



Upravljanje kreativnim poduzećima

Kreativne industrije – Knjižica br. 3



Ova publikacija tiskana je na hrvatskom jeziku u okviru projekta „Poboljšavanje informiranosti hrvatske poslovne zajednice – BIZimpact II” koji je sufinanciran od strane Europske unije.





Upravljanje kreativnim poduzećima

Kreativne industrije – Knjižica br. 3

Xavier Greffe,
Profesor ekonomije kulture i kreativnosti, Sveučilište Pariz I – Sorbonne,
prosinac 2006.



Upravljanje kreativnim poduzećima

Kreativna poduzeća



SADRŽAJ

SAŽETAK	7
1. POGLAVLJE	10
Važnost kreativnih poduzeća	10
1. Važnost kreativnog sektora	13
1.1. Sadržaj: Kriterij autorskog prava	
1.2. Veličina	
2. Kreativni proizvod: Od nematerijalnosti do novih ekonomskih modela	19
3. Izazovi za kreativna poduzeća	21
3.1. Dimenzija nesigurnosti	
3.2. Dimenzija turbulentnosti	
3.3. Dodatni empirijski izazovi	
4. Preporuke	25
2. POGLAVLJE	26
Kreativna poduzeća: Odabir strategije razvoja	26
1. Tri vrste logike kao temelji stvaranja ekonomske vrijednosti	27
1.1. Prva vrijednosna logika: Vrijednosni lanac	
1.2. Druga vrijednosna logika: Vrijednosna prodavaonica	
1.3. Treća vrijednosna logika: Vrijednosna mreža	
1.4. Kreativno poduzeće kao spoj vrijednosne logike	
2. Od alternativne vrijednosne logike do alternativnih strategija ekonomskog razvoja	34
2.1. Vrijednosni pogonitelji kreativnih poduzeća	
2.2. Alternativne strategije razvoja kreativnih poduzeća	
2.3. Gdje se nalaze kreativna poduzeća?	
3. Preporuke	39
3. POGLAVLJE	40
Institucionalni oblici kreativnih poduzeća	40
1. Tri odlučujuća čimbenika za izbor vrste poduzeća	41
1.1. Tradicionalne odrednice izbora	
1.2. Sastavnice svojstvene kreativnim poduzećima	
2. Licenciranje	45
3. Izbor institucionalnih oblika	49
3.1. Samozaposleni pojedinac ili registrirano poduzeće: Slobodnjak	
3.2. Profitna ili neprofitna poduzeća	
3.3. Ograničene ili neograničene tvorevine	
3.4. Kreativne mreže, klasteri i zone	
4. Preporuke	59



4. POGLAVLJE

60

Biranje proizvoda i određivanje cijena

60

1. Definiranje „Proizvoda“ 61
 - 1.1. Oblikovanje informacija i proizvoda
 - 1.2. Neizravna potražnja i dvostruka tržišta
 - 1.3. Platežna sposobnost i potreba za verzioniranjem
 - 1.4. Kopiranje i potreba za upravljanjem digitalnim pravima
2. Procjena troškova 65
 - 2.1. Općeniti postupak
 - 2.2. Posebna procjena: Trošak autorskopravne zaštite
3. Određivanje cijene 68
 - 3.1. Određivanje cijena proizvoda i usluga
 - 3.2. Temeljni pristup
 - 3.3. Neizravno određivanje cijene
 - 3.4. Cjenovna diferencijacija: Subjektivna i objektivna diskriminacija
 - 3.5. Mijenjanje cijena
4. Preporuke 76

5. POGLAVLJE

77

Marketing kreativnih proizvoda

77

1. Postoje li posebnosti marketinga kreativnih proizvoda? 77
2. Analiziranje i segmentiranje potrošača 80
 - 2.1. Tko je pravi donositelj odluka?
 - 2.2. Od ukusa do ponašanja
 - 2.3. Kako potrošač odlučuje?
 - 2.4. Segmentiranje tržišta
 - 2.5. Razvoj publike i dobivanje povratnih informacija
3. Veza s potrošačima i klijentima 85
 - 3.1. Izravna prodaja
 - 3.2. Prodajne izložbe i sajmovi
 - 3.3. Korištenje interneta
 - 3.4. Mobiliziranje organizacija za kolektivno ostvarivanje prava radi zaštite prava
 - 3.5. Umrežavanje
4. Posebna situacija: Pretvaranje kupca u stalnog klijenta 91
5. Preporuke 95

6. POGLAVLJE

96

Financiranje kreativnih poduzeća

96

1. J-krivulja novčanog toka 97
 - 1.1. Problem novčanog toka
 - 1.2. Moguća rješenja



2. Mobiliziranje financijskih sredstava	99
2.1. Bankovno financiranje	
2.2. Rizični kapital i poslovni anđeli	
2.3. Mikro krediti	
2.4. Sponzoriranje	
2.5. Javno financiranje – potpore i nagrade	
3. Financijska procjena kreativnih projekata i poduzeća	104
3.1. Financijska procjena kreativnih projekata	
3.2. Financijsko utvrđivanje vrijednosti kreativnog poduzeća	
4. Financijski dokumenti	107
4.1. Proračun	
4.2. Financijska izvješća: Bilanca i izvješće o aktivnosti	
5. Preporuke	111

7. POGLAVLJE **112**

Upravljanje kreativnim vještinama i zaštita kreativnih proizvoda 112

1. Zapošljavanje i osposobljavanje osoblja	112
1.1. Odabir kreativnih osoba	
1.2. Osposobljavanje	
2. Naknada: Tradicionalno stajalište	117
3. Autorsko pravo	118
3.1. Definicija	
3.2. Zašto je autorskoppravna zaštita tako važna?	
3.3. Pregovori	
4. Organizacije za kolektivno ostvarivanje prava	125
4.1. Razlog njihovog postojanja	
4.2. Rastući broj uloga	
4.3. Vrste organizacija za kolektivno ostvarivanje prava	
5. Zaštita autorskog prava: Ograničenja, izuzetci i tehnološke inovacije	128
5.1. Autorsko pravo i druga prava intelektualnog vlasništva	
5.2. Izuzetci i naknada za izuzetke	
5.3. Izazov digitalnog okružja	
6. Preporuke	133

8. POGLAVLJE **134**

Zaključak **134**

BIBLIOGRAFIJA **136**

POJMOVNIK **137**



PREAMBULA

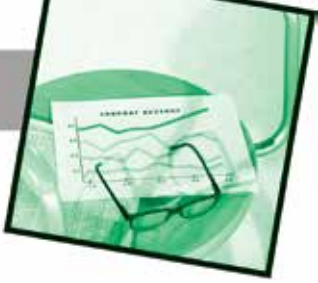
Svjetska organizacija za intelektualno vlasništvo (WIPO) sa zadovoljstvom Vam predstavlja ovu novu knjižicu iz serije Kreativne industrije, koja se usredotočuje na upravljanje kreativnim poduzećima, temu od izuzetne važnosti za sve one koji su uključeni u kreativni sektor.

Posljednjih godina rastući broj ekonomskih studija u cijelom svijetu pokazao je impresivan doprinos kreativnih poduzeća ekonomskom razvoju te stvaranju radnih mjesta i blagostanja. Ta poduzeća koja su profesionalno uključena u postupak stvaranja, proizvodnje i distribucije kreativnih dobara i usluga nerijetko se služe različitim oblicima intelektualnog vlasništva. Sebe su etablirali kao sastavni dio živahne kreativne ekonomije, a neprestana potpora i razvoj kreativnih poduzeća sada je dijelom nacionalnih strategija ekonomskog razvoja većine zemalja.

Svrha ovog izdanja WIPO-a „Upravljanje kreativnim poduzećima“ jest stavljanje na raspolaganje relevantnog štiva kreativnim poduzetnicima radi poboljšavanja njihovih vještina vezanih uz upravljanje, kao i njihovih sposobnosti da dalje razvijaju svoje poslovanje. Ovo izdanje je stoga namijenjeno i (1) kao alat za razumijevanje posebnosti kreativnog tržišta i glavnih izazova s kojima se kreativna poduzeća suočavaju vezano uz financiranje, određivanje cijena, stavljanje na tržište i upravljanje imovinom koju čini intelektualno vlasništvo i (2) kao praktični vodič za pomoć menadžerima i tvorcima pri suočavanju s tim izazovima i ustanovljavanju i vođenju održivog i kreativnog poslovanja. Teme obrađene u ovom izdanju samo predstavljaju složeno pitanje upravljanja vezano uz poduzeća koja posluju s kreativnom imovinom. Stoga je ovo izdanje oblikovano kao uvodni edukativni priručnik za profesionalce u ovom području.

Izdanje je naručio WIPO, a napisao Xavier Greffe, poznati profesor ekonomije kulture i kreativnosti na Sveučilištu Pariz I – Sorbonne.

Stajališta izražena u ovoj knjižici su stajališta autora i nisu nužno istovjetna s onima Organizacije.



SAŽETAK

Danas se kreativna poduzeća sve se više smatraju novim alatima održivog razvoja. Tijekom 1990.-ih godina, radna grupa Ministarstva za medije, kulturu i sport Ujedinjenog Kraljevstva definirala je takva poduzeća kao ona „čije je izvorište kreativnost, vještina i talent pojedinca i koja imaju potencijal za stvaranje bogatstva i radnih mjesta kroz stvaranje i iskorištavanje intelektualnog vlasništva.“ Često su posvećena stvaranju i iskorištavanju djela zaštićenih intelektualnim vlasništvom, poput umjetničkih djela, filmova, igara ili modnog dizajna ili pružanju kreativnih usluga između poslovnih subjekata. Ogroman razvojni potencijal kreativnih industrija i poduzeća leži u činjenici da se ona ne oslanjaju na čimbenike koji nedostaju mnogim siromašnim zemljama, poput kapitala i prirodnih izvora. Umjesto toga, oslanjaju se na kreativnost i talent, izvore kojima su sve zemlje bogato obdarene. Štoviše, potencijal tih industrija nadilazi puko stvaranje prihoda budući da su kreativne industrije također i temeljno sredstvo komunikacije i socijalizacije. Naposljetku, granice između kreativnih industrija i drugih vrsta industrija imaju tendenciju nestajanja s obzirom na to da tehnološki napredak omogućuje stvaranje stalno rastuće palete proizvoda i usluga, a kreativnost postaje sve istaknutiji dio proizvodnog procesa većine tradicionalnih industrija i usluga. Primjerice, digitalne tehnologije pružaju mogućnost neograničenog umnožavanja kreativnih proizvoda i njihove manipulacije i ponovnog stvaranja u alternativnim oblicima.

S obzirom na to da je proizvod uma, kreativnost posjeduje temeljnu nematerijalnu dimenziju. Vrijednost kreativnog proizvoda proizlazi iz umjetničkih i ljudskih talenata utjelovljenih u različitim stadijima: stvaranju, proizvodnji, umnožavanju i distribuciji.

To ima nekoliko posljedica. Kreativna dobra su općenito kolektivna dobra: ona su izložena riziku kopiranja, ona su općenito plodovi iskustva i ona mogu dovesti do nastanka novih ekonomskih modela kao što je *verzioranje**. Razlikovna priroda

* Vidi Pojmovnik.



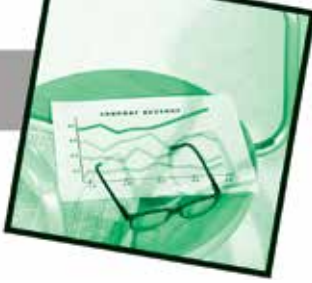
kreativnih dobara podrazumijeva da se kreativna poduzeća suočavaju s dva specifična izazova, točnije nesigurnošću i turbulentnošću:

- *Nesigurnost*: „Nitko ne zna” mogla bi biti misao vodilja kreativnih poduzeća kada se pitaju na kakav će odziv u javnosti naići njihovi jedinstveni proizvodi.
- *Turbulentnost*: Zbog svoje kreativne prirode, za ova poduzeća nerijetko je svojstven spontani razvitak ideja. Nakon što se određena ideja u potpunosti iskoristi, poduzeće može odlučiti razviti druge ideje. Ponekad se razvijena ideja može provoditi interno, a u drugim slučajevima može se dati licencija drugom poduzeću koje će potom preuzeti odgovornost za njezinu provedbu. Čak i ako društvo odluči samo implementirati ideju, trebalo bi biti svjesno da takva ideja ili koncept može tijekom vremena evoluirati što vodi takozvanom „ad hoc razvoju”.

Kreativna poduzeća mogu se okrenuti raznim vrijednosnim logikama, ali uz različiti intenzitet.

- Kreativna poduzeća vrlo su bliska *vrijednosnoj prodavaonici**. Činjenica da stvaraju nova dobra i „iskustvena dobra“ dovodi do nastanka vrlo specifičnih poveznica između prodavatelja i kupaca. Scenska i likovna umjetnost, primjerice, svjedoče o potrebi izuzetno posebne veze koja zahtijeva visoku razinu povjerenja između prodavatelja i kupca. Slikanje, gluma i nakladništvo primjer su ove logike.
- Kreativna poduzeća također mogu poprimiti i dimenziju *vrijednosnog lanca**. Čim dosegnu određenu veličinu ili ako moraju rješavati probleme vezane uz distribuciju, ovo načelo postane očito.
- Kreativna poduzeća mogu poprimiti i dimenziju *vrijednosne mreže** ovisno o prirodi kreativnog proizvoda o kojem je riječ. To se može opravdati kao učinak mode u slučaju nekoliko kulturnih proizvoda (snobovski učinak ili učinak pridruživanja većini): stoga je moguće primijetiti da se broj potrošača njihovih proizvoda može povećati ili smanjiti protekom vremena u usporedbi s ukupnim brojem postojećih potrošača.

Neki od ovih izazova predstavljat će presudne čimbenike u postupku nalaženja



prikladnog poslovnog modela za upravljanje kreativnim poduzećima u vrijeme nastanka novih tehnologija:

- Pitanja vezana uz učinkovito upravljanje imovinom koju čini intelektualno vlasništvo danas su od velike važnosti. Proizvođačima je izuzetno teško komercijalizirati intelektualno vlasništvo proizašlo iz internog razvoja ili pregovarati u svezi s bezbroj prava IV-a koja se odnose na multimedijalni sadržaj. Nesigurnost koja okružuje iskorištavanje IV-a obeshrabrila je preuzimanje rizika i dovela do toga da su neki nositelji IV-a previše zaštitnički nastrojeni prema svojim pravima. Kao posljedica toga, mnoga trgovačka društva nisu voljna dijeliti prava IV-a ili su nesigurna glede njihovog prijenosa prilikom zaključivanja sporazuma o suradnji. Još jedno neriješeno pitanje jest zanemarivanje potencijalnih ekonomskih koristi koje prava IV-a mogu donijeti kreativnim poduzećima.
- Uvijek je teško razviti učinkovite strategije i prihodovne modele za nove proizvode. Klasični prihodovni i poslovni modeli koje obično primjenjuju tradicionalne industrije možda nisu relevantni i čak mogu dovesti do mnogih problema u kreativnom sektoru.
- Snaga pojedinih distributera čini ih relativno indiferentnima prema proizvodima lokalne industrije. Golemost njihove tržišne snage također može značiti da u praksi imaju ulogu vratara o kojima ovisi učinkovita distribucija sadržaja. Kao posljedica toga, mali proizvođači imaju poteškoća u nalasku načina na koji bi prenijeli svoju potrebu za komercijalnim inovacijama.
- Za veliki broj kreativnih poduzeća, postupak definiranja zajedničkog standarda interoperabilnosti ostaje otvoreno pitanje.

Osim identifikacije posebnosti kulturnog tržišta i glavnih izazova s kojima se suočavaju kreativna poduzeća, cilj ovog izdanja jest i pomoći menadžerima i tvorcima, kako u razvijenim zemljama, tako i u zemljama u razvoju, u uspostavljanju održivog poslovnog poduzeća u kreativnom sektoru. Štoviše, kreativna poduzeća nerijetko imaju potrebu za različitim strategijama upravljanja i pozicioniranja jer su njihovi proizvodi izvan tradicionalnog raspona. Zbog toga je konačni cilj proizvesti metodološki alat koji može služiti kao referentno štivo tvorcima i kreativnim poduzećima.



1. POGLAVLJE

Važnost kreativnih poduzeća

Kreativna poduzeća mogu se definirati kao subjekti čije je izvorište kreativnost, vještina i talent pojedinca i koja imaju potencijal za stvaranje bogatstva i radnih mjesta kroz stvaranje i iskorištavanje intelektualnog vlasništva.¹ Do sada su se rabili različiti kriteriji u oblikovanju sadržaja ovog sektora (vidi tablicu 1.1.).

