

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

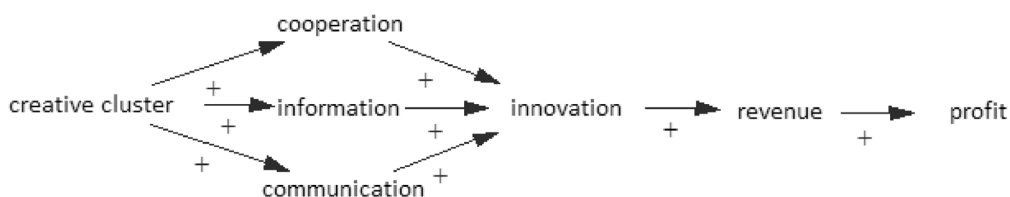
i na export mimo region (Slach, 2010, In Příhláška – Ostrava Kandidát na titul EHKM 2015). V kreativních klastrech však internacionalizace nabývá ještě většího významu. Nejde zdaleka jen o export výroby na zahraniční trhy za účelem dosažení zisku. Každý mezikulturní dialog je pro umění a kreativitu důležitý 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.

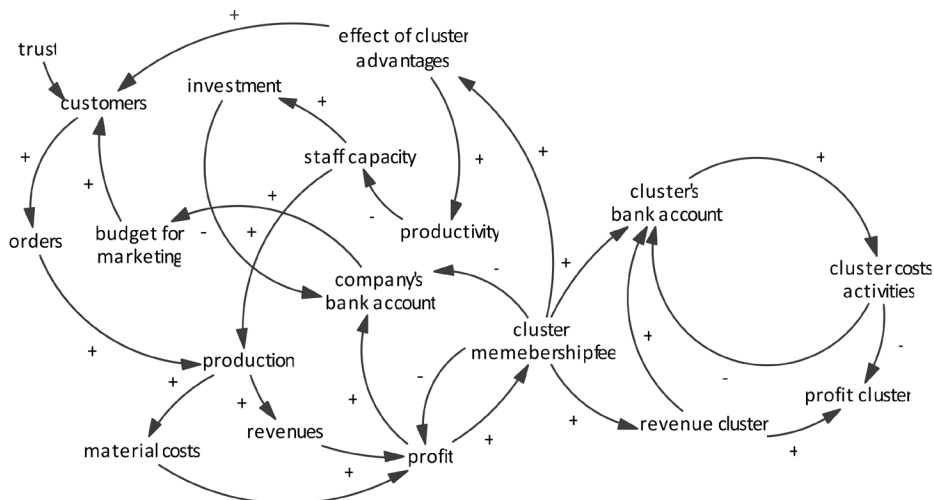
Příčinná mapa jako diagram systémového myšlení

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 „zkonzumuje“ (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

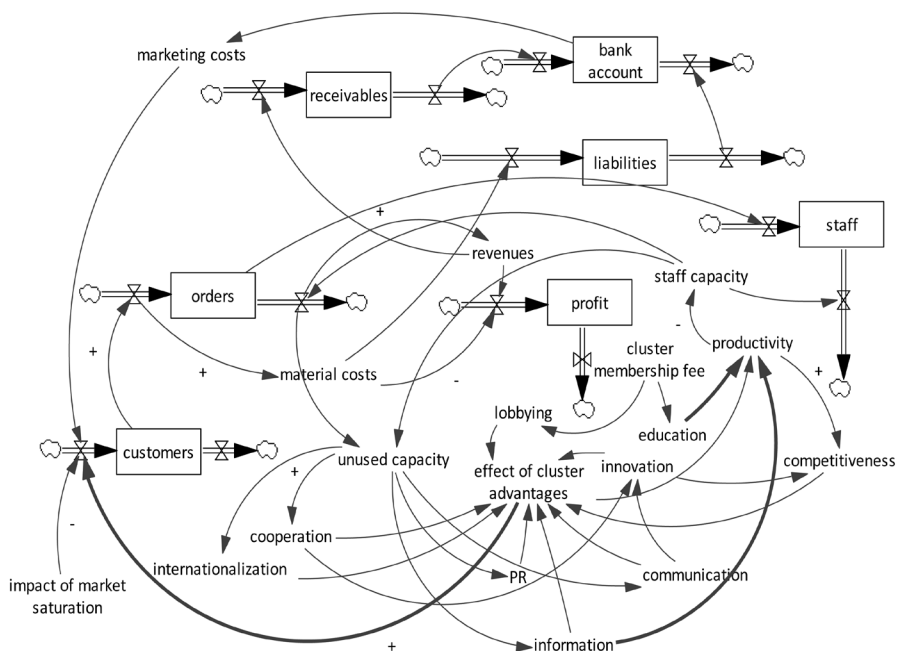
Příčinný smyčkový diagram (obr. 5.2) je modelovým obrazem situace firmy, která je propojena s kreativním klastrem. Jako každý model je zjednodušením reality s klady a zápory, které z tohoto zjednodušení vyplývají. I když se tento model jeví jako uzavřený, je možné jej rozšiřovat o další prvky a vazby. 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:

