platí jako za běžné materiálové náklady na výrobu produktu. Do nákladů podniku se však promítá jen poměrná část nákladů na inovace a to podle odpisového plánu firmy.

Bankovní účet podniku Cluster out měl vyšší příjmy oproti podniku Cluster in. Příčina jevu byla přitom stejná, jako u grafu vývoje hospodářského výsledku. Dalším možným ukazatelem pro sledování vývoje kreativní firmy je personál a produktivita, jak je vidět z grafů na dalším obrázku (Obr. 5.7).



Obr. 5.7. Personál a produktivita práce v kreativních firmách

*Zdroj: vlastní zpracování*

Zajímavou oblastí pro sledování vývoje kreativní firmy je prvek ‚personál‘. Přijetí či nepřijetí zaměstnanců se řídí podle toho, kolik objednávek na výrobu kreativního produktu firma přijala. Jestliže byl větší zájem o produkt a kapacita zaměstnanců nestačila, pak byl se zpožděním jednoho měsíce přijat nový zaměstnanec. Pokud byl však objem objednávek nižší než kapacita personálu, pak byl zaměstnanec propuštěn. Propouštění zaměstnanců se pod záminkou zvyšování efektivity výroby modelově dopustila nejen firma Cluster out, ale také firma Cluster in. Propouštění u firmy Cluster in však nebylo dáno nižším objemem objednávek, ale zvyšováním produktivity práce. Produktivita práce zaměstnanců se u firmy Cluster in zvýšila ze dvou produktů na měsíc a zaměstnanec na 3,5 produktu. Výsledek vývoje obou parametrů je znázorněn na obrázku (Obr. 5.7).

Vývoj hospodaření kreativních firem je srozumitelně zobrazen pomocí grafů. Porovnání výsledků hospodaření dvou firem, firmy Cluster in a Cluster out jsem došla k závěru, že vstupem do klastru se zvyšují šance firmy na konkurenceschopnost a udržitelný rozvoj. Toto tvrzení však od začátku hospodaření obou firem podporuje pouze ukazatel výnosů. Až do poloviny sledovaného období měla firma Cluster out lepší výsledek hospodaření, než firma Cluster in, i když firma Cluster in měla již od osmého měsíce hospodaření vyšší výnosy.

Lepší hospodářský výsledek firmy Cluster out však nebyl dlouhodobě udržitelný, protože na kreativní produkt obou firem, který je od počátku podnikání pozitivně vnímán zákazníky, působí aspekt nasycení trhu.

Dynamický model hledisko nasycenosti trhu započítává. Již v době, kdy je zájem o koupi kreativního produktu na vzestupu, je potřeba produktu inovovat. Pokud se tak nestane, firma může očekávat pokles tržeb a po dalším období i pokles hospodářského výsledku a ukazatele Cash Flow.



## Diskuse a budoucí výzkumy

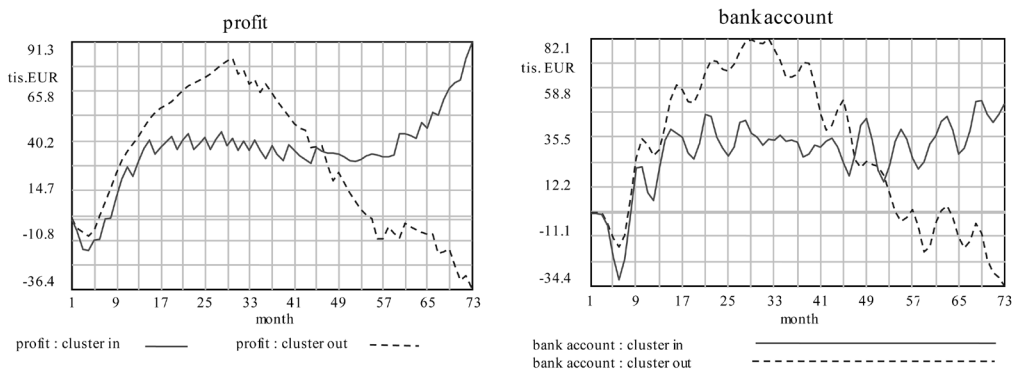
Porovnáním výsledků hospodaření dvou firem (dvou scénářů), firmy Cluster in a firmy Cluster out jsem došla k závěru, že vstupem do klastru se zvyšuje konkurenceschopnost firmy a udržitelný rozvoj. Toto tvrzení je dosvědčeno v krátkém i dlouhém období pouze ukazatelem výnosů (Obr. 5.4). Až do poloviny sledovaného období měla firma Cluster out lepší výsledek hospodaření, než firma Cluster in.

