

mgr Jacek Woźniak<sup>1</sup>

Wojskowa Akademia Techniczna im. Jarosława Dąbrowskiego w Warszawie  
Wydział Cybernetyki

## Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach projektowych w sektorach kreatywnych. Część 1: identyfikacja czynników ryzyka\* Risk management in design enterprises in creative sectors. Part 1: Identification of risk factors

**Streszczenie:** Aktualnie w wielu krajach na świecie – także w Polsce – obserwuje się dynamiczny rozwój organizacji z sektorów kreatywnych. Znaczenie tego typu działalności w życiu społeczno-ekonomicznym systematycznie wzrasta. Dobra kreowane przez sektory kreatywne (tj. dobra kreatywne) są dostępne dla większości społeczeństw, stając się wręcz swoistym standardem życia. Rozwój sektorów kreatywnych skutkuje koniecznością zwiększania jakości procesów realizowanych przez organizacje – w celu utrzymania oczekiwanego poziomu popytu na kreowane dobra. Chcąc doskonalić działalność, organizacje powinny stosować zarządzanie ryzykiem. Ważnym podzbiorem organizacji z sektorów kreatywnych są przedsiębiorstwa projektowe. Do podstawowych czynników ryzyka w ich działalności zalicza się: kompetencje pracowników, rozwój technologii teleinformatycznych, wzrost wymagań klientów, ograniczone źródła finansowania, wchodzenie w interakcje z kooperantami i kooperentami, czy też konieczność systematycznego uczenia się przedsiębiorstwa i ograniczenia regulacyjne dla prowadzonej działalności.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, przedsiębiorstwo projektowe, ryzyko, sektory kreatywne

**Abstract:** Currently, in many countries around the world, including Poland, a dynamic development of the creative industries' organizations is observed. The importance of this type of activity in socio-economic life systematically increases. Goods created by the creative sectors (i.e. the creative goods) are available for every citizen. The development of creative sectors results in the need to increase the quality of the processes carried out by organizations to maintain the expected level of demand for new goods. In order to improve their businesses, organizations should use the management. An important subset of the creative sectors organizations are the design enterprises. The basic risk factors within the creative enterprises are: staff competencies, development of information and communication technologies, an increase in customer requirements, limited sources of funding, interactions with cooperators and competitors, or the need for systematic learning of an enterprise, and regulatory restrictions.

**Keywords:** management, design enterprise, risk, creative sectors

### Wstęp

Współcześnie coraz częściej mówi się i pisze (nie tylko w źródłach naukowych) o organizacjach, które rozwijają swoją działalność wokół szeroko

<sup>1</sup> Adres do korespondencji: Wojskowa Akademia Techniczna im. Jarosława Dąbrowskiego w Warszawie, Wydział Cybernetyki, Instytut Organizacji i Zarządzania, ul. gen. Sylwestra Kaliskiego 2, 00-908 Warszawa, e-mail: jacek.wozniak@wat.edu.pl.

\* Artykuł sfinansowany został ze środków projektu badawczego RMN 812/2016, realizowanego na Wydziale Cybernetyki Wojskowej Akademii Technicznej w Warszawie.

rozumianej kultury. Świadczyć to może o tym, że różne społeczeństwa zaczynają z jednej strony dostrzegać rolę specyficznych przejawów działalności kulturowej w kształtowaniu życia ludzi, a z drugiej zgłaszają chęć albo inwestowania w tego typu działalności, albo też samodzielnie zaczynają je prowadzić. Słowo „kultura” nie oznacza w tym przypadku tylko „kultury wyższej”, ale działalność skierowaną w zasadzie do ogółu społeczeństwa (tj. „kulturę masową”, odbieraną chociażby przez pryzmat rynków muzycznych czy nawet branży modowej i wzornictwa przemysłowego). Poziom dochodów gospodarstw domowych przestaje być barierą dostępu do tak szeroko definiowanej kultury. Współcześnie mówi się więc o wyodrębnieniu z sektorów wytwórczych i usługowych tzw. sektorów kreatywnych, a idąc dalej – kreatywnych przedsiębiorstw projektowych. Jest to w pewnym sensie nowy typ działalności komercyjnej, będący fundamentem budowy wartości dla różnych grup społecznych. Kreowanie tych wartości wymaga jednak wdrożenia m.in. elementów zarządzania ryzykiem.

Celem artykułu jest *identyfikacja podstawowych czynników ryzyka dla przedsiębiorstw projektowych z sektorów kreatywnych*. Zakres badania dotyczy *uwarunkowań realizacji procesów podstawowych w przedsiębiorstwach projektowych w sektorach kreatywnych w kontekście zarządzania ryzykiem*. Wiodącą metodą badawczą jest krytyczna analiza literatury.