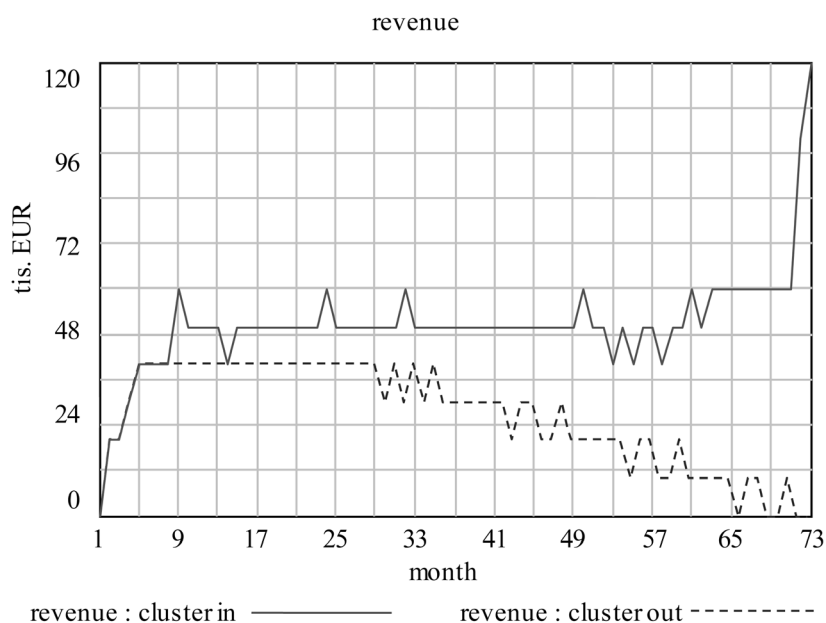
1. scénář Cluster in je kreativní firma, která vstoupila do kreativního klastru.
2. scénář Cluster out znamená firmu, která se aktivit kreativního klastru neúčastní.

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.



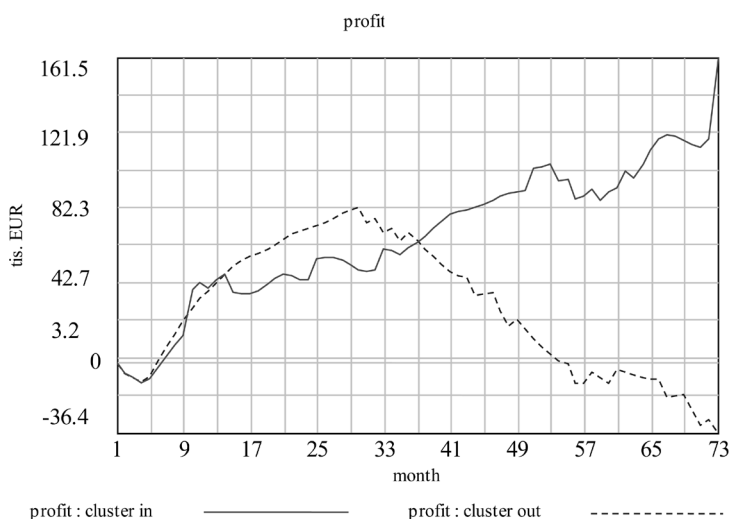
Obr. 5. 4. Výnosy kreativních firem ve dvou scénářích – uvnitř klastru a mimo klastr

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.).