- Prvi kriterij uzima u obzir važnost novih informacijskih i komunikacijskih tehnologija radi uočavanja novih vrsta proizvoda i poduzeća. Ovaj kriterij nije uvijek diskriminirajući zbog toga što informacijske i komunikacijske tehnologije utječu na svaki ekonomski sektor, kao što je istina i da definira vrlo specifične perspektive i izazove za kreativne proizvode.
- Drugi kriterij tiče se važnosti intelektualne komponente u proizvodnji takvih dobara. Iako mnoge kreativne industrije pojačano rabe ove nove tehnologije, nužno je prepoznati prevladavajuću ulogu stvaralačkih talenata pojedinaca.
- Kreativne industrije također se mogu definirati kao industrije u kojima se proizvode i distribuiraju dobra i usluge usredotočene na tekst, simbole, slike i softver. One čine posebnu skupinu aktivnosti temeljnih na znanju koje su obično spoj stvaralačkog talenta i napredne tehnologije i čiji ishodi se mogu štiti širokim rasponom prava IV-a. Najpoznatiji primjeri takvih aktivnosti su scenske i audio-vizualne umjetnosti, uključujući glazbu, kinematografiju i televiziju, softver, video igre, nakladništvo i radiodifuzijsko emitiranje.
- Kreativne industrije brzo su prošle put od razmjerne izoliranosti kulturnog sektora do vrlo uočljivih područja međunarodnog tržišnog sustava, uređenja intelektualnog vlasništva i korporativnog nadzora i odgovornosti. Kreativna dobra i usluge su kulturna imovina i roba s kojom se može trgovati budući da imaju i simboličko značenje i etiketu s cijenom. S jedne strane, tvorcima politike moraju se pobrinuti da trgovanje kreativnim proizvodima ne umanjí njihov



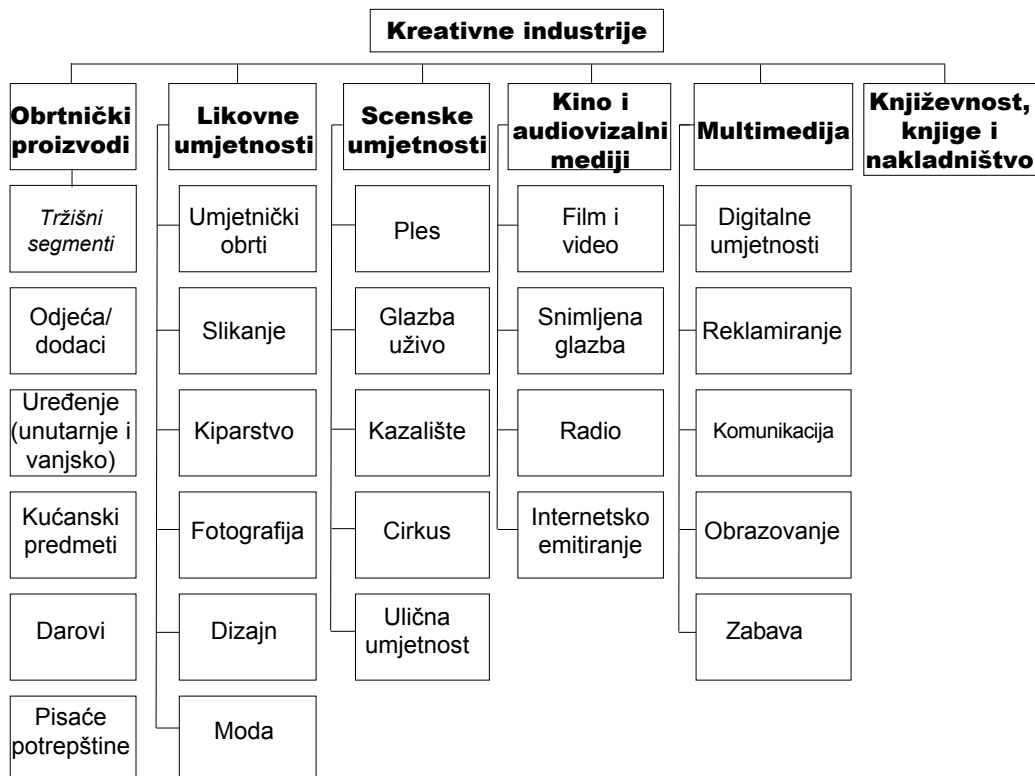
kulturni pečat i simboličko značenje koje nose. S druge strane, nedvojbeno je da će veća razmjena takvih proizvoda dovesti do kreativnog obogaćenja i dinamičnog razvoja kultura.

Povrh toga, razlika između kreativnih industrija i drugih vrsta industrija pojačano nestaje s obzirom na to da tehnološki napredak omogućuje stvaranje stalno rastuće palete proizvoda i usluga pri čemu kreativnost postaje sve više prevladavajući dio proizvodnog procesa većine tradicionalnih industrija i usluga. Digitalne tehnologije nose mogućnost beskrajnog umnožavanja kreativnih proizvoda i njihove manipulacije i ponovnog stvaranja u alternativnim oblicima.

To otvara tri nove perspektive.

- Prvo, postoje nove prilike: Moguće je dobiti informacije, preuzeti veliki dio ovih proizvoda i omogućiti pristup savršenim digitalnim kopijama koje postoje i u javnim i u privatnim zbirkama diljem svijeta.

Tablica 1.1. Kreativne industrije



Izvor: WIPO: WIPO (2004.), National Studies on Assessing the Economic Contribution of Copyright-Based Industries, WIPO, Copyright Industries: Report No.1.



- Drugo, sve više digitalnih softvera sada se koriste u proizvodnji kreativnih dobara i tvorci bi trebali biti spremni učiti o njima te kupovati i primjenjivati takve softverske programe. Tvorci moraju uspostaviti sinergiju između svog stvaralačkog talenta i prilika koje im nude nove tehnologije.
- Treće, korisnici mogu aktivno sudjelovati u definiranju i ponovnom definiranju kreativnih proizvoda. Ova značajka prisutna je u novim interaktivnim video igrama gdje igrači mogu predlagati nove ili alternativne smjerove. Stoga, progresivni nestanak jasne linije podjele između proizvođača i potrošača sve težim čini definiranje kreativnog proizvoda, kao i identifikaciju relevantnih prava intelektualnog vlasništva.

Ogroman razvojni potencijal kreativnih industrija i poduzeća leži u činjenici da se ona ne oslanjaju na čimbenike koji nedostaju mnogim siromašnim zemljama, poput kapitala i prirodnih izvora. Umjesto toga, oslanjaju se na kreativnost i talent, izvore kojima su sve zemlje bogato obdarene. Međutim, potencijal koji nude ove industrije veći je od pukog stvaranja prihoda za siromašne. Kreativne industrije također su i temeljno sredstvo komunikacije i socijalizacije.

- U razvijenim društvima i društvima u razvoju, kreativne industrije procvat doživljavaju u gradovima i imaju osobiti učinak na periferijama mega-gradova u zemljama u razvoju, gdje su tradicionalne veze unutar zajednice krhke, a oblici društvenog sudjelovanja rijetki. One pružaju intelektualnu stimulaciju, promiču kolektivno poduzetništvo i vrlo često – kao u slučaju glazbene industrije – daju glas marginaliziranim skupinama.
- Njegovanje kreativnih industrija u zemljama u razvoju također može dovesti do jačeg širenja izričaja njihove kulture u razvijenom svijetu i postaviti njihove kreativne aktivnosti na održive temelje. No, iako globalizacija može otvoriti nove mogućnosti za kreativne industrije, ona također ohrabruje koncentraciju tržišne moći kroz velika spajanja i pripajanja trgovačkih društava i stroži nadzor nad proizvodnjom i distribucijom. Vrlo često njihov ekonomski potencijal ostaje neostvaren zbog čitavog niza razloga: nedostatka svijesti (npr. o pravima intelektualnog vlasništva), nedostatka pristupa globalnim medijskim distributerima, tržišnog neuspjeha kao posljedice prednosti „prvog igrača“ na tržištu zbog kojih je onima koji kasnije stupaju na tržište teško uhvatiti korak.



Na svjetskoj razini, agencije UN-a sada posvećuju veću pozornost pojedinim aspektima kreativne proizvodnje:

- WIPO je nedavno preuzeo zadatak uvođenja razvojne dimenzije u sve svoje aktivnosti (Razvojne zadaće WIPO-a), što podrazumijeva pristupanje sustavu intelektualnog vlasništva iz razvojne perspektive.
- WTO se tim pitanjem bavi u kontekstu pregovora GATS-a i Sporazuma TRIPS, dok ITC razvija nove programe za povezivanje kreativnih proizvođača s globalnim tržištem.
- UNESCO završava pregovore u svezi s konvencijom o kulturnoj raznolikosti, koja će biti glavni politički instrument za sve aktivnosti vezane uz kreativne industrije.
- UNDP odavno pruža potporu obrtničkim industrijama u kreativnom sektoru, a njegovo Izvješće o ljudskom razvoju iz 2004. godine naglasilo je širu važnost kreativnosti za razvoj.
- UNCTAD je dovršio pionirski zadatak u identificiranju novih trgovinskih i razvojnih prilika za zemlje u razvoju u području trgovine, financija i distribucije kreativnih industrija.

1. Važnost kreativnog sektora

1.1. Sadržaj: Kriterij autorskog prava

Posljednjih nekoliko godina, nekolicina organizacija i autora predložili su novu podjelu gospodarstva radi boljeg definiranja njegovih različitih sektora.

Pri opisivanju sadržaja novih sektora, oni se često predstavljaju kao proširenja ili ažurirane inačice postojećih aktivnosti, naročito u slučaju kulturnih aktivnosti. Stoga je Međunarodni trgovinski centar UNCTAD-a skrenuo pozornost na tri elementa:

- Priroda sirovina ili umnih vještina i mašte potrebnih za proizvodnju kulturnih dobara;
- Činjenica da se ekonomska vrijednost kulturnog dobra temelji na nadahnuću i ugledu;



14

- Važnost prava intelektualnog vlasništva za ostvarivanje takve ekonomske vrijednosti.

UNCTAD je tako identificirao šest kreativnih industrijskih sektora: obrtnička umjetnost, likovne umjetnosti, scenske umjetnosti, kinematografija i audiovizualni mediji, multimediji, knjige i nakladništvo. Ova klasifikacija proširuje staru klasifikaciju kulturnih sektora uključivanjem novih sektora (npr. multimedije), kao i tradicionalnih sektora poput obrtništva.

Glavni problem nastaje iz činjenice da je veza između obrtništva i likovnih umjetnosti nejasna. Kada se o proizvodu govori kao o obrtničkom proizvodu, on se ne smatra jedinstvenim proizvodom, nego proizvodom koji se može na veliko umnožavati uz zanemarive izmjene.² U tom smislu obrtnički proizvodi obično se ne smatraju isključivo kreativnim dobrima koja mogu koristiti prednosti autorskopravne zaštite, osim kada se zbog svojih umjetničkih kvaliteta mogu smatrati umjetničkim djelima i pod uvjetom da to dopušta nacionalno autorsko pravo.

Stoga je logično da bi se uobičajeno shvaćanje kreativnih industrija trebalo proširiti tako da uključuje jednostavan i značajan kriterij, točnije stratešku važnost intelektualnog kapitala u takvim industrijama i specifične metode njegovog prepoznavanja i nagrađivanja. Primjerice, aktivnosti ili industrije u kojima autorskopravna zaštita igra uočljivu ulogu mogu se nazvati „industrije temeljene na autorskom pravu“. Prema WIPO-u, kreativni sektor stvara autorska prava kroz proizvodnju novih dobara i usluga podložnih zaštiti.

U ovom je stadiju preporučljivo pojasniti koncept intelektualnog vlasništva.

Intelektualno vlasništvo (IV) odnosi se na prava koja slijede iz intelektualne aktivnosti u područjima industrije, znanosti, književnosti i umjetnosti. Zemlje imaju zakone o zaštiti IV-a zbog dva glavna razloga: kako bi nagradili tvorce i promovirali kreativnost i njezino širenje radi ekonomskog i društvenog razvoja.

Intelektualno vlasništvo može se podijeliti u dvije grane:



- Industrijsko vlasništvo koje uključuje izume, industrijske dizajne, žigove, uslužne žigove, topografije integriranih sklopova, komercijalne nazive i zemljopisne oznake (oznake zemljopisnog podrijetla i oznake izvornosti).
- Autorsko pravo koje uključuje književna i umjetnička djela i štiti autore protiv osoba koje „kopiraju“. Dakle, autor ima posebna prava koja samo on može ostvarivati, kao što su pravo reproduciranja djela, pravo usprotiviti se deformiranju, sakaćenju i sličnoj izmjeni djela u izvorniku ili kopiji, pravo distribuiranja kopija i javnog izvođenja, pravo radiodifuzijskog emitiranja, pravo prijevoda, itd. U nekim slučajevima pravo na izradu kopija može ostvarivati druga osoba, primjerice, producent koji je ishodio dopuštenje autora.

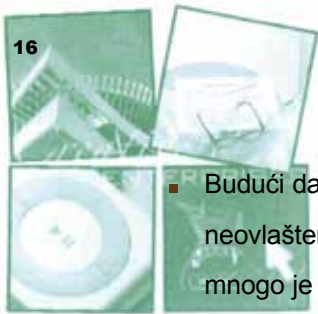
Ukratko, autorsko pravo daje autoru ili tvorcu djela raznoliki skup isključivih prava na njegovom/njezinom djelu tijekom ograničenog vremenskog razdoblja. Ta prava omogućuju autoru nadzor nad ekonomskim iskorištavanjem djela na različite načine te primitak naknade (sprječavanje kopiranja). Autorsko pravo također uključuje „moralna prava“ koja štite autorov ugled i integritet.

Postoji značajna razlika između autorskog prava i patenata. Autorsko pravo štiti oblik u kojem je neka ideja izražena, dok patenti štite samu tu ideju/izum.

- Kreativnost koju štiti autorsko pravo je kreativnost koja je svojstvena izboru i rasporedu različitih djela. Autorska prava štite nositelja autorskog prava protiv osoba koje kopiraju i rabe oblik u kojem je autor izrazio izvorno djelo.
- S industrijskog gledišta, izum se može definirati kao novo rješenje specifičnog problema u području tehnologije. Izum se može odnositi na proizvod ili postupak, a kako bi bio podoban za patentnu zaštitu (isključivo imovinsko pravo na izumu u najdužem mogućem trajanju od 20 godina) mora zadovoljiti nekoliko kriterija, točnije mora biti nov i industrijski primjenjiv.

Razlika između prirode autorskog prava i patenata pojašnjava zbog čega u ta dva slučaja postoji razlika u trajanju zaštite:

- Budući da patenti štite korisne izume, njihovo trajanje je relativno kratko (oko dvadeset godina) tako da distribucija predmeta zaštite ne bude spriječena predugo, omogućujući na taj način i drugima stjecanje koristi od izuma;



16

- Budući da autorsko pravo ne sprječava korištenje ideje, nego samo neovlaštenu uporabu izraza te iste ideje, trajanje zaštite autorskim pravom mnogo je duže (oko 75 godina nakon autorove smrti).

Industrije koje proizvode djela zaštićena autorskim pravom čine srž kreativnog sektora. Međutim, potrebno je spomenuti da i one industrije koje distribuiraju i upravljaju autorskim pravom također potpadaju pod kategoriju kreativnih industrija.

Postoji dinamika kreativnosti zbog koje je važno odmah na početku procijeniti mogućnost proizvodnje novih dobara i usluga s ciljem njihovog priznavanja i promicanja njihove uporabe među potencijalnim potrošačima, poduzećima i kućanstvima.

Prema tome, postoje tri podsektora:

- Aktivnosti koje izravno proizvode materijal zaštićen autorskim pravom, poput tiska i književnosti, kinematografije i videa, radija i televizije, fotografije, softvera i baza podataka, likovnih i grafičkih umjetnosti, marketinških usluga i organizacija za kolektivno ostvarivanje prava.
- Uzvodno od ovog podsektora postoje druge aktivnosti koje opskrbljuju gore spomenute aktivnosti: računala, fotokopirni uređaji, televizijski uređaji, fotografska oprema i različite vrste materijala za podršku, poput celuloida, traka, kazeta, itd. Sve te industrije ovise o autorskom pravu.
- Nizvodno od prvog podsektora postoje aktivnosti proizvodnje ukrasnih predmeta, dizajnerske i konfekcijske odjeće, interaktivnih video igara, dizajna i svih drugih oblika uporabe i izražavanja baštine. Ove se industrije samo djelomično oslanjaju na zaštitu autorskim pravom.