### **Klasyfikacja działalności podmiotów z sektorów kreatywnych**

Sektory kreatywne<sup>2</sup> – w ujęciu węższym<sup>3</sup> – to w głównej mierze „kreatywne przedsiębiorstwa, które są w szczególności zorientowane na rynek, a zajmują się kreacją, produkcją, dystrybucją i/lub rozprzestrzenianiem kreatywnych dóbr i usług poprzez media”<sup>4</sup>. *Department for Culture, Media and Sport* (DCMS) z Wielkiej Brytanii sektory kreatywne definiuje jako zbiór działalności, które „mają źródło w indywidualnej kreatywności, umiejętnościach oraz talencie, a także które dysponują odpowiednim potencjałem do kreowania bogactwa oraz pracy przez kolejne pokolenia i wykorzystywanie własności intelektualnej”<sup>5</sup>. Z kolei R. Kasprzak uważa, że sektory kreatywne to „sfera usług społecznych obejmująca obszar aktywności gospodarczej ukierunkowanej na tworzenie i komercjalizację produktów kultury, która obejmuje różne formy organizacyjne prowadzenia działalności gospodarczej”<sup>6</sup>. Konsolidując powyższe (wybrane) definicje, można zauważyć, że kładą one nacisk na działalność komercyjną.

<sup>2</sup> Terminy *sektory kreatywne* i *przemysły kreatywne* traktuje się jako tożsame i stosuje zamiennie. Można również spotkać się z pojęciem *sektora przemysłów kreatywnych* – jako swoistą fuzją obu powyższych terminów.

<sup>3</sup> W artykule za obowiązujące przyjmuje się podejście węższe do definiowania sektorów kreatywnych – głównie z powodu realizacji działalności komercyjnej przez przedsiębiorstwa z tych sektorów.

<sup>4</sup> M. Mackiewicz, B. Michorowska, A. Śliwka (współpraca: M. Grochowski), *Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych*, Warszawa 2009, listopad, [http://nck.pl/media/study/analiza\\_potrzeb\\_i\\_rozwoju\\_przemyslw\\_kreatywnych.pdf](http://nck.pl/media/study/analiza_potrzeb_i_rozwoju_przemyslw_kreatywnych.pdf), s. 7 [dostęp 1.08.2016].

<sup>5</sup> *Creative Industries Mapping Document: Background*, 2001, Department for Culture, Media and Sport, London, [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/183544/2001part1-foreword2001.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/183544/2001part1-foreword2001.pdf), p. 5 [dostęp 05.07.2016].

<sup>6</sup> R. Kasprzak, *Typologia przemysłów kreatywnych zastosowana na portalu Obserwatorium Przemysłów Kreatywnych*, Warszawa 2013, <http://ekonomiawkulturze.pl/res/opk/003-typologia-przemyslow-kreatywnych.pdf>, s. 3 [dostęp 31.08.2016].

W ujęciu szerszym do organizacji wchodzących w skład sektorów kreatywnych włącza się również podmioty niekomercyjne. Można tu odwołać się do definicji zawartej w dokumencie *Creative Industries in Berlin. Development and Potential*, bowiem oprócz działalności komercyjnej uwzględnia<sup>7</sup>:

- 1) Usługi kulturalne finansowane ze środków publicznych;
- 2) Organizacje z sektora pozarządowego (*non-profit*) zajmujące się działalnością w obszarze kultury.

W literaturze polskojęzycznej szerokie ujęcie działalności sektorów kreatywnych prezentują np. P. Lewandowski, J. Mućk oraz Ł. Skrok<sup>8</sup>, którzy wskazują m.in., iż sektory kreatywne obejmują obszary kultury (działalność niedochodowa, najczęściej finansowana publicznie) oraz wytwarzania dóbr i usług pośrednich, m.in. reklam (działalność głównie komercyjna).

Odwołując się do klasyfikacji zawartej w opracowaniu *Creative Industries Mapping Document*, można przyjąć, że sektory kreatywne obejmują następujące typy działalności: sztuki performatywne, przemysł muzyczny, rynek sztuki i antyków, rzemiosło artystyczne, przemysł wydawniczy, przemysł radio-telewizyjny, przemysł filmowy i wideo, przemysł gier komputerowych i wideo, przemysł mody, przemysł reklamy, projektowanie architektoniczne i urbanistyczne, usługi software'owe i komputerowe, a także wzornictwo<sup>9</sup>. Działalności te są pogrupowane w trzy podstawowe podzbiory: (1) podsektor sztuk i rzemiosł, (2) podsektor produkcji kreatywnej, a także (3) podsektor usług kreatywnych (rys. 1).