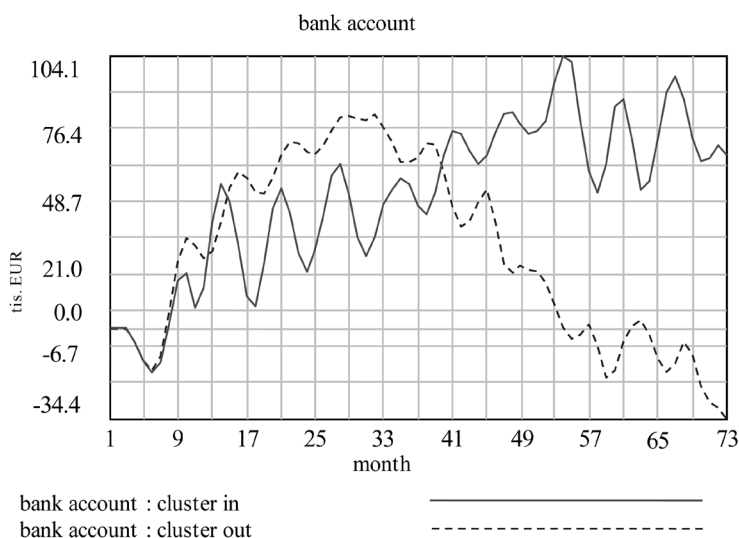
Firma, která nevstoupila do klastru (scénář Cluster out), měla lepší výsledek hospodaření oproti firmě Cluster in až do 38. měsíce hospodaření. Již od 29. měsíce však začal ve firmě Cluster out výsledek hospodaření klesat. Pokles zisku firmy Cluster out v dalším období podnikání firma pokračoval až do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

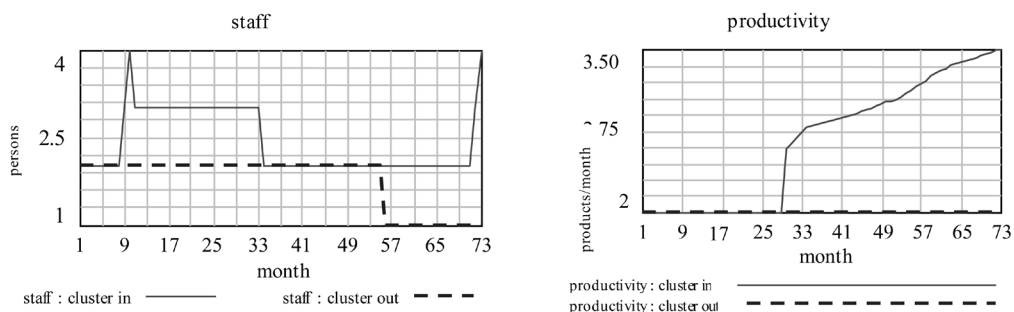


Obr. 5. 6. Vývoj Cash Flow kreativních firem

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

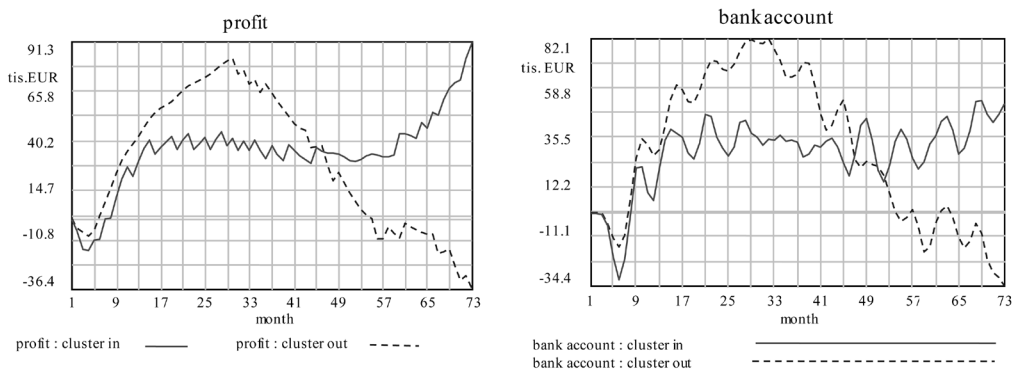
Porovnáním výsledků hospodaření dvou firem (dvou scénářů), firmy Cluster in a firmy Cluster out jsem došla k závěru, že vstupem do klastru se zvyšuje konkurenceschopnost firmy a udržitelný rozvoj. Toto tvrzení je dosvědčeno v krátkém i dlouhém období pouze ukazatelem výnosů (Obr. 5.4). Až do poloviny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

Porovnala 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
- 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>