Lepší hospodářský výsledek firmy Cluster out však není dlouhodobě udržitelný, protože na kreativní produkt obou firem působí prvek nasycení trhu. Počáteční pozitivní zájem o koupi kreativního produktu není rozhodující. Ještě v době, kdy počet zákazníků stoupá je potřeba do inovace produktu investovat. Pokud se tak nestane, firma může očekávat pokles tržeb a po dalším období i pokles hospodářského výsledku a Cash Flow. Manažeři se musí často rozhodnout, do jakých aktivit budou investovat své zdroje a to jak lidské a materiální, tak i finanční. Jestliže umíme definovat prvky kreativní firmy, nastavit vstupní podmínky, zpětné vazby a simulovat vývoj ekonomiky, pak je rozhodování snazší. Vidíme výsledek hospodaření firmy, i když za určitých předpokladů, které se v průběhu modelování v podstatě nemění.

Sestavení systému prvků kreativní firmy a vztahů mezi nimi za účelem vyřešení výzkumné otázky je kreativní proces, který může být vyřešen různě. V kapitole je zvoleno a popsáno jedno z možných řešení.

Nastavení vstupních hodnot (nezávislých proměnných) je dalším klíčovým momentem v systémově dynamickém modelování. Aby bylo možno zajistit větší objektivitu měření ekonomiky firmy, využila jsem výsledky výzkumného šetření (Tab. 5.1). Dalšími výzkumy bychom se však mohli zaměřit na jiné otázky, které s rozvojem kreativní firmy v klastru souvisejí. Například prvek důvěry v aktivity klastru, (závislý na frekvenci vnitřní komunikace a počtu společných projektů či aktivit) může sehrát ve vývoji ekonomiky kreativní firmy klíčovou roli. Jak však již bylo v rámci zpětnovazebního smyčkového diagramu ukázáno (Obr. 5.2), aby se účast v klastru kladně projevila na hospodaření firmy, musí být kreativní klastr fungující a živý. Aktivity klastru musí pro kreativní firmy znamenat přínos v podobě zlepšených obchodních příležitostí. Čím úspěšnější firmy, tím úspěšnější klastr, což je způsobeno zesilující zpětnovazební smyčkou. Podle metody systémového myšlení však může mít tato smyčka i tendenci opačnou: ztrátové firmy vedou ke ztrátovému zanikajícímu klastru a k nedůvěře k zakládání a podpoře dalších klastrů.

Simulací vývoje hospodaření firmy, která využívá výhod kreativního klastru (Cluster in), a simulací vývoje ekonomiky firmy, která klastr nevyžívá (Cluster out), jsem bez rizika ve virtuálních podmínkách vyzkoušela rozhodovací mechanismy manažerů firem. Možností pro další výzkum se však nabízí celá řada. Do modelu je možno přidat měkký faktor rozhodování manažera, a tím je důvěra v aktivity klastru. Po přidání tohoto aspektu jsem vygenerovala další nový průběh vývoje ekonomiky firmy Cluster in. Na firmu Cluster out nemá důvěra v klastrové aktivity žádný vliv.



**Obr. 5. 8. Hospodářský výsledek a bankovní účet kreativních firem se zohledněním měkkého aspektu 'důvěra'**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Vývoj zisku a bankovního účtu (Obr. 5.8) ukazuje, jaký dopad má snížení důvěry firmy vůči aktivitám klastru na 80 %. Hospodářský výsledek projevuje delší dobu stagnaci nebo dokonce pokles, k překonání efektu nedůvěry dochází až na začátku pátého roku hospodaření firmy, tedy v šedesátém měsíci. Situace na bankovním účtu se vyvíjí podobně, s obtížemi překonává bod stagnace. Za takové situace každá riziková událost, která vychýlí bankovní účet firmy z relativní rovnováhy, může být důvodem pro ukončení spolupráce v klastru. Proměnná ‚důvěra‘ je však v modelu promítnuta jako nezávislá proměnná. Pro její přesnější dopad na vývoj výsledků hospodaření firmy bychom měli změnit prvek ‚důvěra‘ v závislou proměnnou, která bude odrazem vývoje jiných prvků v modelu. Nabízí se například pestrost aktivit v klastru, výše nákladů vůči jejich efektivitě na aktivity klastru, marketingová komunikace klastru a podobně.