Każda z trzech wskazanych na rysunku 1 grup działalności odznacza się swoją specyfiką. Ogólnie można zauważyć, że<sup>10</sup>:

- **podsektor sztuk i rzemiosł** kreuje tzw. nieprzemysłowe dobra kultury, które mogą być „konsumowane na miejscu”; można tutaj wskazać m.in.: targi sztuki, rzemiosło, malarstwo, fotografię, teatr, taniec, operę, działalność muzeów i bibliotek itd.;
- **podsektor produkcji kreatywnej** kreuje dobra kultury, które głównie przeznaczone są dla odbiorcy masowego (jednakże w rozpowszechnianiu tych dóbr kluczowe znaczenie mają prawa autorskie); istotną rolę odgrywają tu m.in.: rynek muzyczny, wydawnictwa książek czy też kineematografia itd.;
- **podsektor usług kreatywnych** jest źródłem usług, których korzenie sięgają szeroko rozumianej kultury; skala działań w tym podsektorze jest raczej jednostkowa; w rozpowszechnianiu usług kluczowe znaczenie

<sup>7</sup> *Creative Industries in Berlin. Development and Potential*, Senatverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen (Senate Department for Economics, Technology and Women's Issues), Berlin 2008, December, <http://www.ndpculture.org/media/W1siZiIsIjIwMTQvMDcvMzAvMXczeHhtcTB5NV9SZXBvcnRiQ3JlYXRpdmlc19CZXJsaW5fMjAwOC5wZGYiXV0?sha=fe243b0f4ab5fe28> p. 5. [dostęp 17.07.2016].

<sup>8</sup> P. Lewandowski, J. Mućk, Ł. Skrok, *Znaczenie gospodarcze sektora kultury. Wstęp do analizy problemu*, Raport końcowy, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2010, s. 7.

<sup>9</sup> *Creative Industries Mapping Document: Background...*, op. cit., p. 5.

<sup>10</sup> Na podstawie: *The Economy of Culture in Europe*, Raport KEA European Affairs dla Komisji Europejskiej, październik 2006, p. 355, [za:] B. Bochińska, I. Palczewska, *Diagnoza stanu wzornictwa*, Raport opracowany na zlecenie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego jako jeden z Raportów o Stanie Kultury, Instytut Wzornictwa Przemysłowego, Warszawa 2008, listopad, [http://www.kongreskultury.pl/library/File/RaportWzornictwo/wzornictwo\\_raport\\_w.pelna\(1\).pdf](http://www.kongreskultury.pl/library/File/RaportWzornictwo/wzornictwo_raport_w.pelna(1).pdf), s. 7 [dostęp 28.07.2016].

mają prawa autorskie oraz znaki towarowe; ważne jest też to, że czynnikiem rozwoju tego podsektora są kreatywność i innowacyjność ludzi (indywidualnych osób, wizjonerów); można tu wskazać m.in.: działalność reklamową, architekturę, projektowanie wnętrz, wzornictwo przemysłowe czy też usługi software'owe itd.

Ze względu na swoją specyfikę, każdy z opisanych powyżej podsektorów odznacza się odmiennymi uwarunkowaniami zarządzania ryzykiem.



Rys. 1. Klasyfikacja działalności w sektorze kreatywnym (wg DCMS)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Kasprzak, *Typologia przemysłów kreatywnych zastosowana na portalu Obserwatorium Przemysłów Kreatywnych*, Warszawa 2013, <http://ekonomiawkulturze.pl/res/opk/003-typologia-przemyslow-kreatywnych.pdf>, s. 1 [dostęp 31.08.2016].

## Przedsiębiorstwa projektowe jako podzbiór sektora kreatywnego

W sektorach kreatywnych przedsiębiorstwa projektowe zaliczane są w głównej mierze<sup>11</sup> do podsektora usług kreatywnych i zajmują się szeroko rozumianym projektowaniem, np. architektonicznym, wzornictwem przemysłowym, projektowaniem terenów zielonych i wnętrz czy też odzieży. Oznacza to, że klientowi/zleceniodawcy świadczona jest usługa projektowania, której finalnym rezultatem jest projekt (budynku, wnętrza, ogrodu itp.). Jest to więc działalność typowo użytkowa. Przedsiębiorstwa projektowe stanowią zróżnicowany pod wieloma względami zbiór podmiotów, np. wielkości i zakresu prowadzonej działalności, struktury klientów i polityki cenowej czy (jeśli nie przede wszystkim) przedmiotu świadczonych usług (co może np. determinować strukturę zasobów wymaganych w procesach produkcyjnych). Niemniej jednak przedsiębiorstwa te odznaczają się specyficznymi, wspólnymi atrybutami.

<sup>11</sup> Do przedsiębiorstw projektowych można również zaliczyć jednostki zajmujące się projektowaniem mody, które (jako część przemysłu mody) włączane są do podsektora produkcji kreatywnej.

Działalność przedsiębiorstw projektowych ma charakter projektowy, tj. są to tzw. organizacje projektowe. W tym miejscu nie chodzi jednak o projekt jako wynik usługi projektowania, np. projekt budynku, tylko o przedsięwzięcie (z reguły biznesowe). Przedsiębiorstwa projektowe – jako organizacje projektowe – w swojej działalności odznaczają się przede wszystkim tym, że<sup>12</sup>:

- każdy projekt (tj. przedsięwzięcie) jest jednorazowy,
- kluczowym kryterium działalności jest innowacyjność wynikająca z kreatywności pracowników, a więc pracownicy w podejmowanych działaniach kierują się nowatorstwem,
- realizują z zasady złożone procesy podstawowe,
- mają precyzyjnie zdefiniowane cele, które są wypadkową celów różnych klas interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych),
- realizują procesy w zdefiniowanych ramach czasowych oraz budżecie, przy czym procesy podstawowe z reguły wymagają znacznych nakładów (czasu i kapitału),
- podejmują ryzyko, a skuteczność podejmowanych działań zależy w dużej mierze od klienta,
- poszukują rozwiązań w sposób interdyscyplinarny.