Konačno, potrebno je uzeti u obzir i druge kriterije.

- Jedan kriterij razlikuje proizvodnju predmeta podložnih zaštiti, njihovo financiranje i distribuciju, kao i kolektivno ostvarivanje prava vezano uz njih.
- Drugi kriterij ovisi o vrsti upravljanja. U takvom slučaju, nužno je napraviti razliku između profitnih privatnih trgovačkih društava i neprofitnih privatnih poduzeća (uključujući zadruge i udruge) i javnih tijela.



1.2. Veličina

Prema procjenama Svjetske banke, kreativne industrije već doprinose i do 7 posto svjetskog BDP pokazujući naročito brzu stopu rasta u prošlom desetljeću. Predviđa se da će stope rasta u prosjeku iznositi 10 posto godišnje u nadolazećim godinama. Ove industrije su među najdinamičnijima u trgovinskom sustavu i već se nalaze među vodećim sektorima u naprednijim gospodarstvima.³

Ako uzmemo u obzir mjesto koje u ekonomiji zauzimaju industrije temeljene na autorskom pravu i bazne autorskopravne industrije, u razdoblju 2001.-2002. godine (statistike mogu kao osnovu uzeti bilo koju od tih godina ovisno o zemlji o kojoj se radi), uočava se da je ono izuzetno značajno⁴ (tablica 1.2). Udio kreativnog sektora vezan uz radna mjesta možda je i veći od njegovog udjela u BDP-u: ovo je pokazatelj da pokriva iznadprosječno radno-intenzivne aktivnosti.

Tablica 1.2. Relativna veličina kreativnog sektora

	% BDP-a	% zaposlenosti
Kanada	5,4%	5,3%
Mađarska	3,9%	4% (bazna)
Latvija	2,9%	3,7% (bazna)
Singapur	5,7	5,8 (bazna)
SAD	6% (bazna)	4%

Izvori: National Studies on Assessing the Economic Contribution of Copyright-Based Industries, WIPO, Copyright Industries: Report No.1. [Kanada, str. 117. i 122., Mađarska: str. 313.; Latvija: str. 267.-268.; SAD: str. 213. i dalje; Singapur: str. 25.-27.]

Kreativni proizvodi sve više su dio međunarodnih razmjena: udio kulturnih dobara predstavlja približno 4 posto svjetske trgovine. Budući da su izuzetno radno-intenzivne, često se naglašava njihov potencijal stvaranja radnih mjesta. U razvijenim zemljama postotak kulturnog rasta varira od 3-7 posto ovisno o usvojenoj definiciji kulture.⁵

Dinamički gledano, kreativne industrije općenito rastu i jačaju vezano uz radna mjesta, BDP pa čak i izvoz. U Singapuru je prosječna stopa godišnjeg rasta bila 5,7 posto tijekom razdoblja 1986.-2001. godine, dok je u SAD-u bila 3,41 posto tijekom razdoblja 1997.-2001. godine. U UK-u je godišnja stopa rasta kreativnih industrija bila 6 posto, a njihov udio u BDP-u iznosio je približno 8 posto.⁶



Njihova važnost može biti još i veća ako se uzme u obzir udio kreativnog sektora u nekim gradovima:

- U Beču se procjenjuje da kreativni sektor uključuje gotovo 14 posto aktivnog stanovništva što ga čini najvažnijim sektorom s obzirom na radna mjesta.⁷
- U Londonu broj radnih mjesta u kreativnom sektoru iznosi gotovo 500.000 što ga čini najvažnijim sektorom, čak važnijim i od tradicionalnog financijskog sektora.⁸
- Nedavna studija procijenila je da je u regiji Ile de France ili Veliki Pariz čak 150.000 osoba bilo zaposleno u audiovizualnim i nakladničkim industrijama, što je samo mali dio kreativnih industrija u regiji.⁹

Takva hipoteza potvrđuje se ako uzmemo u obzir odabrane podsektore kreativnih industrija poput sektora kulturnih industrija.

- Kulturne industrije predstavljaju jedan od najbrže rastućih sektora u gospodarstvima OECD-a zapošljavajući prosječno 3-4 posto radne snage.¹⁰
- Diljem svijeta kulturne industrije smatraju se petim najvećim ekonomskim sektorom glede ukupnih prihoda, nakon financijskih usluga, informacijske tehnologije, farmaceutike i biotehnologije te turizma.¹¹
- U mnogim europskim zemljama, postotak „kulturnih“ poslova sada premašuje 2,5 posto, a sukladno široj definiciji kulture, može dostići 5-7 posto.¹²
- Godine 2000. ove industrije činile su 3,2 posto brazilskog BDP-a.¹³
- Na afričkom kontinentu, južnoafričke kulturne industrije predstavljale su 3 posto BDP-a 1998. godine.
- U Kamerunu kulturni sektor čini samo 2 posto u smislu formalne aktivnosti, ali ako uzmemo u obzir neformalno gospodarstvo, ovaj postotak možda je i dvostruko veći. Azija se, s druge stranice, može pohvaliti najživahnijom filmskom industrijom na svijetu: Bollywood, indijska filmska industrija smještena u Mumbaiju, godišnje proizvodi 900-1000 filmova u usporedbi s Francuskom i Hollywoodom čiji godišnji obujam proizvodnje zajedno iznosi oko 250-300.



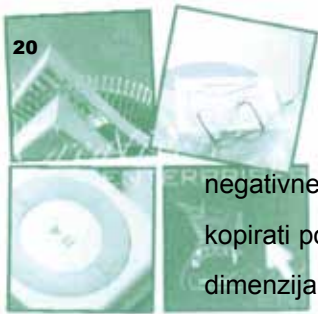
Ovi kulturni doprinosi dugo su prolazili ispod radara. Donositelji odluka i ekonomisti godinama im nisu posvećivali pozornost, no to se postupno mijenja. Kultura se sve više cijeni zbog radnih mjesta koja stvara, a turizam zbog financijske dobiti koju donosi.

2. Kreativni proizvod: Od nematerijalnosti do novih ekonomskih modela

Kao što smo vidjeli, razina ovisnosti o autorskopravnoj zaštiti može se koristiti za identifikaciju kreativnih industrija, međutim, također je potrebno definirati značajke proizvoda koji se stvaraju kako bismo razumjeli probleme s kojima se kreativne industrije moraju suočavati i koje moraju rješavati. Budući da su ovi proizvodi vrlo raznoliki, neće nužno imati iste značajke.

Kao proizvod uma, kreativni proizvod ima temeljnu nematerijalnu dimenziju. Svoju vrijednost duguje umjetničkim i ljudskim talentima utkanima u njega u različitim stadijima: dizajnu, provedbi i, u nekim slučajevima, čak i tijekom njegovog umnožavanja. To ima nekoliko posljedica.

- *Kreativna dobra su općenito kolektivna dobra.* Intelektualnu dimenziju kreativnih dobara potencijalno može koristiti i u njoj uživati neograničeni broj osoba bez da njezin nositelj bude uskraćen za njihovo korištenje i uživanje u njima.¹⁴ Možemo reći da nematerijalna komponenta kreativnog proizvoda ga u određenom smislu čini kolektivnim dobrom što znači da mu je potrebna pravna zaštita ako se želi stvoriti pozitivan poticaj za njegovu proizvodnju. Ovaj prastari problem danas je postao još složeniji zbog lakoće kopiranja tih proizvoda bez potrebe za posezanjem za sporim, složenim i skupim postupkom regrutiranja stvaralačkih talenata za takvu svrhu.
- U odsutnosti takve pravne zaštite i proizvođaču i umjetniku bi bili uskraćeni očekivani plodovi njihovog truda i ne bi imali nikakav poticaj za proizvodnju takvih kreativnih proizvoda.
- *Kreativna dobra izložena su riziku kopiranja.* Poduzeća mogu mobilizirati nematerijalni sadržaj kreativnih dobara samo tako što će ih integrirati na fizički nosač. Budući da je stvaranje novog proizvoda vrlo skupo i uključuje



negativne troškove jer nije poznato hoće li proizvod pronaći tržište, jeftinije je kopirati postojeći proizvod. Troškovi osmišljavanja i stvaranja – nematerijalna dimenzija – kreativnog proizvoda već su nastali i sve što ostaje su troškovi tehničkog umnožavanja.¹⁵ Stoga je jedan od velikih izazova kreativne proizvodnja upravljanje rizikom od kopiranja, pa čak i krivotvorenja.¹⁶ Kako bi se zaštitili od takvih rizika, trgovačka društva uživaju pravnu zaštitu, no moguće je također domisliti i neke ekonomske strategije kako bi se ta zaštita pojačala, npr. neprestano obnavljanje proizvoda kako bi bili jedan korak ispred osobe koja kopira, povezivanje kupnje kreativnog proizvoda s kupnjom „drugog proizvoda“ koji se ne može kopirati, npr. dodatak bez kojeg se temeljni proizvod ne može koristiti (povezivanje više proizvoda u cjelinu).¹⁷

- *Kreativna dobra su općenito iskustvena dobra:* Iskustveno dobro je dobro čija korisnost postaje očigledna tek nakon što se počne koristiti. Potrošač stoga ne može prepoznati njegovu kvalitetu ako već nije koristio dobro ili ako ne može naći relevantne informacije o njemu. Budući da je kreativna imovina u svojoj biti nova, jedino rješenje za potrošača će biti da proba dobiti te relevantne informacije neizravno. To podrazumijeva pridavanje velike važnosti subjektivnim čimbenicima pri donošenju odluke o konzumiranju kulturnog dobra. Sposobnost pronalaženja podataka i njihove obrade, sjećanje prošlih iskustava, kao i važnost potrošaču ugrađenog kulturnog kapitala elementi su koji će osigurati da potrošači imaju koristi od takvih informacija i da će biti voljni platiti za dobro u pitanju.
- *Kreativna dobra dovode do nastanka novih ekonomskih modela poput „verzioriranja“.* Proizvođači mogu iskoristavati ovu razliku u sposobnosti plaćanja nudeći isti sadržaj po različitim cijenama, što je poznato pod nazivom „verzioriranje“. Tako što prvo ciljaju na potrošače koji su voljni platiti najvišu cijenu, proizvođači mogu postići tri cilja: pribaviti velike potrošačke viškove, mobilizirati neodlučne potrošače kroz reklamne kampanje u kojima se prikazuju zadovoljni korisnici proizvoda, time okidajući treći cilj, društvene učinke imitacije. Najpoznatiji oblik verzioriranja uočljiv je u audio-vizualnoj produkciji gdje se isti „program“ može prikazivati u različitim formatima: kao film u kinima i na DVD-u, ali i emitiran putem kabelskih mreža i komercijalnih televizijskih mreža. Praksa verzioriranja je prilično stara u industriji nakladništva knjiga u kojoj postoje izdanja iste knjige s tvrdim i mekim koricama.



- *Kreativna dobra dopuštaju ekonomiju razmjera:* Takva sadržajna dobra mogu donijeti profit svojim proizvođačima pomoću ekonomije razmjera. Nakon mobilizacije nematerijalnog doprinosa, jedinična cijena proizvoda ili usluge smanjivat će se s povećanjem broja prodanih proizvoda, odnosno pruženih usluga. To proizvođače stavlja u položaj poznat kao monopol. Takva ekonomija razmjera može dovesti do nastanka ekonomije opsega. Dostupnost različitih tehničkih potpora omogućuje proizvođaču da ponudi nematerijalni program na različitim tipovima podloga. Tako će nakladnik knjigu moći ponuditi u pisanoj inačici, elektroničkoj inačici, usmenoj inačici, itd., jer mu to omogućuje amortizaciju njegovih „negativnih troškova“, dok mu istovremeno pruža mogućnost okretanja prema nekoliko tržišta.

3. Izazovi za kreativna poduzeća

Posebna priroda kreativnih dobara stvara niz izazova za kreativna poduzeća.

3.1. Dimenzija nesigurnosti

„Nitko ne zna“ mogla bi biti misao vodilja kreativnih poduzetnika kada se pitaju na kakav će odaziv u javnosti naići njihovi proizvodi, koji su proizvedeni po prvi put.

Ta nesigurnost svojstvena je kreativnim poduzećima i fenomen je donekle sličan onome koji postoji u odnosu na prototipe. Kada trgovačko društvo planira staviti na tržište novi proizvod, prije odluke da ga počne proizvoditi na veliko testira prototip. Proizvodnja prototipa je skupa, no trošak će se amortizirati kasnije kada se proizvod bude masovno proizvodio. Međutim, u kreativnom polju, prototip je možda „konačan“ proizvod tako da bi bilo koja pogreška u ovom stadiju lišila proizvođača očekivane dobiti i spriječila ga u povratu već nastalih troškova. To je naročito točno za kreativne proizvode poput kulturnih dobara*.

Proizvođači će dakle morati smanjiti i svoj rizik i rizik vezan uz proizvod. To se može postići na nekoliko načina:

- Pronađite najbolji mogući način ne bi li osigurali prikladnost proizvoda za njegovu potencijalnu publiku ili tržište. U području kinematografije ova strategija

* Vidi Pojmovnik.



podrazumijeva izbor pravih glumaca i prave teme ili usvajanje prikladne marketinške strategije.

- Tražite koristi iz produktivnosti. Ako kreativni temelj proizvoda ne daje tu mogućnost, druge dimenzije, poput informacija, distribucije i prihvaćanja, mogu pružiti koristi iz produktivnosti.
- Dijelite rizike sa stvaralačkim talentima. Ova strategija ima dva lica.
 - Smanjivanje njihove naknade što znači iskorištavanje njihove ovisnosti o aktivnosti.
 - Davanje očekivane naknade stvaralačkim talentima u očekivanju da će projekt biti uspješan. Glavni problem ove vrste diobe rizika jest ispravna procjena profita. Razboriti proizvođači imaju tendenciju prenapuhati profit ili negirati postojanje bilo kakvog profita koji bi odgovarao njihovim interesima, što je dovelo do izraza „*kreativno računovodstvo*”. Pored navedenog, korištenje ovih strategija može biti ograničeno poštivanjem prava intelektualnog vlasništva.
- Iskorištavanje potrošačkog viška i uklanjanje odredbi koje zahtijevaju plaćanje prema diferencijaciji proizvoda i cijena (verzioranje). Iako se jedan dio mogućih kupaca može povući pri određenoj cijeni, drugi će bez sumnje biti spremni platiti više. Cijena predstavlja samo dio njihovog maksimalnog proračuna i takvi kupci će obično biti voljni pribaviti ta umjetnička dobra ili usluge dok god je njihova marginalna korisnost viša od cijene. Alternativna metoda je diferencijacija ponuđenih proizvoda sukladno objektivnim okolnostima: mogućnost izmjene datuma rezervacije, sjedala s boljim pogledom, predstavljanje pomoćnih proizvoda ili usluga, itd. Na taj način, moguće je uvesti niz proizvoda s različitim cijenama, koji svi proizlaze iz iste temeljne usluge.
- Prilagodite način organizacije proizvodnje. Kada trgovačko društvo mora proizvesti nova dobra ili usluge da bi pokrenulo svoju vlastitu aktivnost, može ih proizvesti interno ili ih nabaviti na otvorenom tržištu. To je slavna dvojba „hijerarhija ili tržište” koju je ažurirao Coase, a čiji cilj je svesti transakcijske troškove na najmanju moguću mjeru: Ako je jeftinije otkupiti uslugu od drugoga, nego je samostalno proizvesti. No, čak i kada trgovačko društvo odabere pribaviti dobra ili usluge od drugog trgovca, nekoliko je načina za to: jednostavna kupnja, partnerstvo, dugoročni ugovor, kupovanje dionica, itd. Svaka od ovih formula ima svoje vlastite transakcijske troškove i trgovačko



društvo će morati potražiti metode suradnje kako bi ih svelo na najmanju moguću mjeru.

3.2. Dimenzija turbulentnosti

Kreativnim poduzećima je zbog njihove kreativne prirode nerijetko svojstven spontani razvoj ideja. Nakon što ideja bude u potpunosti razvijena, poduzeće će se usredotočiti na razvoj drugih ideja, što vodi u takozvani „ad hoc razvoj”. Ponekad se razvijena ideja može provesti interno, a u drugim slučajevima može se za nju dati licencija drugom poduzeću koje će biti odgovorno za njezinu provedbu.