## SHRNUTÍ

Porovnála jsem simulovaný vývoj ekonomik dvou kreativních firem a vytvořila dva scénáře. Jedna firma se rozhodla, že nebude spolupracovat s kreativním klastrem. Tato společnost, kterou jsme nazvali Cluster out, navyšuje své příjmy a zisk pomocí samostatného nezávislého investování do marketingové komunikace produktu. Druhá firma se stala součástí klastru. Scénář jsme nazvali Cluster in a tato firma promítá do provozních nákladů kromě jiného i poplatky za členství v klastru, tj. 10 % ze zisku z prodeje kreativních produktů. Na potenciální zákazníky firmy Cluster in pak působí efekty, které plynou z výhod členství v klastru.

Za účelem systémově dynamického modelování byly pomocí kvalitativní textové analýzy zmapovány pojmy, které s ekonomikou kreativní firmy a s kreativním klastrem souvisejí. Kapitola popisuje vztah mezi kreativní firmou, kreativním klastrem a prvky, které utvářejí ekonomickou udržitelnost uvnitř kreativní firmy. Primární pozornost je věnována modelu kreativní firmy. Do modelu je zapracováno deset výhod členství v klastru. Pomocí systémově dynamické simulace jsem dospěla k vývoji ekonomiky obou firem. Výsledky, které zobrazují grafy, srozumitelně ukazují na výhodnost vstupu firmy do klastru v delším časovém období (73 měsíců).

Velkou výhodou dynamické simulace hospodaření firmy je pohled do budoucna. Máme k dispozici model vývoje obou scénářů (firem) v prvních šesti letech jejich fungování. První tři roky má lepší ukazatele vývoje firma Cluster out. V dalších třech letech však tato firma začíná ztrácet zákazníky, což vede ke snižování hospodářského výsledku. Firma Cluster in vykazuje v prvních třech letech podnikání stagnaci hospodářského výsledku. Tolerance k nižším ekonomickým výsledkům a k podpoře kreativního klastru se začne vyplácet od čtvrtého roku podnikání.

Zajímavý je také pohled na samostatné hospodaření klastru, který získá ve třetím měsíci nenávratnou projektovou dotaci 50 tis. EUR na podporu rozvoje kulturních a kreativních průmyslů ze strukturálních fondů EU (tento údaj je zapracován do modelu, aby klastr mohl zahájit své podpůrné aktivity a svou činnost). Pokud se však během prvního roku provozu klastru zapojí devět nebo méně prosperujících firem, klastr za podmínek, které jsou nastaveny v modelu, spěje k bankrotu. Tím, že klastr musí na základě snižujících se příjmů od firem snižovat také své výdaje na klastrové aktivity, nevyužívají výhod ani klastrované firmy. Kreativní klastr a kreativní podniky tak fungují podle archetypu „Eskalace“ (Senge, 2007), ve kterém jsou dvě vyrovnávací smyčky, působící proti sobě. Jedná se o případ původně úspěšného klastru, který může stále méně a méně vydávat prostředky na svou činnost, takže stále méně a méně výhod poskytuje a tím snižuje svůj dopad na ziskovost zapojených firem. Ztrátové firmy nebudou do klastru přispívat žádnými finančními prostředky v podobě poplatků za služby klastru. Od desíti prosperujících zaklastrovaných firem naopak kreativní klastr rozvíjí své aktivity a zvyšuje laťku svých služeb, eskalace má pak opačnou tendenci a navyšuje zisky nejen své vlastní, ale také zapojených firem. Tato konstrukce je samozřejmě modelová a ukazuje spíše princip archetypu Eskalace, než reálné fungování klastru. Avšak má význam pro tvůrce politik s cílem posilovat kulturní a tvůrčí odvětví v regionu. Byznys model krea-

tivního klastru musí být doplněn o reálné výpočty, které odpovídají projektu jeho trvalé udržitelnosti. Pak se dá modelově pracovat i s požadovanou výší dotace na rozvoj klastru ze strukturálních fondů a dobou, po kterou je nutné klastrové aktivity finančně podporovat z veřejných prostředků, případně lze propracovat scénáře s různými typy finančních intervencí (například návratné půjčky).