Konkludując, można przyjąć za M. Trockim, iż „organizacja projektowa jest to zbiór osób i instytucji współpracujących przy realizacji projektu i łączących je więzi współdziałania”<sup>13</sup>.

Trzeba jednak zaznaczyć, że działanie na zasadach organizacji projektowych możliwe jest również w przypadku podsektorów produkcji kreatywnej oraz sztuk i rzemiosł. Przykładowo, spektakl w teatrze lub wydanie książki albo płyty z muzyką to dla organizacji również niepowtarzalny projekt – przecież konkretna książka wydawana jest w zasadzie w danej formie tylko raz, teatr tylko raz przygotowuje daną sztukę z określonym zespołem twórców itd. Odmienność podsektora usług kreatywnych, a w szczególności przedsiębiorstw projektowych, przejawia się w specyfice odbiorcy – w przedsiębiorstwach projektowych klient z zasady jest jednostkowy i jest jednocześnie zleceniodawcą usługi, a także otrzymuje projekt zindywidualizowany względem swoich potrzeb. Chcąc zmienić klienta, należy również zmodyfikować projekt. Nie występują dwie identyczne usługi projektowe<sup>14</sup>. Ponadto przedsiębiorstwa projektowe wykonują usługę dla konkretnego klienta/zleceniodawcy, a późniejsza redystrybucja produktów będących pochodną projektu (np. mebli, odzieży, obuwia, projektów graficznych itd.) jest już w gestii klienta/zleceniodawcy. Jest to sytuacja odmienna niż np. w przedsiębiorstwach z podsektora produkcji kreatywnej, gdzie producent odpowiada za komercjalizację wyrobu, a zleceniodawca nie bierze w tym procesie udziału.

<sup>12</sup> Na podstawie: P. Zaskórski i in., *Zarządzanie projektami w ujęciu systemowym*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2015, s. 19-21.

<sup>13</sup> M. Trocki, *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 335.

<sup>14</sup> Chyba że w grę wchodzi kradzież projektu lub nieuczciwość po stronie przedsiębiorstwa projektowego, które różnym klientom, pomimo ich indywidualnych potrzeb, oferuje ten sam (lub bardzo podobny) projekt. Nie chodzi tu o sprzedaż np. gotowych projektów domów, kiedy to klient musi zaakceptować oferowany na rynku projekt. Zapytanie ofertowe w pierwszej kolejności jest kierowane od klienta do projektanta, wraz ze specyfikacją podstawowych warunków realizacji usługi.

W przedsiębiorstwach projektowych duże znaczenie ma kapitał intelektualny<sup>15</sup>, którego składnikami są<sup>16</sup>: kapitał ludzki, kapitał strukturalny oraz kapitał relacyjny. Ważnym wyznacznikiem (pod względem struktury komponentów kapitału intelektualnego) przedsiębiorstw projektowych spośród innych podmiotów w sektorze kreatywnym jest duże znaczenie kapitału relacyjnego<sup>17</sup>. Oczywiście podmioty zajmujące się sztuką i rzemiosłem oraz produkcją kreatywną również kształtują kapitał relacyjny<sup>18</sup>, aczkolwiek w przedsiębiorstwach projektowych konieczne jest budowanie trwałych i szczegółowych relacji z pojedynczymi klientami, którzy jednocześnie są zleceniodawcami i w zasadzie jedynymi odbiorcami projektu. W przedsiębiorstwach projektowych duże znaczenie ma też kapitał strukturalny<sup>19</sup>, zwłaszcza pod postaciami marek, patentów, licencji, majątkowych praw autorskich oraz znaków towarowych. Jednakże duży udział tak definiowanego kapitału strukturalnego w całościowo postrzeganym kapitale intelektualnym występuje też w podsektorze produkcji kreatywnej – więc nie jest to swoisty wyznacznik przedsiębiorstw projektowych.

### Podstawowe czynniki ryzyka dla przedsiębiorstw projektowych

Duże zróżnicowanie wewnętrzne zbioru sektorów kreatywnych jako całości i podmiotów wchodzących w skład poszczególnych sektorów kreatywnych oraz konkretnych branż i typów działalności w zakresie szeroko rozumianej kultury, może skutkować różnicami w podejściu do zarządzania ryzykiem, m.in. w kontekście identyfikacji i interpretacji czynników ryzyka oraz podejmowania działań względem ryzyka (sterowania ryzykiem). Przykładowo, sektory kreatywne tworzone są zarówno przez jednostki komercyjne, publiczne, jak i *non-profit*, dlatego struktura i zakres czynników ryzyka dla poszczególnych podmiotów kreatywnych mogą być różne. W artykule następuje koncentracja na przedsiębiorstwach projektowych. Biorąc pod uwagę zakres i problematykę badania, kluczowe znaczenie ma perspektywa mikroekonomiczna. Wskazane w tabeli 1 czynniki ryzyka można umownie podzielić na następujące grupy:

- kształtowanie kosztów działalności – nie tylko kosztów bezpośrednich (np. innowacji), ale też kosztów pośrednich (zarządzania),
- rozwój zasobów ludzkich – ze szczególnym uwzględnieniem procesów motywowania, zarządzania talentami oraz czasu pracy,
- planowanie i doskonalenie relacji biznesowych<sup>20</sup> oraz społecznych<sup>21</sup> – w kontekście efektów społecznych działalności kreatywnej,

<sup>15</sup> Na podstawie: P. Dziurski, *Modele biznesowe w przemyśle kreatywnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu: Strategie. Procesy i praktyki” 2016, nr 420, s. 83-84; M. Ratalewska, *Przedsiębiorczość w sektorach kreatywnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 347, s. 387.

<sup>16</sup> K.K. Choong, *Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models*, „Journal of Intellectual Capital” 2008, Volume 9, Issue 4, p. 622.

<sup>17</sup> J. Markiewicz, *Kreatywne partnerstwa w kontekście rozwoju przemysłów kreatywnych w Szczecinie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego: Ekonomiczne Problemy Usług” 2013, nr 107, s. 54 i nast.

<sup>18</sup> Kapitał relacyjny tworzą bowiem więzki relacji z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, jednakże szczególne znaczenie mają powiązania z kluczowymi klientami i dostawcami.

<sup>19</sup> Na podstawie: M. Ratalewska, op. cit., s. 388-389.

<sup>20</sup> W tym przypadku znaczenia nabiera tzw. ryzyko nieodłączne, które jest niezależne od podjętych przez przedsiębiorstwo projektowe działań. Jest to zatem wpływ przedsiębiorstw oraz innych instytucji formal-

- złożoność procesów kreatywnych – m.in. w aspekcie czasu-, kapitało- i materiałochłonności,
- identyfikacja i analiza wymagań, potrzeb i możliwości klientów,
- realizacja procesów informacyjno-decyzyjnych.

Tab.1. Podstawowe czynniki ryzyka dla przedsiębiorstw projektowych

Lp.	Autor/Autorzy	Czynniki ryzyka
<i>Perspektywa makro- i megaekonomiczna</i>		
1.	<b>K. Baculakova, M. Gress</b> <sup>22</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• globalne i krajowe pozyskiwanie funduszy na działalność kreatywną</li> <li>• procesy cyfryzacji działalności kreatywnej</li> <li>• relacje pomiędzy różnymi sektorami kreatywnymi oraz pomiędzy sektorami kreatywnymi i sektorami „tradycyjnymi”</li> <li>• świadomość społeczna działalności i znaczenia sektorów kreatywnych</li> <li>• internacjonalizacja pracy kreatywnej</li> <li>• jakość systemu szkolnictwa wyższego oraz stymulowanie wymiany i współpracy międzynarodowej – jako podstawa rozwoju talentów</li> </ul>
<i>Perspektywa mezoekonomiczna</i>		
2.	<b>R. Boix, J.L. Hervás-Oliver, B. De Miguel-Molina</b> <sup>23</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tworzenie klastrów i rozwój relacji pomiędzy klastrami</li> <li>• zwiększanie zakresu i intensywności powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami kreatywnymi</li> <li>• zdolność do uczenia się przez przedsiębiorstwa w klastrach</li> </ul>
3.	<b>M. Lee</b> <sup>24</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• procesy uczenia się przedsiębiorstw i transferu wiedzy</li> <li>• kształtowanie struktur sieciowych</li> </ul>
<i>Perspektywa mikroekonomiczna</i>		
4.	<b>S. Hennekam, D. Bennett</b> <sup>25</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nielimitowany czas pracy</li> <li>• konieczność równoległego pozyskiwania dochodów z różnych źródeł</li> <li>• nieciągłości w uzyskiwaniu dochodów</li> <li>• utrudnienia w dostępie do ubezpieczeń, np. zdrowotnych</li> <li>• konieczność ciągłego uczenia się i poznawania nowych trendów</li> <li>• kapitało- i materiałochłonność procesów</li> <li>• konieczność korzystania z procesów outsourcingu, np. w zakresie marketingu, usług finansowych (np. księgowości i usług podatkowych) czy też networkingu</li> </ul>
5.	<b>I. Buljubašić, M. Borić, I. Hartmann Tolić</b> <sup>26</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stosowanie niekonwencjonalnych form promocji (tzw. marketingu kreatywnego) w obszarze kształtowania przewagi konkurencyjnej</li> </ul>
6.	<b>T. Patten</b> <sup>27</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• usposobienie pracownika kreatywnego, m.in. odwaga do podjęcia pracy w obszarze szeroko rozumianej kultury</li> <li>• brak porozumienia między przedsiębiorcą i administracją publiczną</li> </ul>

nych i nieformalnych, który wpisany jest w specyfikę działalności danego przedsiębiorstwa projektowego i należy się do niego dostosować. Na podstawie: Z. Dobrowolski, *Prolegomena epistemologii oraz metodologii kontroli zarządczej*, ISP UJ, Kraków 2017, s. 91 i in.