To ima nekoliko posljedica:

- Kreativno poduzeće će učestalo morati mijenjati svoju proizvodnu funkciju, što će vjerojatno dovesti do turbulencije i time zahtijevati vrlo fleksibilne oblike zapošljavanja i nagrađivanja.
- Kreativno poduzeće može se uključiti u kreativnu proizvodnju malih razmjera koja će ograničiti njegovo financijsko ulaganje.
- Kreativno poduzeće može biti nestabilno i stoga prisiljeno uzeti u obzir mogućnost usvajanja novih ideja.^{18 19}
- Strateška važnost stvaralačkog talenta mijenja vezu između „zaposlenika” i kreativnog poduzeća. Osoba koja posjeduje stvaralački talent postaje na određeni način poduzetnik svog vlastitog talenta. Takav talent je poseban i nezamjenjivi izvor pa tvorac može smatrati boljim da ga drži pod vlastitim nadzorom, budući da je on sam temelj aktivnosti koji bi nestao u njegovom odsustvu. Stoga ta osoba ima utjecaj na trgovačko društvo i može zajednički odlučivati o uvjetima za razvoj svoga talenta. U nekim situacijama umjetnik će izravno preuzeti provedbu projekta čiji je glavni oslonac. U drugim situacijama umjetnik će morati sudjelovati u velikoj proizvodnoj organizaciji. Često on/ona nije u mogućnosti djelovati sam/sama za sebe zbog različitih razloga, poput kolektivne prirode proizvoda u pitanju, potrebe za velikim financijskim sredstvima ili potrebe rada s uglednom organizacijom.

3.3. Dodatni empirijski izazovi

- Kreativna poduzeća često pate od neravnoteže između funkcija proizvodnje i marketinga. Stoga je ukupna energija poduzeća posvećena zadatcima oblikovanja i proizvodnje dobara, a samo se neprikladan dio njegovih sredstava stavlja na stranu za istraživanje tržišta i mobilizaciju potrošača.
- Kreativnim poduzećima često nedostaju informacije o tržištu i vrsti dostupnih struktura potpore. Taj nedostatak informacija često je pojačan izolacionizmom kojeg prakticira nekoliko postojećih profesionalnih organizacija.
- Nedostatak specijalizirane profesionalne kompetencije svojstven je većini kreativnih poduzeća. Studija komercijalnih i nekomercijalnih prepreka koje priječe izvoz kreativnih proizvoda iz četiri zapadnoafričke zemlje zaključila je da je jedna važna prepreka bila značajan nedostatak takve specifične kompetencije u sektorima scenskih umjetnosti i glazbe.²⁰ Stoga se mnogi tvorci jednostavno osjećaju poplavljenima čitavim nizom upravljačkih vještina koje su potrebne za vođenje poslovanja, dok potencijalni poduzetnici oklijevaju započeti vlastite poslovne pothvate čak i nakon što prođu posebno osposobljavanje.
- U zemljama gdje su izvori osposobljavanja malobrojni, očigledan je nedostatak profesionalnih vještina. To prisiljava mnoge kreativne sudionike da se angažiraju u područjima u kojima nemaju nužno komparativnu prednost umanjujući time učinkovitost i otuđujući ih od njihovih temeljnih umjetničkih aktivnosti. Općenitije govoreći, neuspjeh mnogih obrtničkih poduzeća prije se može pripisati nedostatku upravljačkih vještina, nego manama u dizajnu.²¹
- Nedostatak financijskih sredstava još je jedan problem u zemljama u razvoju koji nije ograničen na kulturni sektor. To je od izuzetne važnosti za kreativne industrije gdje početna financijska sredstva moraju biti značajna. U slučaju obrta koji zahtijevaju niže kapitalno ulaganje, ovaj hendikep neće imati isti učinak.
- U nekim kreativnim podsektorima, poput kulturnih sektora, prošireno je uvjerenje da tvorci ne gledaju na svoje poduzeće kao na „poslovanje“, nego više kao na jednokratni projekt. U takvom slučaju, njegov potencijal rasta vjerojatno je vrlo ograničen.²² Još jedan izvor poteškoća je činjenica da se umjetnička aktivnost općenito smatra pomoćnom glavnoj aktivnosti. U mnogim mjestima umjetnici su prije svega učitelji, novinari, vlasnici trgovina ili



poljoprivrednici. Posljedično tome, zbog svojeg amaterskog statusa nerijetko nisu shvaćani ozbiljno, a u nekim slučajevima obezvrjeđuje se čak i njihov talent.²³

4. Preporuke

Posebne značajke kulturnih poduzeća najvjerojatnije će dovesti do određenog broja izazova:

- *Smanjivanje nesigurnosti kao posljedice sustavne novosti kreativnih proizvoda.*
- *Arbitriranje između dva različita lanca rezoniranja trgovačkog društva uz pomoć prikladnog organizma: endogeno rezoniranje temeljeno na umjetničkom stvaralaštvu i egzogeno rezoniranje temeljeno na stanju na tržištu.*
- *Optimiziranje troškova proizvodnje što bi trebalo na najveću moguću mjeru podići kvalitetu kulturnih dobara, i distribucije što omogućuje mobiliziranje potrošača da ta dobra i koriste.*
- *Profesionalno upravljanje radi prilagođavanja proizvodne strukture kako bi se implementirali novi ciljevi u najkraćem mogućem roku.*
- *Odabir vrste ugovora o radu koji je najprikladniji prirodi aktivnosti, u suradnji s umjetnikom radi sprječavanja bilo kakvog spora.*
- *Mobiliziranje publike i tržišta.*



2. POGLAVLJE

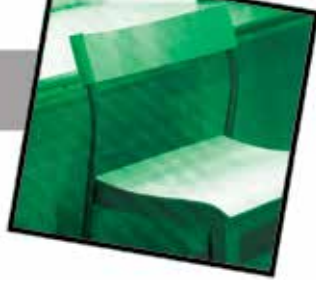
Kreativna poduzeća: Odabir strategije razvoja

Poput bilo kojeg drugog poduzeća, kreativna poduzeća moraju stvarati ekonomsku vrijednost da bi mogla pokriti svoje proizvodne troškove, buduća ulaganja i nagraditi svoje udjelničare. U ovom stadiju također se može naglasiti i međuovisnost između potencijalnih potreba i stvarne ponude.

Ponekad društvena vrijednost nije u potpunosti razmjerna ekonomskoj vrijednosti; stoga besplatan ili subvencionirani ulaz u muzeje ponekad može prelaziti tržišnu vrijednost. Međutim, u tržišnoj ekonomiji, održivost poduzeća u osnovi ovisi o njegovoj sposobnosti proizvodnje ekonomske vrijednosti. U odsutnosti ove vrijednosti poduzeće je osuđeno na propast, osim ako uspije preživjeti pomoću privremenih rješenja, umanjujući time svoju nezavisnost i inovacijske vještine.

Kako bi proizvela ekonomsku vrijednost, poduzeća moraju organizirati svoja sredstva, dobavljače, distributere i potrošače na koherentan način. Ovaj vrijednosni sustav ovisi o prirodi tržišta i mora se urediti tako da pruži odgovor na sljedeća pitanja:

- Je li bolje proizvoditi neke nužne elemente interno ili se preporučuje naći podizvođača za njihovu proizvodnju, primjerice licenciranjem?
- Je li bolje za poduzeće ako distribuira svoje vlastite proizvode ili ako koristi posrednike?
- Je li preporučljivo koristiti istu vrstu ugovora o radu neovisno o prirodi ljudskih resursa ili je bolje među njima raditi razlike ovisno o njihovim specifičnim talentima i područjima njihove sposobnosti?



Ova vrijednosna logika može se razlikovati ovisno o sljedećim parametrima:

- Veličina poduzeća: veliko proizvodno poduzeće može stvarati vrijednosti nadziranjem cjelokupnog proizvodnog lanca. S druge strane, samozaposleni umjetnik ili obrtnik može stvarati vrijednost prilagođavajući svoje usluge određenom potrošaču bez pokušaja nadziranja cjelokupnog proizvodnog procesa.
- Ekonomski sektor: strategije koje su usvojila različita poduzeća vjerojatno će ovisiti o tome mogu li se njihovi proizvodi lako kopirati ili ne.

Ukratko, kohezija između prirode tržišta i organizacije poduzeća pomaže u definiranju ekonomske logike valorizacije. Nakon što je valorizacijska logika definirana, moguće je uzeti u obzir alternativne strategije institucionalizacije i razvoja.

1. Tri vrste logike kao temelji stvaranja ekonomske vrijednosti

1.1. Prva vrijednosna logika: Vrijednosni lanac*

Temelji

Cjelokupni proces većine ekonomskih aktivnosti općenito je sekvencijalan i linearan.

- Doista, cjelokupni proces ima jasan početak i kraj i može se organizirati u sekvencijalnim fazama.
- Stvaranje vrijednosti prvenstveno se oslanja na standardizirane procese, masovnu proizvodnju i ponavljanje.
- Vrijednosna logika je vrijednosni lanac budući da vrijednost cjelokupnog procesa ovisi o specifičnim prednostima koje se stječu u svakom stadiju procesa. Ove specifične vrijednosti odnose se na ekonomiju razmjera i smanjivanje transakcijskih troškova.

Proizvodna postrojenja, a naročito proizvođači automobila, u pravilu potpadaju prvenstveno pod ovu kategoriju.²⁴

* Vidi Pojmovnik.

Značajke vrijednosnog lanca

Neke od sljedećih značajki su obično prisutne:

- Njegova tehnologija se obično temelji na dugo prisutnoj tehnologiji.
- Njegova sredstva su prvenstveno novčana i materijalna.
- Preobražuje manje ili više generičke ulazne vrijednosti u manje ili više generičke proizvode.
- Njegova relativna vrijednost troška-za-potrošača definirana je ili smanjenjem troškova koje proizvod može izazvati u aktivnostima potrošača ili poboljšanjima u performansama koje potrošač može dobiti koristeći proizvod.
- Svojestveno mu je stremljenje ka učinkovitosti. Sve podjedinice u ovim organizacijama moraju doprinijeti optimizaciji cjelokupne učinkovitosti.

U vrijednosnim lancima u kojima su novčana ili materijalna sredstva odlučujući čimbenik, određena upravljačka načela očita su od početka:

- Tajnovitost je od ključne važnosti budući da bi konkurenti odmah uočili i najmanju prednost;
- Veličina je važna i sva poduzeća teže monopolu* budući da moraju preživjeti u svijetu u kojem dominira ekonomija razmjera;
- Standardizacija obvezuje poduzeća da zauzmu snažan stav prema potrošačima budući da je riječ o svijetu u kojem dominiraju ekonomije proizašle iz iskustva i učenja, što zahtijeva ponavljanje, a time i standardizaciju.

Odgovarajuća ekonomska strategija

- Strateška vrijednost koja se isporučuje klijentima mješavina je različitih vrijednosnih dimenzija, među kojima su smanjeni trošak i visoka funkcionalnost odlučujući čimbenici.
- Profitabilnost industrije ovisit će o interakciji između različitih snaga: kupaca, prodavatelja, zamjena, novih sudionika i postojeće konkurencije. Svako povećanje u ekonomskoj vrijednosti ovisit će o sposobnosti prilagodbe strukture odnosne industrije, npr. stvaranjem novih ciljeva poput novih tehničkih standarda.
- Kada potražnja premaši ponudu, a ponuda se ne može brzo proširiti, industrija bi mogla zapravo imati koristi od monopolističkih renti, no to bi privuklo nove konkurente i djelovalo bi kao poticaj za definiranje nove funkcionalnosti ili novih troškova.

* Vidi Pojmovnik.



1.2. Druga vrijednosna logika: Vrijednosna prodavaonica*

Temelji

U vrijednosnoj prodavaonici glavno središte interesa je rješavanje prethodno nepoznatog ili neriješenog problema za klijenta. Za razliku od vrijednosnog lanca, vrijednost se ovdje nalazi ne samo u rješenju kao takvom – odnosno rezultatu – nego također i u pojedincima koji dođu do rješenja i načinu na koji su do njega došli.

- Cjelokupni proces nema nužno jasan početak i kraj. Ovaj način stvaranja vrijednosti oslanja se i na sposobnost navođenja klijenta da prepozna korisnost i/ili sposobnost kontinuirane rekonfiguracije danog portfelja sredstava kako bi se adresirali potpuno novi problemi i situacije koje mogu nastati zbog raznolikosti korisnika. Klasični istraživački objekt je primjer ove logike. Njegova učinkovitost ovisi o ekonomiji opsega jednako koliko i o ekonomiji razmjera (primjerice, godišnji program operne skupine ili katalog nakladnika knjiga).
- Budući da su novost i inovacija temeljna načela, učinkovitost ove vrijednosne logike ovisi poglavito o posebnim značajkama ljudskih resursa. Stoga će upravljanje ovim posebnim talentima biti odlučujući čimbenik za stvaranje vrijednosti. Nasuprot tome, imovinska prava nad ovom vrijednošću mogu se dijeliti sa stvaralačkim talentima koji bi tako imali koristi od svojih vlastitih prava intelektualnog vlasništva.
- Ovoj logici svojstveno je stremljenje prema učinkovitosti. Ako je organizacija neuspješna, to je zbog toga što nije sposobna suočiti se s potencijalnim potrebama (nedostatak ili gubitak klijenata). U takvom slučaju važni su ugled trgovačkog društva (signalna vrijednost), kvaliteta odnosa i/ili imidža i nedostatak simetrije s klijentom. Međutim, također bi mogli nastati problemi s učinkovitošću i u takvoj situaciji bi smanjivanje koordinacijskih troškova i dijeljenje troškova nesigurnosti bilo vrlo važno.

Inženjerska trgovačka društva i istraživački laboratoriji u pravilu potpadaju prvenstveno pod ovu kategoriju.

* Vidi Pojmovnik.



Značajke

Određene značajke općenito su dominantnije:

- Vrijednosna prodavaonica izvršava zadatke odabira, kombiniranja i organiziranja primjere sredstava i aktivnosti od slučaja do slučaja;
- Tijek aktivnosti nije linearan, nego ponavljajući i ciklički.
- Zahtijeva se tehnologija za intenzivno rješavanje problema.
- Rješavanje klijentovog problema, uključujući mobiliziranje sredstava i upuštanje u široku paletu aktivnosti bilo za pojedinačnog klijenta ili za skupinu klijenata.
- Njezina relativna vrijednost ponekad ovisi o manje ili više standardiziranim rješenjima, no proces stvaranja vrijednosti oblikovan je za rad s pojedinačnim slučajevima.

U slučaju vrijednosnih prodavaonica, druga upravljačka načela su očita od početka:

- Otvorenost, dijalog i debata su od ključne važnosti i za radnu snagu i za klijenta;
- Veće ne znači nužno i bolje, a i tržišni udio nije nužno važan, budući da se oboje smatraju nebitnima u svijetu u kojem dominira ekonomija razmjera.
- Standardizacija može biti kontraproduktivna u svijetu u kojem dominira ekonomija razmjera.

Odgovarajuća ekonomska strategija

- Strateška vrijednost koja se isporučuje klijentima mješavina je četiriju različitih vrijednosnih dimenzija: smanjenih troškova, visoke funkcionalnosti, razlikovnosti (brend, ugled i imidž) i umne bliskosti (koja je definirana kao sve stvari koje doprinose spuštanju barijera u izgradnji povjerenja između osoba).
- Na razliku u profitabilnosti između poduzeća koja primjenjuju logiku vrijednosne prodavaonice utječu razlike u njihovim portfeljima sredstava, pri čemu su sredstva definirana kao ulazne vrijednosti u poslovanje društva, a ne kao proizvodi i usluge. Ta sredstva odnose se na lokacije, postrojenja, talente, kompetencije, itd.
- Kada potražnja premaši ponudu, a ponuda se ne može brzo proširiti zbog teškoća u povećanju određene imovine, poduzeće će imati koristi od rente na



temelju zakona oskudnosti proizvoda/usluge. No važno je da ta imovina bude relevantna i primjenjiva na širok raspon proizvoda i usluga.

1.3. Treća vrijednosna logika: Vrijednosna mreža*

Temelji

Povezivanje ljudi ili organizacija je logika o kojoj se ovdje radi, a olakšavanje tog povezivanja je temelj stvaranja vrijednosti.

- Ni početna ni krajnja točka ne mogu se jasno identificirati, a aktivnosti koje se provode u mrežnoj organizaciji su paralelne i nelinearne.
- Kriterij održivosti bavi se i djelotvornošću i učinkovitošću. Ovdje je broj potrošača vrlo važan jer, što je veći njihov broj, to je veća korisnost mreže.
- Najvažnija sredstva koja tvore temelj kompetitivne prednosti u organizacijama ove vrste moraju pokazivati mrežno ekonomsko ponašanje: kao posljedica toga, temelj kompetitivne prednosti mogu tvoriti poglavito relacijska i organizacijska sredstva.

Prijevoznačka i telekomunikacijska društva u pravilu potpadaju poglavito pod ovu kategoriju.