Při každodenním rozhodování bez simulace se však situace s hospodařením firmy může jevit jinak. Manažeři firmy nemusí mít trpělivost s nižším hospodářským výsledkem, nízkou hladinou finančních prostředků na bankovním účtu ani s vysokými nároky klastru na členské příspěvky. Proto je simulovaný průběh vývoje ekonomiky firmy unikátní metodou, která může vyjasnit dopady rozhodování manažerů na konkurenceschopnost firmy a trvale udržitelný rozvoj hospodaření. Hodnota výzkumné práce spočívá v novém přístupu ke zkoumanému problému. Vychází z textové analýzy pojmů a výhod klastru a přes zpětnovazební smyčkový diagram upřesňuje ekonomický vývoj firem v systémově dynamickém modelu.

## Bibliografie

- BEDNÁŘ, P. a P. GREBENÍČEK, 2012. *Mapping Creative Industries in the Zlin Region. Journal of Competitiveness [online]*, iss. 1, s. 20-35. [cit. 2013-06-03]. ISSN 1804-1728. Dostupné z: <http://www.cjournal.cz/files/82.pdf>
- BOIX, R. a L. LAZZERETTI, 2008. *Do creative industries cluster? mapping creative local production systems in Italy and Spain*. Sydney: Carfax Publ. Co, 2008. *Industry and innovation, Volume 15, Issue 5*, Page 549 - 567. ISSN 1366-2716
- BŘUSKOVÁ, P., 2003. *Průmyslové klastry. 1. vydání*. Ostrava: MUNION, 66 s. ISBN 978-80-7040-952
- CIKÁNEK, M.A. kol., 2009. *Kreativní průmysl, příležitost pro novou ekonomiku*. Institut umění – Divadelní ústav. ISBN 978-80-7008\_231-7
- Evropská komise, 2010. *Zelená kniha*. Brusel. Dostupné z [http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/doc/GreenPaper\\_creative\\_industries\\_cs.pdf](http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/doc/GreenPaper_creative_industries_cs.pdf)
- HEEBELS, B.A. van I. AALST, 2010. 'Creative clusters in Berlin: entrepreneurship and the quality of place in Prenzlauer Berg and Kreuzberg', *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography* 92 (4). s. 347–363
- HUBÁLKOVÁ, M., 2012. *Cluster importace to enterprise and region*. Brno. Diplomová práce. Masarykova univerzita
- KARLSSON, C., 2010. *Clusters, networks and creativity*. *Handbook of Creative Cities*, Edward Elgar Publishing, Incorporated 2011, ISBN: 9780857936394
- KLOUDOVÁ, J., 2010. *Kreativní ekonomika: [trendy, výzvy, příležitosti]*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 218 s. ISBN 978-80-247-3608-2
- MARKOVÁ B., 2011. *Konstrukt: internetový časopis o kulturních studiích [online]*. Ostrava, [cit. 2013-06-03]. ISSN 1804-635. Dostupné z: <http://www.konstruktmag.cz/od-kreativnich-prumyslu-ke-kreativnim-klastrom/> Markusen, A. (2004): 'Targeting occupations in regional and community economic development', *Journal of the American Planning Association* 70 (3), s. 253–268
- PAVELKOVÁ, D., 2009. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem. 1. vyd. Praha: Grada, 268 s. ISBN 978-80-247-2689-2*.
- PORTER, M., 1998. *Clusters and the new economics of competition*. *Harvard Business Review* 1998. Vol. 76 Issue 6, p77-90. ISSN:00178012

PROPRIS, Lisa De., 2008. *Creative Clusters and Governance*. Edward Elgar Publishing LTD Philip N. Cooke a Luciana Lazzereti. *Creative Cities, Cultural Clusters and Local Development*. Místo neznámé : Edward Elgar Publishing, 2008. 9781847209948

SCHWARZ, R. a F. SCHÖNEBORN, 2004. *An elementary dynamic model of a small start-up firm*. *Proceedings of the 4th IEF Conference, (Paris)*

SOUKALOVÁ, R. a E. STRAKOŠOVÁ, 2012. *University Communication Activities in Relation to Intercultural Environment*, *Proceedings of the 3rd International Conference on Arts and Culture (ICAC'12)*, December 29-31, 2012, ISBN 978-1-61804-147-0, p. 435-440

ŠVIRÁKOVÁ, E., 2012. *Economic Model of Start-up Company in Creative Industries*. In: *Advances in Environment, Computational Chemistry & Bioscience: 3rd International Conference on Arts and Culture (ICAC '12)*. Montreux: WSEAS, s. 6. ISBN 978-1-61804-147-0