<sup>21</sup> W przypadku kształtowania kapitału relacyjnego w przedsiębiorstwach projektowych warto odnieść się do ryzyka korupcji (rozumianej jako wykorzystanie zaufania różnych grup interesariuszy przez przedsiębiorstwa projektowe dla własnych korzyści – w sektorach kreatywnych, gdzie kluczowe są wartość niematerialna, silna konkurencja oraz prosumpcja, może mieć to miejsce). Zob. Z. Dobrowolski, op. cit., s. 87 i in.

<sup>22</sup> K. Baculakova, M. Gress, *Cluster analysis of creative industries in the EU*, „Economic Annals-XXI” 2015, no. 9-10, p. 18.

<sup>23</sup> R. Boix, J.L. Hervás-Oliver, B. De Miguel-Molina, *Micro-geographies of creative industries clusters in Europe: From hot spots to assemblages*, „Papers in Regional Science” 2015, vol. 94, no. 4, November, p. 770.

<sup>24</sup> M. Lee, *Fostering connectivity: a social network analysis of entrepreneurs in creative industries*, „International Journal of Cultural Policy” 2015, vol. 21, no. 2, p. 148.

<sup>25</sup> S. Hennekam, D. Bennett, *Self-Management of Work in the Creative Industries in the Netherlands*, „International Journal of Arts Management” 2016, vol. 19, no. 1, Fall, pp. 35-38.

<sup>26</sup> I. Buljubašić, M. Borić, I. Hartmann Tolić, *The impact of promotion in creative industries – the case of museum attendance*, „Ekonomski Vjesnik/Econviews” 2016, vol. XXIX, no. 1, p. 120.

<sup>27</sup> T. Patten, *“Creative?”... “Entrepreneur?” – Understanding the creative industries entrepreneur*, „Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Art” 2016, vol. 5, Issue 2, p. 35.

Lp.	Autor/Autorzy	Czynniki ryzyka
7.	J.A. Porfirio, T. Carrilho, L.S. Mónico <sup>28</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>uczestnictwo przedsiębiorstw kreatywnych w strukturach sieciowych</li> <li>poziom dojrzałości prowadzonego biznesu</li> <li>poziom rozwoju tzw. „ekosystemu” dla działań przedsiębiorczych</li> <li>poziom kompetencji kadry kierowniczej/przedsiębiorców</li> </ul>
8.	Ph. Kembaren, T.M. Simatupang, D. Larso, D. Wiyancoko <sup>29</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>jakość i zasobność danych historycznych, procesy prognozowania</li> <li>koncentracja na wartości dla interesariuszy</li> <li>stosowanie technologii teleinformatycznych</li> <li>program rozwoju produktu/innowacji</li> </ul>
9.	J. Lampel, O. Germain <sup>30</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>procesy rekrutacji kreatywnych pracowników</li> <li>zarządzanie talentami pracowników kreatywnych</li> <li>nieciągłość i niepewność wartości zasobów kreatywnych</li> <li>transfer ryzyka z pracownika na inwestora lub przedsiębiorcę</li> <li>pozyskiwanie zasobów z wykorzystaniem form kontraktowych</li> </ul>
10.	R. Muradli, T. Volkova <sup>31</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kształtowanie i komercjalizacja tzw. innowacji strategicznych</li> </ul>
11.	S. Powell, Ch. Dodd <sup>32</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wizja i marka</li> <li>kształtowanie relacji pomiędzy pracownikami i klientami</li> <li>narzędzia motywowania</li> <li>komunikacja wewnętrzna w organizacji</li> <li>odpowiedni poziom „trudności” projektów/pracy</li> </ul>
12.	P. Dziurski <sup>33</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>model zarządzania organizacją</li> </ul>
13.	P. Dziurski <sup>34</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>model biznesowy</li> </ul>
14.	M. Pichlak <sup>35</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>twórcza zawartość komercjalizowanych dóbr</li> <li>twórczy charakter świadczonej pracy</li> <li>udział klientów w projektowaniu dóbr</li> <li>strukturalizacja relacji pomiędzy dostawcami i odbiorcami</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Koncentrując uwagę na perspektywach mezo-, makro-, megaekonomicznej, zauważalne stają się podstawowe grupy czynników ryzyka, które można częściowo odnieść do perspektywy mikroekonomicznej – przykładowo:

- wpływ społeczeństwa (np. społeczności lokalnych) na skuteczność i efektywność procesów produkcyjnych),
- złożoność uwarunkowań regulacyjnych (formalnych, prawnych) dla prowadzonej działalności,
- realizacja procesów uczenia się przedsiębiorstwa w strukturach sieciowych (np. klastrach),

<sup>28</sup> J.A. Porfirio, T. Carrilho, L.S. Mónico, *Entrepreneurship in different contexts in cultural and creative industries*, "Journal of Business Research" 2016, no. 69, p. 5122.