Značajke

Određene značajke obično su dominantnije:

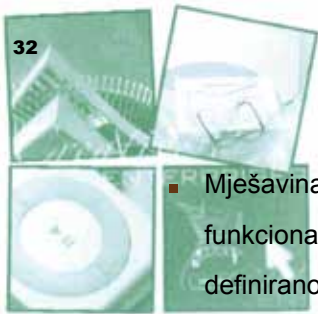
Tehnologija koja se zahtijeva poglavito se odnosi na posredovanje i olakšavanje.

- Povezuje klijente omogućujući izravne i neizravne razmjene između klijenata odvojene vremenom i/ili prostorom.
- Vrijednost usluge ovisi o tome tko ju još koristi.
- Dopušta istovremenu i slojevitu provedbu aktivnosti temeljnih na strateškim standardima.

Odgovarajuća ekonomska strategija

Budući da strateška vrijednost isporučena potrošačima ovisi o njihovom broju, poduzeće im mora ponuditi privlačne poticaje da se pridruže postojećom mreži čim prije i obeshrabriti ih da ju napuste.

* Vidi Pojmovnik.



32

- Mješavina različitih vrijednosnih dimenzija, poput smanjenih troškova, visoke funkcionalnosti, razlikovnosti (brend, ugled i imidž) i povjerenja (koje je definirano kao sve stvari koje doprinose spuštanju barijera u izgradnji povjerenja između osoba) je prisutna u logici vrijednosne mreže kao i u logici vrijednosne prodavaonice.
- Na razliku u profitabilnosti između poduzeća koja primjenjuju logiku vrijednosne mreže utječu razlike u njihovim portfeljima potrošača. Resursi se bave povjerenjem, poticajima za pridruživanje i ostanak u mreži, itd.
- Kada ponuda premaši potražnju, a potražnja se ne može brzo proširiti, poduzeće mora stvoriti dodanu vrijednost u svojim proizvodima kako bi privuklo izgubljene klijente.

1. 4. Kreativno poduzeće kao spoj vrijednosne logike

Iako su ove tri vrste vrijednosne logike u potpunosti različite, one nisu isključive. Primjerice, u određenim velikim organizacijama neki odjeli ili jedinice mogu ovisiti više o logici vrijednosnog lanca, nego o logici vrijednosne prodavaonice i obrnuto. Štoviše, poduzeća koja u početku pogoni logika vrijednosnog lanca mogu tijekom vremena početi više razvijati logiku vrijednosne prodavaonice ili vrijednosne mreže. Najbolji primjer su velika poduzeća koja radije prodaju svoje patente nego ih izravno iskorištavaju.

Kreativna poduzeća mogu se služiti svim trima vrstama vrijednosne logike, no u različitom stupnju.

- Kreativna poduzeća vrlo su bliska vrijednosnoj prodavaonici. Činjenica da proizvode nova dobra i iskustvena dobra stvara vrlo specifične poveznice između prodavatelja i kupaca. Ako bismo trebali izabrati između triju logika vrijednosti, mogli bismo reći da kreativna poduzeća imaju vrijednosnu logiku koja se prvenstveno poklapa s onom vrijednosne prodavaonice. Scenske i likovne umjetnosti, primjerice, svjedoče o potrebi za izuzetno posebnim odnosom koji potiče povjerenje između prodavatelja i kupca. Slikanje, gluma i nakladništvo su primjeri koji to pojašnjavaju.
- Kreativna poduzeća također mogu uključivati i dimenziju vrijednosnog lanca. Čim dosegnu određenu veličinu ili ako moraju rješavati probleme vezane uz

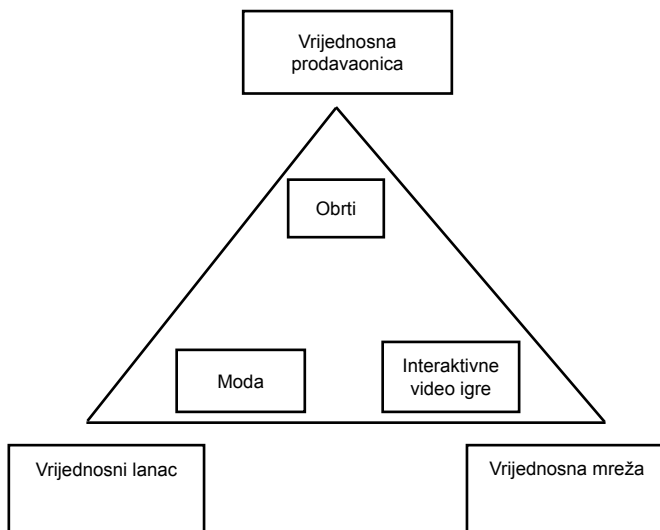


distribuciju, ovo načelo postaje očito. Kinematografska industrija vrlo jasno ilustrira ovo pitanje. Kada kažemo da je kinematografija i umjetnost i industrija, naglašavamo važnost produkcije, distribucije i prikazivanja, kao i činjenicu da ova tri stadija moraju koherentno funkcionirati. Također se može naglasiti da je ona vezana uz logiku vrijednosnog lanca (kao industrija), kao i logiku vrijednosne prodavaonice (kao umjetnost).

- Kreativna poduzeća mogu poprimiti dimenziju vrijednosne mreže sukladno prirodi kreativnog proizvoda u kojem se radi. To se može opravdati kao učinak mode u slučaju određenih kulturnih proizvoda (snobovski učinak ili učinak pridruživanja većini). To znači da se broj potrošača njihovih proizvoda povećava ili smanjuje u usporedbi s ukupnim brojem postojećih potrošača. Ova logika vrijednosne mreže dobila je veću važnost s razvojem interneta, što je dalo tehnološki temelj konceptu mreže (a ne samo psihološki). Interaktivne video igre dobar su primjer koji opisuje ovu logiku.

Nadalje, kreativna poduzeća mogu imati tri vrijednosne logike u različitim omjerima. Ona sva imaju logiku vrijednosne prodavaonice, a druga dva oblika logike mogu se dodati u različitim omjerima. Stoga imamo fraktalni prostor (Slika 1). Tipično, položaj udaljen od krajnosti ili „točaka čiste vrste” zahtijevat će neki oblik uravnoteženja. Ključna spoznaja koju nudi fraktalni trokut pokazuje da će biti korisno uravnotežiti logike vrijednosnog lanca i/ili prodavaonice i/ili mreže radi stvaranja poslovnih prilika i podizanja ekonomske vrijednosti poduzeća na najvišu moguću mjeru.

Slika 2.1. Fraktalni trokut vrijednosnih logika





2. Od alternativne vrijednosne logike do alternativnih strategija ekonomskog razvoja

Kulturnom poduzeću, kao poduzeću kojim dominira logika vrijednosne prodavaonice, bolje pristaje razvojna strategija koja ovisi o dobrom upravljanju njegovim vlastitim strateškim sredstvima, nego o mijenjanju granica njegovog tržišta. Slijedom toga će postići nove oblike kompetitivnih prednosti odgovarajućim prilagodbama, integracijom i rekonfiguracijom organizacijskih vještina, sredstava i sposobnosti kako bi odgovorilo zahtjevima okružja sklonog promjenama.

2.1. Vrijednosni pogonitelji kreativnih poduzeća

Radi shvaćanja kako nematerijalna sredstva povećavaju ekonomsku vrijednost i što su posebne strategije upravljanja, nužno je razumjeti što pogoni ekonomsku vrijednost.

Tradicionalno se identificiraju četiri kategorije vrijednosnih pogonitelja.

- **Cijena:** Najveći broj organizacija razumije i zna kako kontrolirati pogonitelje troškova, no razumijevanje i kontroliranje vrijednosnih pogonitelja mnogo je teže. Iako su informacije vezane uz troškove u pravilu lako dostupne u poduzeću, obično to nije slučaj s informacijama vezanima uz cijenu. To je tako u mnogim kreativnim poduzećima.
- **Funkcionalnost:** U pravilu je definirana kao sve što se tiče isporuke proizvoda ili usluge (npr. dostupnost na vrijeme).
- **Razlikovnost:** Definirana je kao sve što stvara „umni udio“ kao preteču tržišnog udjela (brendovi, ugled, preporuke, itd.). To je jako važno za bilo koju vrstu kreativnog sadržaja ili kulturnih proizvoda koji se a priori pojavljuju kao nepoznati proizvodi ili u najboljem slučaju kao proizvodi nepoznate kvalitete.
- **Umna bliskost:** To su odlike koje daju temelj za spuštanje barijera u izgradnji povjerenja između osoba (poput zajedničkih vrijednosti i uvjerenja). To je također jako važno u slučaju kreativnih dobara koja su često povezana s iskustvenom dimenzijom.



Uzimajući u obzir karakteristična obilježja kreativnih poduzeća, nužno je dodati dva specifična pogonitelja vezana uz ponašanje kupaca.

- Kvaliteta informacija dostupnih kupcu: Kada je suočen s novim proizvodima ili uslugama, klijent možda nema informacije vezane uz njihovu prirodu. Postoji asimetrija između pretpostavljenog znanja kupca i znanja prodavatelja. To stvara prepreku koja može spriječiti očekivanu kupnju i uništiti očekivanu ekonomsku vrijednost kreativnog poduzeća.
- Kritička važnost kupnje za kupca: U nekim situacijama kupnja je važna ili zbog toga što je usredotočena na novo dobro ili zbog toga što predstavlja novu vrstu troška koju klijent mora integrirati u prethodno određeni proračun. Postoje, međutim, druge situacije u kojima je kupnja „važna“, a znanje je podjednako podijeljeno na tržištu. Kakva god situacija bila, kupnja neće biti automatska i potrošač će tražiti različite kriterije i informacije prije kupnje bilo kojeg dobra ili usluge.

2.2. Alternativne strategije razvoja kreativnih poduzeća

Usredotočujući se na posljednja dva specifična pogonitelja, možemo identificirati četiri područja (Slika 2.2). Svako područje ilustrira:

- Četiri odgovarajuće kombinacije pogonitelja radi stvaranja ekonomske vrijednosti.
- Četiri temeljno različite zone ponašanja klijenata.
- Četiri razvojne strategije za kreativna i nekreativna poduzeća.

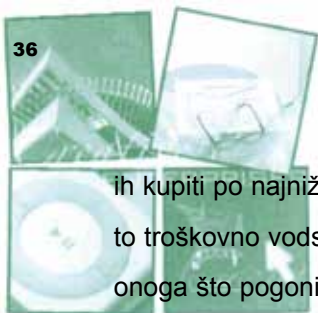
1. područje je zona „robe“*

Dvije značajke su potvrđene:

- Klijent zna barem toliko koliko i prodavatelj i ne treba nikakvu specifikaciju ili posebne informacije.
- Kupnja nije jako važna za klijenta.

Klijent će zatim procijeniti proizvode u ponudi prvenstveno na temelju troška te će

* Vidi Pojmovnik.



ih kupiti po najnižoj cijeni. U slučaju dobavljača samo je jedna izvediva strategija, i to troškovno vodstvo. Odnosna strategija podrazumijeva vrlo dobro razumijevanje onoga što pogoni vrijednost u glavama klijenata i ovladavanje sposobnošću poslovanja uz male troškove. A priori, kreativna poduzeća rijetko imaju veze sa situacijama u ovom području, osim ako se bave pomoćnim proizvodima (primjerice, muzej koji upravlja restoranom).

2. područje je zona „brendiranih proizvoda”*

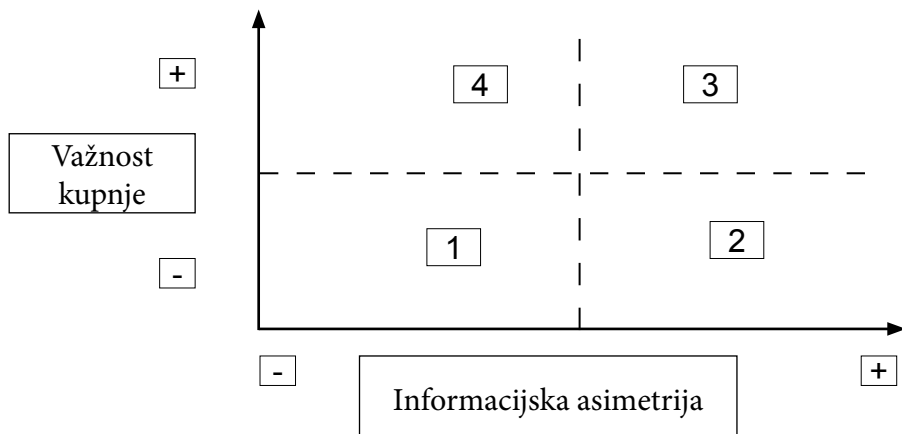
Dvije značajke su potvrđene:

- Klijent nema dovoljno informacija i misli da dobavljač zna više.
- Kupnja nije jako važna za klijenta.

Klijent će zatim potražiti dodatne informacije ili bilo koju varijablu koja će smanjiti trošak njegove potrage. Brendovi, ugled, imidž i druge odlike razlikovnosti ovdje igraju glavnu ulogu. Glavna atrakcija u ovom slučaju je brend, a ne sam proizvod. Za dobavljače koji funkcioniraju u ovoj zoni, najizvedivija strategija je biti brži od drugih jer, iako je diferencijacija također moguća, ona obično vodi do manje profitabilnosti.

Odnosna strategija usredotočuje se na brendirana dobra i na reklamiranje brenda, dizajna, usluge i kvalitete. Alternativno, može se usredotočiti na inovaciju, funkcionalnost i prednost „prvog igrača“ na tržištu. Kreativno poduzeće može se naći u ovoj situaciji. Vezano uz modnu industriju, ova situacija u velikoj mjeri objašnjava koju strategiju razvoja treba usvojiti.

Slika 2.2. Alternativna strategija razvoja poduzeća ²⁵



* Vidi Pojmovnik.



3. područje je zona „povjerenja”*

Dvije značajke su potvrđene.

- Klijent zna puno manje od dobavljača i izuzetno je nesiguran glede kvalitete buduće potrošnje.
- Kupnja je ključna.

Potrebne su varijable poput razlikovnosti (ugled, imidž, brend, itd.). Potencijalni dobavljači moraju predstaviti svoje proizvode kupcu na pravi način (to je ponekad poznato pod nazivom smotra ljepote). Štoviše, povjerenje je nužno. Novčana komponenta cijene nije od velike važnosti, osim u slučaju kada je kupac jako iskusan.

Za dobavljače koji funkcioniraju u ovoj zoni, povjerenje i diferencijacija osnovne su strategije. Biti brži od drugih se može koristiti kao alternativna strategija. Najprikladnija strategija je mješavina razlikovnosti i povjerenja. Za kreativna poduzeća vezana uz scenske i likovne umjetnosti, ove strategije su jako bitne.

4. područje je zona „industrijske nabave”*

Dvije značajke su potvrđene:

- Klijent zna barem toliko koliko i prodavatelj.
- Kupnja je ključna.

Klijent će procijeniti ponudu prvenstveno na temelju funkcionalnosti i kupit će najjeftiniji proizvod. Za dobavljače koji posluju u ovom području jedna je primarna strategija, i to troškovno vodstvo, iako su i diferencijacija i biti brži od drugih također izvedivi, pod uvjetom da je moguće utjecati ili na pretpostavljenu sposobnost kupca ili na sadržaj natječajnog dokumenta ili oboje.

Odnosna strategija pretpostavlja ulaganje u masovnu proizvodnju, standardizaciju ili dizajn proizvoda koji pojednostavljuje proizvodnju te strogi nadzor troškova. Kreativna poduzeća vezana uz ovo područje su dizajnerske i kulturne industrije (video igre).

* Vidi Pojmovnik.

2.3. Gdje se nalaze kreativna poduzeća?

Kreativna poduzeća suočavaju se sa situacijama i tržištima koja poglavito potpadaju pod 2., 3. i 4. područje. Budući da su njihovi proizvodi „novi”, potvrđeni su problemi kako relativne važnosti, tako i informacijske asimetrije. Razlike između kreativnih poduzeća i njihove odgovarajuće situacije ovisit će o prirodi proizvoda.

- Ako proizvod ima jaku nematerijalnu dimenziju, poput većine kulturnih proizvoda, 3. situacija je vrlo izgledna.
- Ako proizvod ima jaku materijalnu dimenziju, 4. situacija je vrlo izgledna.
- U tom slučaju, 2. situacija odgovarat će kreativnim poduzećima gdje kreativnost ovisi prvenstveno o društvenoj dimenziji proizvoda.