ŽÁKOVÁ, E. a kol., 2010. <http://www.idu.cz/media/document/2-priloha-c.-2-studie-kulturni-a-kreativni-prumysly-v-kulturni-politice-eu.pdf>

## ZÁVĚR

Problematika porovnávání talentu a bohatství vychází z definice kreativních průmyslů tak, jak byl termín *creative industries* zakotven do politické agendy labouristické vlády (Department for Culture, Media and Sport). Podle této definice jsou kreativními průmysly ty, které jsou založeny na individuální kreativitě, schopnostech a talentu a které mají potenciál vytvořit bohatství a majetek skrze rozvoj duševního vlastnictví.

Kniha je shrnutím výzkumné práce čtyř autorů, jež zjišťují u členů kreativní třídy dopad talentu na rozvoj bohatství jejích členů stejně tak jako firmy, regionu nebo většího celku, tedy státu či Evropy. A právě řešení tohoto vztahu mezi talentem a bohatstvím dává publikaci zvláštní smysl, protože integruje dva světy, které jsou až příliš často vnímány odděleně, svět kreativity, talentu umění, pokusů, omylů, rizik a svět byznysu. Cílem publikace je vytvoření názoru na to, jak spolu mohou pojmy talent a bohatství souviset. Jsem si jistá, že takový způsob přemýšlení je dobrý, žádoucí a prospěšný pro všechny, kteří mají talent, i pro ty, kteří chtějí zbohatnout. A zbohatnout chceme všichni bez rozdílu, i když všem se to nemusí podařit díky talentu vlastnímu, ale díky produktu, který si od talentovaného jedince či kreativní firmy s větším podílem talentovaných zaměstnanců můžeme koupit.

K rozvoji talentu má velmi blízko teorie Petera Sengeho, autora knihy o učících se organizacích. Peter Senge přirovnává cyklus tvorby znalostí ke stromu. Ovocný strom je krásná metafora, která může být velmi volně využita i k popisu rozvoje talentu a popisu vztahu mezi kreativní třídou, talentem a bohatstvím.

Úloha ovocného stromu spočívá v dokonalém transformačním procesu, který začíná u kořenů stromu. Jak vysoký a košatý je strom, tak rozsáhlé jsou jeho kořeny. Kořeny absorbují živiny z půdy, ty procházejí skrze kmen do větví a listů. Celý proces přeměny je zakončen dozráváním plodů, které dávají ovocnému stromu smysl. Kořeny stromů, kmen, větve ani listy nejsou podstatné jen kvůli sobě samým. Slouží k tomu, aby umožnily dorůst plodům stromu. Jestliže však sklídíme a sníme všechno ovoce z tohoto stromu, pak nebudeme mít za několik desítek let žádné ovoce, protože nebudou ani stromy, na kterých by ovoce mohlo vyrůst. Proto musíme některé plody stromu odložit a využít k poskytnutí semen pro další stromy. Ovocný strom vyrostl a existuje proto, aby mohl poskytovat dobré plody, bez plodů nedosáhne ovocný strom svého cíle. Strom jako celek je systém.

Jaké metaforické ekvivalenty nám dává ovocný strom pro naše účely, tedy zkoumání vztahu členů kreativní třídy k talentu a bohatství? Základem pro rozvoj talentu je kultura nejen v podobě zvyků, tradic, historických jevů a událostí, ale také v podobě současných kulturních aktivit, které zaplňují naše okolí. Kultura v jejím širším pojetí je chápána pomocí trojsektorového členění, tedy: kulturní sektor (divadla, muzea, knihovny, galerie), kulturní průmysly (film, video, knihy, videohry) a kreativní průmysly (architektura, reklama, design). Široké pojetí kultury jsou rozsáhlé kořeny stromu. Kořeny stromů jsou neviditelné a přesto zdraví skrytého kořenového systému podmiňuje zdraví celého stromu. Pokud se necháme obklopit kvalitní kulturou, necháme ji na sebe působit, pak čerpáme z kulturních kořenů, které jsou pro náš další zdravý rozvoj nepostradatelné. Přitom kulturní kořeny na nás mnohdy působí tak, že je nepozorujeme, nevíme o nich, v horším případě je považujeme za zbytečné, jsou pro nás neviditelné. Jsou to zkrátka neviditelné kulturní kořeny.