<sup>29</sup> Ph. Kembaren, T.M. Simatupang, D. Larso, D. Wiyancoko, *Design Driven Innovation Practices in Design-preneur led Creative Industry*, "Journal of Technology Management & Innovation" 2014, vol. 9, Issue 3, p. 103.

<sup>30</sup> J. Lampel, O. Germain, *Creative industries as hubs of new organizational and business practices*, "Journal of Business Research" 2016, no. 69, p. 2329.

<sup>31</sup> R. Muradli, T. Volkova, *Strategic innovation application in creative industries in Latvia*, "Journal of Business Management" 2015, no.10, p. 26.

<sup>32</sup> S. Powell, Ch. Dodd, *Managing vision and the brand within the creative industries*, "Corporate Communications: An International Journal" 2007, vol. 12, no. 4, pp. 408-409.

<sup>33</sup> P. Dziurski, *Modele zarządzania organizacjami w sektorze wzornictwa przemysłowego w Polsce. Opinia ekspertów*, [w:] *Wkład nauk ekonomicznych w budowę kapitału społecznego*, M. Menkes (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2016, s. 129 i nast.

<sup>34</sup> P. Dziurski, *Modele biznesowe...*, op. cit., s. 87.

<sup>35</sup> M. Pichlak, *Projektowanie modeli biznesowych w branżach twórczych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 86, nr kol. 1946, s. 87.



- integracja informacyjno-decyzyjna i infrastrukturalna przedsiębiorstwa w związku z implementacją określonych technologii teleinformatycznych w procesach kreowania i komercjalizacji innowacji,
- ograniczone subwencje budżetowe skutkujące samodzielnym zabezpieczeniem przez przedsiębiorstwo płynności finansowej.

Podsumowując, można zauważyć, że powyższa struktura czynników ryzyka systemowo odzwierciedla specyfikę funkcjonowania przedsiębiorstw projektowych. Odwołuje się bowiem zarówno do zasobów materialnych, informacyjnych, finansowych, jak i ludzkich – które w tym typie działalności odgrywają kluczową rolę. Ekspozowane jest też znaczenie rozwoju kapitału intelektualnego (jako swoistej hybrydy zasobów ludzkich i informacyjnych<sup>36</sup>). Warto też podkreślić, że identyfikacja czynników ryzyka przenika różne płaszczyzny i wymiary otoczenia przedsiębiorstw projektowych.

## Podsumowanie

Przedsiębiorstwa z sektorów kreatywnych odznaczają się swoją specyfiką – bazują bowiem w głównej mierze na kapitale intelektualnym, a jednym z warunków kształtowania wartości jest ochrona praw autorskich. W przedsiębiorstwach projektowych liczą się pomysł i pewna koncepcja rozwiązania, które wyróżniają dane przedsiębiorstwo na rynku, kreując wartość dla klientów. Dużego znaczenia nabiera tu kategoria jakości – o atrakcyjności danego rozwiązania/projektu decyduje nie tyle cena, co właśnie szeroko rozumiana jakość (np. przez pryzmat użyteczności, niezawodności, kompleksowości, innowacyjności, nieimitowalności). Kapitał materialny nie decyduje w pierwszej kolejności o potencjale przedsiębiorstwa do rozwoju (aczkolwiek nie oznacza to, że nie ma znaczenia). Łańcuch wartości konstruowany jest na fundamentach zasobów niematerialnych, a pracownicy tego sektora to przede wszystkim wizjonerzy, myślący w sposób lateralny, kreujący i wdrażający nowe idee w różnych gałęziach życia ludzi. Chcąc zapewnić przedsiębiorstwu projektowemu rozwój, należy zwrócić uwagę na proces zarządzania ryzykiem i wyzwania dotyczące tego procesu, a więc także na istotę i właściwości czynników ryzyka. Kluczowe w tym względzie jest identyfikowanie czynników ryzyka i dokonywanie m.in. ich wartościowania i wieloaspektowej ewaluacji zarówno w krótkim, jak i długim okresie. Ma to bowiem wpływ np. na identyfikację podstawowych obszarów i kategorii błędów w kreowaniu wartości dla interesariuszy przedsiębiorstw projektowych, a tym samym zwiększanie ich potencjału rynkowego.

## Bibliografia

- Baculakova K., Gress M., *Cluster analysis of creative industries in the EU*, "Economic Annals-XXI" 2015, no. 9-10.
- Bochińska B., Palczewska I., *Diagnoza stanu wzornictwa*, Raport opracowany na zlecenie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego jako jeden z Ra-

<sup>36</sup> Na podstawie: S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny: spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 70-71.