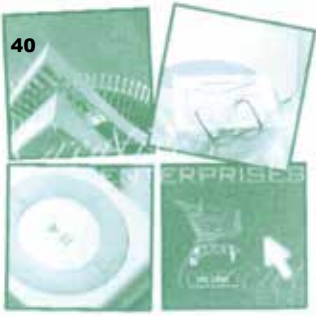
Jednostavnije rečeno, novi industrijalizirani proizvodi spadaju u 4. područje, tradicionalni kulturni proizvodi u 3. područje, a semiotički proizvodi u 2. područje. Zapravo su granice između ova tri područja prilično zamagljene i jako često proizvod može potpadati i u 3. i u 4. područje (disk ili video igra) ili u 2. i 3. područje (modna industrija). Čak je moguće da aktivnosti poput dizajniranja mogu potpadati pod tri odgovarajuća područja.

Istovremeni razvoj funkcionalnosti, povjerenja i prepoznavanja brenda čini se vrlo važnim promidžbenim alatom budući da pospješuje povjerenje i lojalnost klijenata. Intelektualno vlasništvo također može biti uključeno budući da je riječ o akumuliranom nematerijalnom kapitalu. Cijena, koja je najtradicionalni pogonitelj, ne može se eliminirati, već se mora uzeti u obzir kao jedan od nekoliko pogonitelja. To će imati utjecaja na tradicionalne upravljačke odluke kreativnih poduzeća.



3. Preporuke

- *Kreativno poduzeće mora jasno identificirati različite vrste logika koje su u temelju njegove aktivnosti, točnije logiku vrijednosne prodavaonice, logiku vrijednosnog lanca i logiku vrijednosne mreže.*
- *Neovisno o kombinaciji, logika vrijednosne prodavaonice djeluje kao temeljna logika koja nudi izbor između četiri pogonitelja vrijednosti: smanjivanja troškova, postizanja visoke funkcionalnosti, posjedovanja razlikovnosti (brend, ugled i imidž) i zauzimanja umne bliskosti (definirane kao sve stvari koje doprinose spuštanju granica u izgradnji povjerenja između osoba).*
- *Kreativno poduzeće mora uzeti u obzir dva dodatna specifična pogonitelja: klijentov ili korisnikov manjak informacija o novom proizvodu i manju ili veću stratešku važnost proizvoda.*
- *Ovisno o omjeru materijalnih i nematerijalnih značajki novog proizvoda, kreativna poduzeća mogu oblikovati prikladnu strategiju:*
 - *Ako je prevladavajuća nematerijalna dimenzija, osnovne strategije su povjerenje i diferencijacija. Biti brži od drugih se može rabiti kao alternativa.*
 - *Ako materijalna dimenzija ima aktivniju ulogu u definiciji proizvoda, reklamiranje brenda, dizajn, usluga i kvaliteta će biti jednako važni.*



3. POGLAVLJE

Institucionalni oblici kreativnih poduzeća

Vrijednosna logika kreativnih poduzeća igra važnu ulogu u njihovom institucionalnom oblikovanju. Pod institucionalnim oblikovanjem mislimo na izbor pravnog oblika i izmjenu tog oblika protekom vremena, radi davanja odgovora na sljedeća pitanja:

- Je li bolje razvijati proizvode kreativne aktivnosti samostalno ili povjeriti njihov razvoj drugim poduzećima? Trgovačko društvo može prednost dati ograničavanju na proizvodnju izvornika ili prototipa dopuštajući drugim poduzećima da razvijaju, distribuiraju i alociraju njegove proizvode.
- Je li bolje imati jednostavnu organizaciju, koja može čak biti i poduzeće sastavljeno od jedne osobe, ili se odlučiti za složeniju strukturu koja zahtijeva tim ljudi?
- Je li bolje usvojiti strukturu temeljenu na profitu ili neprofitnu strukturu kako bi se učinkovitije mobilizirala financijska sredstva?
- Je li bolje rabiti oblike upravljanja uz ograničenu odgovornost ili odlučiti se za oblik uz neograničenu odgovornost?

Očigledno je da bi odgovori na ova pitanja trebali biti međusobno povezani. Štoviše, izbor određenog pravnog oblika mora se napraviti u različitim stadijima života kreativnog poduzeća.

- Kao bilo koje drugo poduzeće, kreativno poduzeće može odlučiti upravljati svim operacijama uključenima u razvoj i proizvodnju kreativnog proizvoda.
- Druga poduzeća mogu odlučiti ugovoriti sudjelovanje podizvođača u nekim stadijima razvojnog i proizvodnog procesa. Primjerice, neki od onih koji osnuju trgovačko društvo za masovnu proizvodnju mogu prednost dati podugovaranju proizvodnje s drugim poduzećima (npr. specijalni efekti kod filmova).



- Konačno, neka poduzeća mogu povjeriti cjelokupne proizvodne i distribucijske procese trećim osobama davanjem licencije (npr. neke diskografske kuće).

Pri odabiru jedne od gore navedenih mogućnosti, trgovačko društvo će imati veće koristi od svojih suparnika ako ima poseban pravni oblik.

Izbor određenog pravnog oblika nije konačan. Lako se mogu zamisliti institucionalni životni ciklusi. U jednom od najpoznatijih institucionalnih životnih ciklusa, kreativno poduzeće prvo se osniva u vrlo jednostavnom obliku, ponekad čak i kao neprofitno komercijalno poduzeće. Međutim, pretvaranje trgovačkog društva u profitno poduzeće, čak i s neograničenom odgovornošću, kasnije se može pokazati profitabilnijim za pribavljanje financijskih sredstava.

1. Tri odlučujuća čimbenika za izbor vrste poduzeća

1.1. Tradicionalne odrednice izbora

Tri vrste varijabli mogu učiniti pojedine institucionalne oblike relevantnijima od drugih: transakcijski troškovi, financiranje i moralna opasnost.

Argument transakcijskih troškova

Kada trgovačko društvo mora pronaći nova dobra ili usluge pomoću kojih će oživjeti svoju aktivnost, ima izbor proizvesti ih interno ili ih kupiti na otvorenom tržištu: to je slavna dilema „hijerarhije tržišta”:

- Ako poduzeće odabere samostalno proizvesti dobra ili usluge, mora snositi određene troškove za upravljanje i nadzor nad svojim aktivnostima; takvi troškovi poznati su kao unutarnji transakcijski troškovi.
- Ako poduzeće odluči da mu ih proizvedu drugi, još uvijek mora snositi određene troškove nadzora nad propisnim izvršavanjem posla i nalaženja drugih rješenja ako posao propadne; takvi troškovi poznati su kao vanjski transakcijski troškovi.



42

Ključno je transakcijske troškove svesti na najmanju moguću mjeru i izabrati mehanizam pomoću kojeg se to može napraviti učinkovitije. Ako su unutarnji transakcijski troškovi niži od vanjskih troškova, bilo bi sasvim očekivano opredijeliti se za internu proizvodnju. Ako su, nasuprot tome, vanjski transakcijski troškovi niži od unutarnjih troškova, čini se logičnijim odabrati proizvođača na tržištu. Međutim, čak i ako se trgovačko društvo odluči okrenuti tržištu, snosit će transakcijske troškove. Kako bi se oni smanjili, trgovačko društvo će se morati opredijeliti za suradnju i, primjerice, odabrati izvođača koji je član istog partnerstva, klastera ili zone.

Obično se od poduzeća očekuje da donesu odluku sukladno svojoj odnosnoj proizvodnji i transakcijskim troškovima. Međutim, u slučaju kulturnih poduzeća, pitanje upravljanja može utjecati na ovaj izbor.

Financiranje i moralna opasnost

Potreba za financiranjem može utjecati na izbor poduzetničkog oblika. Ovaj argument dobro je poznat u području upravljanja kulturnim poduzećima, koja su najvažniji primjer kreativnih poduzeća. Budući da postoji visok stupanj nesigurnosti o budućoj potražnji njihovih proizvoda, ova poduzeća moraju pokriti svoje nepovratne ili „negativne troškove” mobiliziranjem novca koji pristiže od potrošača, pokrovitelja ili banaka. Pokrovitelji su, međutim, spremni platiti ili dijeliti proizvodne troškove samo ako ne sumnjaju u način na koji će proizvođač koristiti njihov doprinos.

- Svaka upravljačka strategija koja želi povećati profit na najvišu moguću razinu će se stoga činiti sumnjivom u pogledu motiva, jer će pokrovitelji vjerojatno pomisliti da će se ono što su dali proizvođaču koristiti za povećanje njegovog profita na najvišu moguću razinu umjesto da se upotrijebi za izradu umjetnički održivog proizvoda.
- Ne bi bilo prihvatljivo da proizvođač višak spremi za sebe bez postizanja bilo kakvog poboljšanja glede kvalitete proizvoda ili privlačenja šire publike. Oportunistički nastrojeni proizvođač će dio tog novca koristiti za napuhavanje svojeg profita bez poboljšanja usluge ili proizvoda do određene razine aktivnosti ili kvalitete, dok će njegovi parteri očekivati od njega da takav višak upotrijebi u korist svih.
- Zbog toga potrošači i pokrovitelji prednost daju poslovanju s neprofitnim ustanovama koje, po definiciji, ne izazivaju sumnju. Potrošači očekuju da se



pretplata ili članarine koje su platili koristi za povećavanje proizvodnje i poboljšanje kvalitete. Pokrovitelji će pristati subvencionirati proizvodnju samo ako to dovede do povećanja umjetničke potrošnje (a umjetnici će biti voljni preuzeti dio rizika pod uvjetom da to poveća održivost umjetničkog proizvoda).

Stoga slijedi da prisutnost neprofitnih ustanova u umjetničkoj domeni nije slučajnost.^{26 27} Postoje, naravno, drugi motivi koji mogu objasniti ovu vrstu upravljanja,²⁸ točnije demokratizacija kulture naplatom pristupačnih cijena, pružanje šire palete usluga radi zadovoljavanja različitih ukusa u javnosti i uključivanje javnosti poticanjem volontiranja, što je teško zamisliti u komercijalnoj organizaciji.²⁹

Iako je ovaj argument logički potvrđen u slučaju kulturnih poduzeća, može se pojaviti u slučaju mnogih drugih vrsta poduzeća, bilo kreativnih ili ne.

1.2. Sastavnice svojstvene kreativnim poduzećima

Logika vrijednosne prodavaonice: Upravljanje kreativnim vještinama

Kao što je prethodno istaknuto, bit kreativnih poduzeća nalazi se u prisutnosti logike vrijednosne prodavaonice. Kreativna poduzeća trebala bi tražiti rješenja koja su prikladna novim situacijama kako bi zadovoljila zahtjeve specifičnih potrošača mobiliziranjem stvaralačkog talenta. Konačno, moraju brzo prijeći s jedne vrste proizvodnje na drugu metodu jer bi im to pomoglo vrlo brzo promijeniti njihove proizvodne kombinacije i vrstu kreativnih vještina koje koriste. To ima dvije posljedice, jednu koja utječe na veličinu organizacije i drugu koja utječe na njezin oblik:

- Veličina bi trebala biti takva da ovi posebni talenti ne budu birokratizirani i da njihova kreativnost nije potisnuta uslijed previše administrativnih prepreka i kontrola.
- Njima bi se trebalo upravljati na takav način da njihove kreativne sposobnosti budu u funkciji njihovih projekata i talenata.

Ova zadnja točka vrlo je važna zbog toga što upravljanje kreativnim poduzećima može biti vrlo složeno. Kreativnim poduzećima svojstvena je napetost koja može postojati između čisto kreativne i ekonomske logike ili između kreacije i inovacije:



44

- Oni koriste stvaralačke talente koji se ne mogu smatrati pukim generičkim proizvodnim čimbenicima. Kreativne ili stručne osobe žele igrati aktivnu ulogu u poduzeću i sudjelovati u definiranju i oblikovanju proizvoda. Oni se nerijetko pridružuju poduzeću kao partneri ili suradnici, čak i ako u njihovom ugovoru stoji da su zaposlenici.
- Kreativna poduzeća ima unutarnju mrežu koja se sastoji od njihovog osoblja, kao i vanjsku mrežu koja uključuje *zainteresirane stranke i/ili udjelničare* koji su obično članovi upravnog odbora. Menadžer koordinira dodirne točke između ovih dvaju mreža.

Članovi uprave obično definiraju strategiju koju će implementirati menadžeri i osoblje. Bilo kakav sukob između dvije mreže može dovesti do neodrživih situacija, zbog čega je uloga menadžera strateška: on/ona mora objasniti želje uprave osoblju, kao i obavijestiti upravu o mišljenjima i iskustvu osoblja.

Iako su ta pitanja važna, ne znači da će kreativna ustanova nužno biti u situaciji stalnog sukoba. U takvim slučajevima:

- U statutima poduzeća moraju se navesti njegovi osnovi ciljevi što preciznije moguće i oni bi trebali služiti kao stalna referentna točka za sve uključene osobe.
- Informacije o prirodi, troškovima i korisnosti isporučenih kulturnih proizvoda ili usluga moraju biti vrlo jasne i moraju se neprestano ažurirati.
- Odnosni kompromisi imat će prije dugoročne, nego kratkoročne izgleda.
- Menadžer mora djelovati i kao posrednik i kao vođa.

Rizik kopiranja

Mnoga kreativna poduzeća nude proizvode sa značajnim nematerijalnim komponentama za koje postoji rizik od kopiranja. Kada proizvođač lansira novi proizvod, on je jedini koji to čini. Međutim, drugi proizvođači uskoro mogu kopirati taj proizvod, s time da će oni snositi samo trošak umnožavanja bez snošenja i amortizacije negativnog troška ili kreativnog troška. Oni će proizvod stoga moći prodavati po puno nižoj cijeni od izvornika i na taj način vrlo lako ukloniti izvornog proizvođača s tržišta. To dugoročno predstavlja i pojedinačni i društveni gubitak budući da tvorac dobiva negativne poticaje.



Postoji li rješenje za ovaj problem?

- Prva strategija je neprestano prilagođavati proizvod te tako ostati korak ispred plagijatora i odvratiti potrošače od kupovanja kopija.
- Druga strategija uključuje povezivanje proizvoda u jednu cjelinu što znači povezivanje dobra koje je izloženo riziku od kopiranja s drugim dobrom koje se može kopirati samo uz velike teškoće i uz veliki trošak. Primjerice, umjesto prodaje softvera koji se lako može kopirati, bilo bi poželjno prodavati ga uz uređaj bez kojeg se softver ne može koristiti. Najbolji primjer koji opisuje to su video igre koje se mogu igrati samo na određenoj „postaji“ i obrnuto.
- Treća strategija je značajno povećati trošak izrade kopija pobrinuvši se da njihov kvaliteta pada pri jeftinoj izradi.
- Još jedna strategija je smanjivanje nagrade umjetnicima i drugim zaposlenicima, iako je to vrlo kratkovidno zbog toga što postupajući na ovaj način poduzeće nikada neće moći privući i zadržati potrebne talente.

Nijedna od ovih strategija ne može se lako provesti niti je zadovoljavajuća. Puno radikalnije rješenje je da trgovačko društvo koristi druga poduzeća za razvoj kreativnog proizvoda, umjesto da ga samostalno razvija. U takvoj situaciji, kreativno poduzeće ne izlazi iz svoje logike vrijednosne prodavaonice. Trgovačko društvo još uvijek može iskoristiti odgovarajući vrijednosni lanac imajući koristi od licencije za proizvodnju kreativnog dobra.

2. Licenciranje

Razvija li uvijek kreativno poduzeće proizvode koje njegovi konkurenti mogu kopirati i umnožavati uz vrlo nizak trošak?

Kao što je spomenuto iznad, kreativno poduzeće može dati prednost prijenosu razvoja svojih ideja za nove proizvode na drugo poduzeće umjesto da samo obavlja taj posao.

- Primjerice, diskografska kuća koja je vlasnik master snimke nekog glazbenog djela može za njega dati licenciju čitavom nizu klijenata poput glazbenih



46

producenata, filmskih ili televizijskih poduzeća radi njegovog uključivanja u glazbu iz filma ili TV programa, reklamnih agencija za uporabu u reklamnoj kampanji, društava koja se bave mobilnom telefonijom za nove melodije zvona, itd.

Glazbenik također može dati licenciju za svoju glazbu diskografskoj kući. Pokušaji glazbenika da licenciraju svoju glazbu diskografskoj kući na određeno razdoblje sve su učestaliji, a na taj način oni zadržavaju svoja prava na glazbi i ostvaruju veći nadzor nad master snimkom, produkcijom i distribucijom nego ranije.

Za kulturna poduzeća koja nemaju sposobnost ili sredstva samostalno ući na inozemna tržišta licenciranje također može predstavljati koristan način pristupanja novim tržištima. U takvim slučajevima, primatelj licencije može se pobrinuti za organizaciju i provedbu svih prilagodbi potrebnih za ulazak na novo tržište, npr. pravne obveze, prijevod etiketa i uputa, titlovanje, itd.