Kmen, větve a listy stromu, to je talent, který umožňuje transformaci kulturních podnětů do rozvoje nových schopností a praktických výsledků. Kreativní třída převádí kulturní kořeny do kreativních produktů za pomoci svého talentu. Talent přitom stále vychází z kulturních kořenů, které musí členové kreativní třídy poznat, přijmout a transformovat. Tato transformace na talent se může dít i nevědomky. Kmen stromu možná ví o svých kořenech, větve a listy jsou však natolik vzdálené, že si nemusí kulturní kořeny uvědomovat.

Ovoce stromu jsou praktické výsledky samotné: ovocem stromu jsou kreativní produkty. Kreativní produkt je takový, který vyhovuje čtyřem kritériím: produkt musí být originální a jedinečný, musí být funkčně přiměřený (produkt musí správně plnit své funkce), formálně dokonalý (produkt by se měl líbit smyslům a estetickému úsudku) a musí být kompetentními a kriticky smýšlejícími lidmi posouzen jako hodnotný. Hodnota kreativního produktu však není dána množstvím kreativity, která je v produktu obsažena. Hodnota je dána především uživateli, jejich poptávkou a jejich zájmem o koupi produktu. Kvalitní kreativní produkt jsou ochotni lidé zaplatit. Proto je ovocem stromu bohatství, a to se nejčastěji měří penězi, i když takové hodnocení se nemusí líbit těm, kteří apelují na to, že kultura má především pozitivní dopady na společnost a její hodnota spočívá sama v sobě.

Ovoce, které není spotřebováno, ale odloženo pro příští generaci stromů, to je další investice do současné kultury, strategické nástroje rozvoje kultury, jímž je investování do kulturních a kreativních odvětví. Jestliže tedy uvažujeme o bohaté kulturní společnosti talentovaných jedinců jako o ovocném stromu, pak můžeme říci, že i celý systém podpory kultury a rozvoje talentu slouží k tomu, aby firmy v kulturních a kreativních průmyslech dosáhly příznivých výsledků, aby se dočkaly sklizně dobrého ovoce.

Ve Zlíně 15. září 2014

*Eva Šviráková*

## RESUMÉ

### První kapitola

je obsahově zaměřena na rozpoznání existujícího vztahu mezi podporou kultury ve vzdělávacích systémech a rozvojem kreativní třídy a kreativního průmyslu v jednotlivých státech. Metodologicky je využita srovnávací analýza informací zjištěných na běžně dostupných informačních webových stránkách odpovídajících institucí jednotlivých států. V závěru studie jsou formulovány teze shrnující příležitosti a východiska rozvoje kreativní třídy a kreativních průmyslů ve státech Visegrádské čtyřky.

### Druhá kapitola

obsahově navazuje na problematiku kulturních vzdělávacích systémů a v kontextu historie ukazuje vliv kreativity na rozvoj regionu a také poukazuje na současný význam kreativity ve vzdělávání. Pro čtenáře bude jistě atraktivní příběh designu autorské knihy Artbook Tomáše Coufalíka, jež je ukázkou praktického výsledku vzdělávacího procesu.

### Třetí kapitola

popisuje jeden z nástrojů strategického rozvoje: Coworking centrum. Kapitola je zaměřena na propracování a ekonomické vyhodnocení životaschopnosti firmy, coworking centra. Kapitola je zaměřena na design, a proto zkoumá možnosti Coworking Design Centra, jež poskytuje mimořádné možnosti v oblasti zaměstnávání absolventů kreativních oborů. Coworking Design Centrum je konceptem společného užívání prostoru pro podobně pracovně zaměřené obyvatelstvo, které hledá uplatnění na trhu práce formou svobodného podnikání. Autoři se zamýšlejí nad dvěma scénáři stejného Coworking Design Centra a vyhodnocují, který z nich je pro tento typ firmy výhodnější.