- portów o Stanie Kultury, Instytut Wzornictwa Przemysłowego, Warszawa, listopad 2008,  
[http://www.kongreskultury.pl/library/File/RaportWzornictwo/wzornictwo\\_report\\_w.pelna\(1\).pdf](http://www.kongreskultury.pl/library/File/RaportWzornictwo/wzornictwo_report_w.pelna(1).pdf) [dostęp 28.07.2016].
- Boix R., Hervás-Oliver J.L., De Miguel-Molina B., *Micro-geographies of creative industries clusters in Europe: From hot spots to assemblages*, "Papers in Regional Science" 2015, vol. 94, no. 4, November.
- Buljubašić I., Borić M., Hartmann Tolić I., *The impact of promotion in creative industries – the case of museum attendance*, „Ekonomski Vjesnik/ Economics” 2016, vol. XXIX, no. 1.
- Choong K.K., *Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models*, „Journal of Intellectual Capital” 2008, vol. 9, Issue 4.
- Creative Industries in Berlin. Development and Potential*, Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen (Senate Department for Economics, Technology and Women's Issues), Berlin, December 2008,  
<http://www.ndpculture.org/media/W1siZiIsIjIwMTQvMDcvMzAvMXczeHhtcTB5NV9SZXBvcnRfQ3JlYXRpdmVfSW5kdXN0cmllc19CZXJsaW5fMjAwOC5wZGYiXV0?sha=fe243b0f4ab5fe28> [dostęp 17.07.2016].
- Creative Industries Mapping Document: Background*, Department for Culture, Media and Sport, London 2001,  
[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/183544/2001part1-foreword2001.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/183544/2001part1-foreword2001.pdf) [dostęp 05.07.2016].
- Dobrowolski Z., *Prolegomena epistemologii oraz metodologii kontroli zarządczej*, ISP UJ, Kraków 2017.
- Dziurski P., *Modele biznesowe w przemyśle kreatywnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu: Strategie. Procesy i praktyki” 2016, nr 420.
- Dziurski P., *Modele zarządzania organizacjami w sektorze wzornictwa przemysłowego w Polsce. Opinia ekspertów*, [w:] *Wkład nauk ekonomicznych w budowę kapitału społecznego*, M. Menkes (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2016.
- Hennekam S., Bennett D., *Self-Management of Work in the Creative Industries in the Netherlands*, "International Journal of Arts Management" 2016, vol. 19, no. 1, Fall.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny: spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Kasprzak R., *Typologia przemysłów kreatywnych zastosowana na portalu Obserwatorium Przemysłów Kreatywnych*, Warszawa 2013,  
<http://ekonomiawkulturze.pl/res/opk/003-typologia-przemyslow-kreatywnych.pdf> [dostęp 31.08.2016].
- Kembaren Ph., Simatupang T.M., Larso D., Wiyancoko D., *Design Driven Innovation Practices in Design-preneur led Creative Industry*, "Journal of Technology Management & Innovation" 2014, vol. 9, Issue 3.
- Lampel J., Germain O., *Creative industries as hubs of new organizational and business practices*, "Journal of Business Research" 2016, no. 69.

- Lee M., *Fostering connectivity: a social network analysis of entrepreneurs in creative industries*, "International Journal of Cultural Policy" 2015, vol. 21, no. 2.
- Lewandowski P., Mućk J., Skrok Ł., *Znaczenie gospodarcze sektora kultury. Wstęp do analizy problemu*, Raport końcowy, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2010.
- Mackiewicz M., Michorowska B., Śliwka A. (współpraca: M. Grochowski), *Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych*, Raport końcowy, Raport Eco-rys wykonany na zlecenie Ministerstwa Gospodarki, Warszawa, listopad 2009, [http://nck.pl/media/study/analiza\\_potrzeb\\_i\\_rozwoju\\_przemysw\\_kreatywnych.pdf](http://nck.pl/media/study/analiza_potrzeb_i_rozwoju_przemysw_kreatywnych.pdf) [dostęp 01.08.2016].
- Markiewicz J., *Kreatywne partnerstwa w kontekście rozwoju przemysłów kreatywnych w Szczecinie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego: Ekonomiczne Problemy Usług” 2013, nr 107.
- Muradli R., Volkova T., *Strategic innovation application in creative industries in Latvia*, "Journal of Business Management" 2015, no.10.
- Patten T., "Creative?"... "Entrepreneur?" – *Understanding the creative industries entrepreneur*, "Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Art" 2016, vol. 5, Issue 2.
- Pichlak M., *Projektowanie modeli biznesowych w branżach twórczych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 86, nr kol. 1946.
- Porfírio J.A., Carrilho T., Mónico L.S., *Entrepreneurship in different contexts in cultural and creative industries*, "Journal of Business Research" 2016, no. 69.
- Powell S., Dodd Ch., *Managing vision and the brand within the creative industries*, "Corporate Communications: An International Journal" 2007, vol. 12, no. 4.
- Ratalewska M., *Przedsiębiorczość w sektorach kreatywnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 347.
- The Economy of Culture in Europe*, Raport KEA European Affairs dla Komisji Europejskiej, październik 2006.
- Trocki M., *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- Zaskórski P. i in., *Zarządzanie projektami w ujęciu systemowym*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2015.