Slijedom toga, u uporabi su tri vrste ugovora³⁰

- Ugovor o licenciji: predstavlja dozvolu koju vlasnik književnog ili umjetničkog djela daje drugoj fizičkoj osobi ili pravnoj osobi za proizvodnju odgovarajućeg kreativnog proizvoda. U području autorskog prava, pod licencijom se općenito podrazumijeva ovlaštenje koje autor ili nositelj autorskog prava (davatelj licencije) daje korisniku djela (npr. primatelju licencije ili nakladniku) da djelo koristi na način i sukladno uvjetima o kojima su se međusobno sporazumjeli.
- Ugovor o prijenosu: to je prodaja svih prava koja vlasnik ima na novom proizvodu i kupnja odgovarajućih prava od strane druge fizičke ili pravne osobe.
- Ugovor o know-howu: to bi mogao biti nezavisan ugovor ili dio ugovora o licenciji kojim se drugoj strani dopušta korištenje know-howa ili u materijalnom (dokument) ili u nematerijalnom obliku (savjet).

Ugovor o licenciji je uobičajeniji kod autorskopравnih industrija. No, usprkos tome, neke vrste ugovora mogu biti zabranjene. Primjerice, prema nekim autorskopравnim propisima koji imovinska prava autora smatraju nerazdvojivima od njegovih moralnih prava, autorsko pravo uopće se ne može prenositi. Primjerice, prijenos autorskih



prava na objavu djela u ovom slučaju može biti nemoguće.

Dodatno tome, vrijedi naglasiti da se samo imovinska prava mogu prenositi budući da moralna prava uvijek ostaju kod autora.

Ugovor o licencijski spoj je triju osnovnih elemenata: identifikacije stranaka, opsega licencijske i naknade.

Identifikacija stranaka

Točna identifikacija stranaka o kojima se radi nužna je kako bi se spriječile bilo kakve buduće nedoumice o njihovom identitetu i odgovornostima.³¹

- To može biti važno u slučaju ako su primatelji licencijske skupina osoba ili ustanove.
- To čak može biti vrlo važno ako očekivana tržišta uključuju inozemna tržišta, što podrazumijeva jasnu identifikaciju korisnika prava na takvim tržištima.
- Konačno, to može biti važno ako su javni subjekti ili državna poduzeća stranke ugovora, uključujući poduzeća koja su osnovana kao ishod zajedničkog pothvata s inozemnom pravnom osobom.

Opseg licencijske

Kada stranke pregovaraju o ugovoru, obično postupaju uz shvaćanje da je prijenos autorskog prava nužan kako bi poduzeće razvilo proizvod. Svrha prenesenog autorskog prava obično se navodi u početnom dijelu ugovora o licencijski koji često nosi naziv „preambula” ili „uvodne odredbe” ili „informacije o okolnostima”³².

Nužno je stoga precizno navesti opseg prijenosa glede trajanja, zemljopisnog određenja, vrsta potpore, itd.

Primjer: u nakladničkoj licencijski:

- Licencijska se može dati za samo jedno izdanje ili za određeni broj narednih izdanja. To se mora vrlo jasno navesti radi sprječavanja bilo kakvog budućeg spora glede definicije jednog izdanja (najveći mogući broj kopija (naklada) obično se određuje u ugovoru).
- Jezici autoriziranog izdanja moraju se također posebno navesti.



48

- Područja nakladništva i uredništva također se moraju jasno definirati.

Nužno je specificirati supsidijarna prava koja dozvoljavaju distribuciju objavljenog djela. Primatelj licencije će kroz tu licenciju dobiti određena prava vezana uz komuniciranje informacija o djelu ili davanje licencije drugima glede toga. Ta supsidijarna prava mogu uključivati:³³

- pravo na prethodnu i naknadnu objavu izvadaka iz djela u tisku;
- pravo na objavu dijelova djela u jednom ili više narednih izdanja novina ili časopisa (serijska prava);
- prava objave sažetka ili skraćenog oblika djela (prava kratkog prikaza, prava crtanog stripa);
- pravo na čitanje izvadaka iz djela u radijskim ili televizijskim emitiranjima;
- pravo na uključivanje objavljenog djela ili nekog njegovog dijela u antologiju;
- pravo na priređivanje za knjigu mekog uveza ili izdanja kluba knjige nakon standardnog izdanja.

Primatelj licencije ili nakladnik možda će također morati preuzeti određene obveze:

- Ne može koristiti pravo izdavanja inačice koja izravno ili neizravno predstavlja preradu izvornika, što bi značilo da je prekoračio pravo izdavanja djela i komuniciranja informacija o djelu.
- Mora izraditi točan i vjeran prijevod o svom vlastitom trošku.
- Mora se pobrinuti da se naslov djela i ime autora pojave jasno na svakoj kopiji.
- Mora se pobrinuti za učinkovitu promidžbu djela o svom vlastitom trošku.

Naknada

Cijena pribavljanja intelektualnog vlasništva ovisit će o različitim čimbenicima. U najvećem broju slučajeva, naknada je poglavito novčana i daje se u tri oblika:³⁴

- Tantijeme ili naknadno obračunata ponavljajuća plaćanja koja se vrše odjednom ili u obrocima, čiji iznos će se izračunati sukladno ekonomskoj uporabi ili rezultatima.



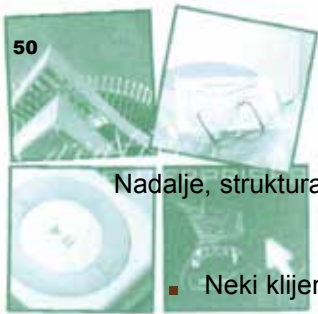
- Plaćanje jednokratnog iznosa ili prethodno obračunato plaćanje koje se vrši odjednom ili u obrocima.
- Pristojbe ili naknada za usluge i pomoć.

Ovi oblici mogu se poklapati, ali oblik koji se najčešće koristi je autorsko pravo, ponekad uz dodatna plaćanja jednokratnog iznosa. Među njima postoje neke značajne razlike:

- Jednokratni iznos znači da primatelj licencije mora snositi cjelokupni rizik i platiti iznos neovisno o uspjehu projekta. S druge strane, u slučaju tantijema, rizik je podijeljen između davatelja i primatelja licencije s obzirom na to da će zarada i jednog i drugog ovisiti o uspjehu projekta.
- Jednokratni iznos može biti snažan poticaj za primatelja licencije u razvoju aktivnosti budući da će imati koristi od svih viškova. S druge strane, poticaj je manji u slučaju tantijema budući da primatelj licencije mora dijeliti profit koji je ishod njegovog vlastitog truda.
- S poreznog gledišta jednokratni iznos može biti profitabilniji za davatelja licencije od tantijema. U prvom slučaju, davatelj licencije mora platiti porez na temelju prodaje, dok će se u drugom slučaju porez izračunati na temelju zarade. Bez obzira na to, ovisno o prevladavajućim poreznim propisima, ponekad oporezivanje na temelju prodaje može biti korisnije od onog temelju zarade.

3. Izbor institucionalnih oblika

U odsutnosti jasne strukture, planiranja unaprijed i informiranja odgovarajućih „vlasti”, stvari vrlo često pođu po zlu: zarada od prodaje karata može biti manja od očekivane, novčana potpora možda ne bude primljena, ne bude dovoljna ili dođe prekasno, a na površinu mogu isplivati i skrivene napetosti između umjetničkih i generičkih talenata. U tom slučaju odlučujući ulogu imat će osnovna struktura poslovanja kulturnog poduzeća budući da će omogućavati sprječavanje ili rješavanje takvih problema.



Nadalje, struktura poduzeća može biti važna zbog drugih razloga:

- Neki klijenti ili zainteresirane osobe vodit će računa o institucionalnoj strukturi poduzeća zbog toga što ona prenosi mnogo informacija o vrsti upravljanja.
- U nekim zemljama lakše je dobiti javne ili privatne subvencije ako je riječ o neprofitnoj organizaciji.
- Rastuće poduzeće možda bude moralo promijeniti institucionalnu strukturu, primjerice, ako mu je potrebno financiranje iz vanjskog izvora. Nadalje, pitanje institucionalnog oblikovanja i upravljanja nije statično. Ono je dinamično budući da kulturno poduzeće ima određeni životni ciklus.

Kakva god bila perspektiva, potrebno je naglasiti da će institucionalno oblikovanje uvijek ovisiti o pravnom i pravosudnom okružju. Zbog toga mogućnosti koje postoje u jednoj zemlji ne moraju biti dostupne u drugim zemljama. Stoga ćemo uzeti u obzir glavne vrste ustanova kako bismo analizirali njihove prednosti i nedostatke ne upućujući previše na određene pravne okvire.

Prilikom odabira određenog oblika potrebno je uzeti u obzir nekoliko elemenata:

- Funkcija korisnosti početnih partnera;
- Potreba za financiranjem koja općenito vodi vrlo otvorenoj strukturi gdje je odgovornost jasno definirana;
- Specifičnost kreativnih vještina može ići u prilog vrlo jednostavnoj strukturi gdje se aktivnost ugovara s određenim talentima izvan poduzeća;
- Priroda aktivnosti, poslovanje radi ograničenog broja izvedbi godišnje potpuno je drukčije od kontinuirane proizvodnje velikog broja knjiga ili nosača zvuka.

Tri su moguća glavna izbora pri stvaranju relevantnih institucionalnih oblika.



3.1. Samozaposleni pojedinac ili registrirano poduzeće: Slobodnjak

Za kreativnu osobu koja želi stvoriti izvor prihoda iz svojih kreativnih vještina, slobodnjaštvo bi moglo biti rješenje. Većina kreativnih osoba nije u mogućnosti živjeti samo od prodaje svojih djela. U takvom slučaju, postajanje slobodnjakom omogućuje im učinkovitije upravljanje svojim financijama ostvarivanjem dodatnih prihoda iz kratkotrajnih zadataka. Novinarstvo, fotografija, scenske umjetnosti i web dizajn pružaju takve mogućnosti. Osoba se može registrirati kao samozaposlena ovisno o lokalnom pravnom okviru. Njega/nju zapošljavaju poduzeća (ili druge osobe) za rad na projektima na određeno vrijeme temeljem ugovora. On/ona mogu biti plaćeni po satu ili paušalno za provedbu određenog projekta u dogovorenom roku.

Ovaj sustav ima mnogo prednosti:

- Daje veliku samostalnost osobi koja profitabilno može koristiti svoje talente.
- Njemu/njoj daje mogućnost rada na različitim projektima ili s različitim poduzećima omogućujući mu/joj da kapitalizira svoju sposobnost. Taj slobodni rad s vremenom može otvoriti mogućnost nalaženja prikladnog posla na puno radno vrijeme.
- U nekim zemljama također je moguće tražiti povrat poreza za nastale troškove.

Nedostaci su jednako važni:

- Rizike snosi prvenstveno slobodnjak. Ne samo da je priroda njegovog/njenog posla neredovita, nego u ovisnosti o pojedinom ugovoru on/ona može izgubiti koristi od svojeg truda (npr. ako slobodnjak potpada u kategoriju „izrada djela po narudžbi”, prava intelektualnog vlasništva na njegovim proizvodima pripadaju njegovom poslodavcu).
- Transakcijski troškovi koji nastaju prilikom traženja posla, pregovaranja uvjeta i brige oko ispunjenja ugovora mogu biti dosta veliki i često se mogu ponavljati.



Odluka postati slobodnjakom jednaka je pokretanju vlastitog poslovanja. Neovisno o subjektivnim elementima koji utječu na taj izbor, to zahtijeva određene smjernice:

- Osoba bi trebala biti u mogućnosti utvrditi mogu li se njene prirodne vještine i talenti koristiti u slobodnom radu. One ne bi trebale biti u sukobu s drugim talentima koje često koriste postojeća kulturna poduzeća.
- Osoba bi trebala razviti aktivnu strategiju praćenja izvora informacija i prilika.
- Osoba bi trebala razumjeti što klijenti zahtijevaju vezano uz cijenu, kvalitetu, isporuku i uslugu i trebala bi biti sposobna prihvatiti izazov i zadovoljiti njihove zahtjeve.
- Osoba bi trebala izraditi jasan projektni sažetak sa zasebnim objašnjenjem o tome što se točno očekuje, rasporedu isporuke i vezanim troškovima.
- Osoba bi trebala odrediti cijene ovisno o trošku, konkurenciji, očekivanoj marži za ulaganje, roku između dvaju ugovora i profitu.
- Osoba bi trebala pozornost obratiti na to tko je nositelj autorskog prava djela o kome se radi.
- Osoba bi trebala uvijek spremno tražiti nove klijente bilo kontaktirajući ih izravno ili udružujući se s drugim međusobno ovisnim kulturnim talentima.
- Ako je uključena i agencija za regrutiranje, osoba bi trebala doznati je li bolje raditi na polu-slobodnjačkoj osnovi ili raditi nezavisno.

Za postajanje uspješnim slobodnjakom, nužno je odgovoriti na sljedeća psihološka pitanja:

- Može li osoba raditi sama i motivirati samu sebe na neprestano traženje novih klijenata i prilika?
- Je li osoba sposobna preuzeti rizik, prethodno istraživati i prilagođavati se na najgore i najbolje situacije?
- Može li osoba učinkovito pregovarati s klijentima, osigurati svoje plaćanje na vrijeme i ne posustati kada postane teško?
- Je li osoba dobar komunikator, sposobna raspravljati o planovima i zadovoljiti očekivanja klijenta?
- Je li osoba svjesna financijskih i pravnih implikacija samozapošljavanja i je li sposobna redovito voditi odgovarajuću papirologiju?



Potražnja za slobodnjacima može se objasniti posebnim potrebama nekih poduzeća:

- Da ostvaruju koristi od vrlo specifičnih vještina koje poduzeće ne posjeduje, a ne želi ih pribaviti na trajnoj osnovi. Primjerice, mala i srednja poduzeća prednošću smatraju zapošljavanje slobodnjaka radi izbjegavanja potrebe za zapošljavanjem dodatnog osoblja.
- Da kroz ograničeno vremensko razdoblje u najvećoj mogućoj mjeri iskoriste specifične talente ili zbog toga što je količina rada premala ili zbog toga što je rad vrlo sezonske prirode (tj. festivali).

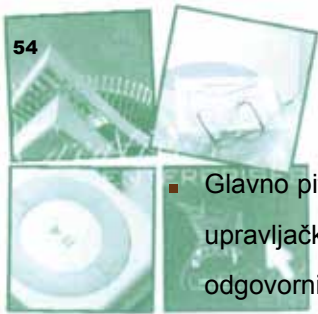
Slobodnjaka treba razlikovati od samostalnog trgovca odnosno osobe koja je samozaposlena na način da ima potpunu kontrolu i stječe sav profit ili snosi sve troškove. Za razliku od slobodnjaka, samostalni trgovac radi za sebe i obično ima trajno poslovanje.

Ako nešto pođe po zlu i ljudi zatraže plaćanje kada nema dovoljno novca, tada isključivo on/ona odgovaraju za plaćanje svih dugova.

3.2. Profitna ili neprofitna poduzeća

U nekim poduzećima ljudi imaju zajedničku kontrolu i postupaju u okvirima određene ustanove čija pravna struktura ovisi o zakonodavstvu te zemlje. Glavno načelo je rad bez profita. To može navesti na pogrešan zaključak jer postoje dva oblika neprofitnog poslovanja: ili ako se uopće ne ostvaruje profit ili ako se može ostvariti nešto profita koji zatim dijele svi sudionici (kao što je slučaj s kooperativnom organizacijom).

- U obje situacije glavni izazov je isti: strukture obično ostvaruju koristi od znatnih poreznih povlastica budući da su motivirane društvenim ciljevima, a ne novčanim koristima. Te porezne povlastice obično su u obliku oslobođenja od poreza na dodanu vrijednost ili povrata poreza i drugih povlastica. Obično ne uživaju nikakve povlastice vezane uz socijalnu skrb ili pomoć za nezaposlene, ali to se može razlikovati od zemlje do zemlje.



54

- Glavno pitanje ostaje ono koje se odnosi na njihovo upravljanje. U svoja upravljačka tijela biraju različite zainteresirane osobe i donatore koji su odgovorni za odlučivanje o njihovim ciljevima. Te zainteresirane osobe mogu postavljati određene zahtjeve sukladno različitim funkcijama korisnosti. Glavni problem je taj što nema jasne funkcije korisnosti u profitnoj organizaciji gdje je profit jedini temelj korisnosti. Također može postojati nesuglasje o postojanju viška ili njegovoj uporabi: Tu dolazi do izražaja pitanje upravljanja. Obično se potencijalni sukobi odnose na određeni broj korisnika koji se uslužuju, na pitanje treba li taj broj povećati na najveću moguću razinu, kvalitetu usluge koja se isporučuje i treba li ju poboljšati. Zatim postoje druga pitanja poput konzervacije i proračuna koji treba biti određen tome, istraživačkih aktivnosti koje treba provesti, itd.