### Čtvrtá kapitola

popisuje na základě kombinace kvantitativních a kvalitativních metod klastrové organizace kreativních průmyslů v zemích střední Evropy. Ty byly pro účely kapitoly vymezeny na základě jejich příslušnosti k zemím Visegrádské čtyřky. Výsledky analýzy ukazují na nerovnoměrné zastoupení kreativních klastrů, kdy tyto jsou přítomny pouze v Polsku a Maďarsku. Z prostorového hlediska byly odhaleny rozdíly mezi typem rozvoje klastrů a jejich příslušnosti ke kreativním odvětvím, a to z pohledu rozdělení metropolitní a periferní regiony. Z pohledu konceptu „global pipelines“ a „absorption capacity“ byly za nejúspěšnější klastry identifikovány multimediální klastry. Kreativní klastry vykazují specifika z pohledu jejich činnosti, kdy klíčovou roli sehrávají v edukaci freelancerů a zástupců mikrofirem. Za hlavní překážku svého rozvoje pak vidí především dopad finanční krize na ochotu platit příspěvky klastrové organizaci. Druhý důvod představuje konzervativnost orgánů veřejné správy, kdy tyto mnohdy nevnímají kreativní odvětví kultury a designu jako vhodný nástroj pro rozvoj regionů.

## Poslední kapitola

knihy navazuje na výsledky projektu Přeshraniční klastrová iniciativa pro rozvoj kreativního průmyslu CreaClust, pilotního projektu podpory vzniku kreativních klastrů v České a Slovenské republice. V České republice vznikl díky této klastrové iniciativě Audiovizuální klastr na území Zlínského kraje teprve jako druhý kreativní klastr v České republice. V kapitole je analyzována jak udržitelnost kreativního klastru, tak také úspěšnost firmy, která se stala členem klastru a využívá jeho výhod. Výsledky simulace jednoznačně prokazují výhodnost kreativního klastrování, zároveň však upozorňují na úskalí, která jsou s klastrem spojena.

## SUMMARY

The first chapter is devoted to an identification of existing relationship between the promotion of culture in educational systems and the development of the creative class and industries in particular countries. A comparative analysis of information collected on available websites regarding national institutions was chosen as a methodological approach. The chapter concludes by summarizing opportunities and basis for the creative class and creative industries development in countries of the Visegrad Four.

The second chapter follows the issues of cultural educational systems and impact of creativity on development of the region within the context of history. Furthermore, it highlights the current importance of creativity in education. The story of Tomáš Coufalík and his Artbook is presented as an interesting example of educational process.

The third chapter describes Co-working centres as a tool for strategic development. This chapter is focused on elaboration and evaluation of economic viability of company within co-working centre. Furthermore, it examines the possibilities of the Design co-working centre. The branch of design was chosen because it provides exceptional opportunities for graduate employment in creative fields. The concept of co-working centre presents a common space for individuals with similar focus, who seek employment through free entrepreneurship. The authors reflect on two different scenarios of the Design co-working centre and evaluate which one is more profitable for this type of company.

The fourth chapter identifies cluster organizations of creative industries in the countries of Central Europe, based on a combination of quantitative and qualitative methods. Cluster organizations were defined on the basis of their membership in the Visegrad Four. The results of the analysis highlight an uneven representation of creative clusters, as they are present only in Poland and Hungary. Differences between type of cluster development and their affiliation to creative industries were detected from the spatial point of view. Furthermore, it presents differences in terms of their distribution to metropolitan and peripheral regions. Multimedia clusters were identified as the most successful regarding to the concepts of „global pipelines” and „absorption capacity”. Creative clusters evince specifics in terms of their activities, which play key role in the education of freelancers and representatives of micro companies. The main obstacle for further development appears to be the impact of financial crisis on willingness to pay membership fees to cluster organization. The conservativeness of public authorities is identified as the second problem, because authorities do not perceive culture and design as a suitable tool for regional development.

The last chapter builds on the results of cross-border initiative CreaClust for development of creative industries. CreaClust was the pilot project to support the emergence of creative clusters in the Czech and Slovak Republic. Audiovisual Cluster in the Zlín region is the result of this cluster initiative, and currently only the second creative cluster in the Czech Republic. The chapter is devoted to the analysis of the creative cluster sustainability and success of company, which became a member of the cluster and uses its benefits. The results of a simulation clearly demonstrate the benefits of creative clustering, but simultaneously highlight difficulties that are associated with this concept.

Eva Šviráková a kol.

# KREATIVNÍ TŘÍDA: **TALENT vs. BOHATSTVÍ**

Vydavatel: Radim Bačuvčík - VeRBuM  
(Přehradní 292, 763 14 Zlín 12, Česká republika)  
Zlín, 2014

1. vydání. 100 stran, náklad 200 ks  
Tisk: KODIAK print s. r. o.

[www.verbum.name](http://www.verbum.name) [www.verbum.webnode.cz](http://www.verbum.webnode.cz)

**ISBN 978-80-87500-48-4**