Ova neprofitna poduzeća mogu poprimiti različite oblike:

- Udruga: ovo je najčešća struktura u kojoj osobe koje su članovi skupine mogu osobno odgovarati za ugovore i dugove organizacije.
- Zaklada: ovoj strukturi daje se prednost ako nema potrebe za članstvom. Zaklada obično nije prikladna struktura za organizaciju koja ima fiksne poslovne prostorije ili zaposlenike ili sklapa ugovore, s obzirom da osnivači zaklade mogu biti osobno odgovorni za ugovore i dugove organizacije.
- Dobrotvorno društvo ukazuje prije na status nego na oblik pravne strukture. Osobe koje vode organizaciju (osnivači) moraju njezine prihode koristiti samo za vrlo specifične svrhe, primjerice za promicanje kulturnih aktivnosti u nekom siromašnom naselju. Mnogi donatori skloni su imati povjerenje u ove strukture zbog toga što vjeruju da se njihove donacije neće koristiti za vlastitu korist osnivača (kao što se može dogoditi u drugim oblicima neprofitnih organizacija). U nekim zemljama središnje ili lokalne vlasti mogu uplaćivati sredstva tim društvima prema posebnim propisima.



3.3. Ograničene ili neograničene tvorevine

Ograničeno poduzeće ima odvojenu pravnu osobnost od osoba koje su ga osnovale, a obično je riječ o organizaciji utemeljenoj na profitu. Najbolji primjer je komercijalno poduzeće kod kojeg ljudi kupuju dionice i nadaju se da će primiti dio profita u obliku dividende. Takvo poduzeće kontrolira uprava, čiju je funkciju puno lakše razumjeti od one kod neprofitnih organizacija.

Ugovori u diskografskoj industriji

Ugovori u diskografskoj industriji svjedoče o bliskosti međuindustrijskih veza između kreativnih poduzeća u sektoru snimljene glazbe.

Urednički ugovor veže autora za grafičkog ili glazbenog urednika. Autor prepušta svoja prava intelektualnog vlasništva na ograničeno razdoblje uredniku, koji se obvezuje promicati i iskorištavati snimku. Grafički urednik prima otprilike trećinu tantijema.

Isključivi diskografski ugovor ili umjetnikov ugovor sklapa se između umjetnika izvođača i producenta koji financira snimanje. Umjetnik predaje svoja prava na snimku i njezino buduće iskorištavanje. S druge strane, producent se obvezuje financirati snimku i dijeliti profit i tantijeme.

Ugovor o licenciji je ugovor potpisan između producenta i urednika nosača zvuka radi fiksiranja i distribucije nosača zvuka u razdoblju koje u pravilu ne prelazi pet godina. Producent može očekivati 18-22 posto od prodajne cijene ako urednik nosača zvuka preuzme promidžbu ili veći postotak ako promidžbu provede sam. Treba napomenuti da se sve veći broj ugovora o licenciji sada potpisuje izravno između umjetnika i urednika nosača zvuka.

Nužno je posegnuti za ugovorom o distribuciji ako urednik nosača zvuka nema svoju vlastitu distribucijsku mrežu. On stoga mora potpisati ugovor s distributerom, a iznos koji se plaća potonjem varira između 35-40 posto od veleprodajnih cijena.



Mnogo je prednosti takve strukture:

- Odgovornost direktora pokrivena je trgovačkim društvom sve dok se njime upravlja sukladno zakonima koji su na snazi u dano vrijeme.
- Banke su općenito više voljne davati zajmove iako to nije uvijek istina: ako malo kulturno poduzeće želi ući u minus ili unajmiti poslovne prostorije, bankovni službenik obično zahtijeva osobno jamstvo jednog ili više direktora trgovačkog društva.
- Poduzeće će imati koristi od niza poticaja koje država obično nudi različitim poduzećima, kako onim kulturnim, tako i onima nevezanima za kulturu.

S druge strane:

- Troškovi osnivanja poduzeća mogu biti relativno visoki.
- Postoje značajna ograničenja vezana uz financijske dokumente i postupke, kao i postupke koji se odnose na donošenje odluka (primjerice, društveni ugovor ili pravilnici).

Zbog toga mnoga kulturna poduzeća radije počinju kao neograničena društva i prihvaćaju ograničeni status čim dovoljno narastu i uspostave stabilnu vezu s nekoliko dobavljača, a njihova potražnja za financijskim sredstvima naraste i prisili ih da se obrate bankarskom sustavu. Ponekad, međutim, u tome oklijevaju jer ne žele dijeliti svoju umjetničku imovinu, bilo formalno ili neformalno, s drugim ustanovama ili ljudima.

Ako kreativno poduzeće poprimi oblik ograničenog poduzeća, trebale bi se poštivati neke smjernice:

- Trebalo bi definirati svrhu poduzeća što je jasnije moguće budući da mnoge fiskalne prednosti ovise o njegovoj prikladnosti.
- Trebalo bi definirati položaj direktora, način imenovanja, trajanje njihovog mandata, njihovu moguću financijsku naknadu, postoji li preklapanje s drugim funkcijama i prihodima, itd.
- Trebalo bi definirati način funkcioniranja uprave, učestalost sastanaka, dokumente koji se sastavljaju, postupak donošenja odluka, itd.
- Trebalo bi definirati uvjete pod kojima osobe mogu kupovati udjele.



Postoje druge vrste struktura:

- *Poduzeća ograničena garancijom:* Ovo je korisna struktura koju često usvajaju umjetničke organizacije. U takvoj strukturi svaki član nije vlasnik udjela, ali se obvezuje platiti mali iznos, obično 10-20 eura, za slučaj da se poduzeće mora likvidirati jer ne može plaćati svoje dugove. Članovi ne očekuju koristi od uspjeha poduzeća. Mogući profit koji se ostvari vraća se u poduzeće. U stvari, to je vrlo slično tradicionalnoj neprofitnoj organizaciji, ali u svakom drugom pogledu ova organizacije je kao ograničeno društvo s udjelima.
- *Partnerstvo s ograničenom odgovornošću:* Ova opcija pruža fleksibilnost partnerstva unutar korporativne pravne osobe u kojoj se direktori nazivaju članovima. Partnerstvo s ograničenom odgovornošću razlikuje se od ograničenog poduzeća u tome što su sporazumi članova tajni, a partnerstvo se oporezuje neovisno o tome isplaćuje li se profit članovima. Mnoge porezne prednosti samostalnog trgovinskog partnerstva dostupne su kroz ovu opciju. Dok partnerstvo s ograničenom odgovornošću odgovara cijelom svojom imovinom, pojedini članovi mogu ograničiti svoju odgovornost.
- *Partnerstvo* je oblik poslovanja u kojem su dvije ili više osoba vlasnici poduzeća, rade zajedno i dijele profit ili gubitak sukladno onome što su ugovorile. Partnerstva mogu biti između poduzeća i/ili ljudi. U nekim partnerstvima, poduzeća često radije ostaju skrivena iza pojedinca tako da ne odgovaraju za neuspjehe partnerstva.

3.4. Kreativne mreže, klasteri i zone

Kreativna poduzeća moraju kontinuirano prihvaćati nove reference i znanja. Nakon što svoja tržišta znatno prošire, globalizacija će neprestano postavljati nove zahtjeve glede kreativnih i inženjerskih sposobnosti, ali će također nuditi i diversificirana tržišta na kojima se proizvodi kreativnih poduzeća mogu promicati. To stvara popriličnu nesigurnost i visok stupanj rizika, što objašnjava neke oblike stvaranja klastera.

- Ako je nesigurnost ograničena i postoje stabilne poslovne aktivnosti koje se mogu umrežiti, poduzeća će imati interes za to. Funkcioniranje mreže će ojačati povjerenje i sposobnost svakog od njenih članova da odgovori



58

zahtjevima pod najboljim mogućim uvjetima. Ovaj „kapital povjerenja“ akumulirat će se do točke u kojoj nijedan od partnera neće imati interesa napustiti skupinu ili biti isključen iz nje, kao što bi bio slučaj kada bi određeni partner postupao oportunistički na štetu drugih.

- Ako je nesigurnost velika (i ne može se smanjiti akumuliranjem informacija), primjerice, kada se ukusi potrošača promijene ili se shvati da su bili pogrešno protumačeni, situacija će se razlikovati i formula zone ili klastera će biti prikladnija od mreže. Umrežavanje više neće funkcionirati budući da nema razloga vjerovati da se partneri u mreži mogu nositi s radikalnim promjenama. S druge strane, zemljopisna blizina može omogućiti „slabe veze“ koje se odmah mogu povući radi suočavanja s nepredviđenim promjenama. Zahvaljujući njihovoj velikoj blizini, postojat će među tim društvima određeni tijek informacija o mogućnostima svakog od njih. Štoviše, postoji čitav niz proizvodnih čimbenika do kojih se lakše može doći.

Važnost „blizine“ ovisit će o veličini poduzeća ili stadiju njegovih proizvodnih procesa.

- Ne posve mlada poduzeća sklona su koncentrirati distribuciju i ograničit će svoje proizvodne aktivnosti na izuzetne proizvode „senzacionalnog“ tipa.
- Mala nova poduzeća će prvenstveno biti zauzeta proizvodnjom pri čemu će im njihov zemljopisni položaj biti važan. Između različitih proizvodnih čimbenika, umjetničkih i drugih sredstava, moraju postojati neprestani kompromisi te bliska veza između trenutne proizvodne aktivnosti i pripreme za budućnost.

Klasteri mogu postojati također i na međunarodnoj razini (video igre, diskografske kuće, itd.), kao i kulturne zone u vrlo specifičnim i dobro definiranim lokalnim područjima (obrotničkoj umjetnosti, modernoj umjetnosti, itd.).

Međutim, umrežavanje ima svoje vlastite probleme:

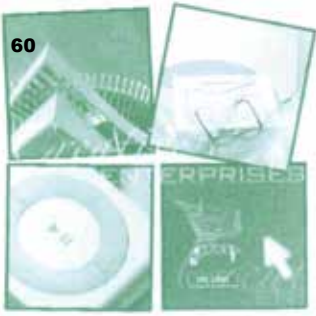
- Raspršivanje dužnosti i manjak odgovornosti: Iako protokoli ili ugovori mogu definirati ulogu svakog partnera vrlo detaljno, ishod možda neće biti jasan. Dok se partnerstvo predstavlja kao sredstvo za unaprjeđivanje stvari, može postati i izvor pomutnje te mu, dugoročno, može manjkati vjerodostojnosti.



- Nejednaka podjela koristi i troškova među partnerima.
- Ponašanje koje iskorištava tuđa ulaganja ili traženje nezaslužениh prednosti: neki partneri sudjeluju u „javnoj nabavi“ samo toliko dugo koliko je potrebno da izvuku povezane prednosti bez da doprinesu odgovarajućim troškovima.

4. Preporuke

- *Kod razmatranja zaštite ili licenciranja proizvoda, kreativni poduzetnici trebali bi misliti, ne samo o temeljnom proizvodu, nego i o mogućim izvedenim proizvodima.*
- *Svaka situacija vezana uz licenciranje i odnos s klijentom vjerojatno će biti drukčija te će zahtijevati zaseban i jedinstveni ugovor. Kod pregovaranja ugovora o licenciji neka pitanja morala bi se sustavno ispitati:*
 - *Koja se točno prava daju ugovorom?*
 - *Za koje razdoblje primatelj licencije želi licenciju? Deset godina može biti predugo, a dvije godine prekratko razdoblje za ekonomsku amortizaciju ulaganja od strane primatelja licencije.*
 - *Za koje geografsko područje primatelj licencije želi licenciju? Ima li primatelj licencije potrebno marketinško znanje za predstavljanje vašeg kulturnog proizvoda izvan svog vlastitog teritorija?*
 - *Ima li primatelj licencije opciju obnove licencije u bilo kojem stadiju tijekom ugovorenog razdoblja? Primjerice, ima li kulturno poduzeće mogućnost traženja dodatnog kulturnog proizvoda od davatelja licencije?*
 - *Nudi li primatelj licencije plaćanje unaprijed za prava na proizvodnju vašeg kulturnog proizvoda sukladno licenciji? Prebija li se taj predujam s budućim tantijemama? Svi predujmovi trebali bi biti nepovratni za slučaj da nema povrata ulaganja. Primjerice, ako predujam iznosi 20.000 eura, a primatelj licencije zaradi samo 10.000 eura tijekom ugovorenog razdoblja, on ne može povratiti uloženi 10.000 eura. Primatelj licencije mora snositi rizik.*
 - *Koji je iznos tantijema ili postotak koji se nudi na prodaju kulturnog proizvoda kojeg proizvodi primatelj licencije? Kako će se izračunavati i koji troškovi bi se trebali odbiti ili će se morati platiti iz ovog iznosa?*



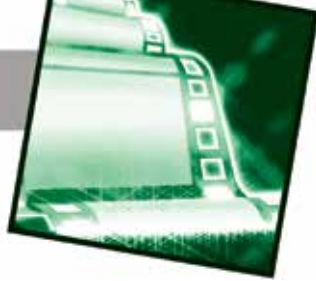
4. POGLAVLJE

Biranje proizvoda i određivanje cijena

Odabir pravog proizvoda i određivanje prikladne cijene za njega preduvjet su uspjeha ili neuspjeha kreativnog poduzeća. Unatoč urođenoj novosti takvih proizvoda, različiti stadiji u postupku donošenja odluka često se podcjenjuju. Budući da kreativno poduzeće proizvodi „jedinstveni proizvod“ ili zbog toga što modni ili snobovski učinci utječu na potražnju za takvim proizvodom, neki promatrači vjeruju da cijena nije odlučujući čimbenik pri donošenju odluke o kupnji.

Može doći do sljedećih ozbiljnih grešaka:

- Jedinstvena priroda kreativnog proizvoda ne štiti proizvođača. Konkurencija postoji jer su mogući i mnogi drugi načini trošenja vremena ili novca na druge zamjenske proizvode. Tako se potencijalni kupci mogu odvući što će onemogućiti trgovačkom društvu da povрати svoje negativne troškove.
- Potrošnja nekih kreativnih proizvoda podrazumijeva mnoge dodatne troškove (prijevoz, kupnja prateće opreme, itd.). Kao posljedica toga, „ukupna cijena“ proizvoda može predstavljati prepreku za potrošače.
- Korisnici mogu imati dvojbe glede odnosa ukupnog troška proizvoda i njegove kvalitete. Ako je cijena preniska, to će poslati lošu poruku o kvaliteti proizvoda, dok će pretjerano visoka cijena otjerati klijente.



1. Definiranje „Proizvoda”

Nekoliko pitanja čini definiciju i opseg proizvoda vrlo važnima:

1.1. Oblikovanje informacija i proizvoda

Budući da je novost urođeno svojstvo proizvoda kreativnih poduzeća, proizvođač bi trebao moći suzbiti nesigurnost potrošača glede kvalitete proizvoda. Kvaliteta u ovom slučaju ne znači samo funkcionalnost, nego uključuje i mnoge druge manje ili više subjektivne značajke. Slijedom toga:

- Preporučljivo je početi definiranje proizvoda kontinuiranim testnim marketingom kako bi doznali moguće reakcije potencijalnih potrošača.
- Preporučljivo je u prezentaciju proizvoda integrirati sve informacije koje će potrošačima olakšati uočavanje njegove kvalitete. U području kulturnih dobara, najčešći primjer je uključivanje slavni izvođača u program, audiovizualne programe, itd.
- U postupku definiranja proizvoda treba obratiti pozornost na prezentaciju proizvoda, poput njegovog pakiranja. Mnoga kreativna kulturna dobra su i estetska i semiotička te se ove karakteristike moraju uzeti u obzir, kako u slučaju sadržaja, tako i u slučaju oblika u kojem se sadržaj prezentira.
- Preporučljivo je pobrinuti se da pozitivna slika koju je trgovačko društvo steklo zbog ranijih proizvoda ne ukalja novim proizvodom. Ta slika stvara povjerenje u mislima potrošača i smanjuje nesigurnost vezanu uz kvalitetu. Zbog toga nakladnici knjiga izdaju zbirke knjiga: na taj način mogu se obratiti različitim tržištima i dati im bitne informacije o kvaliteti, bez ugrožavanja vlastitog imidža.

1.2. Neizravna potražnja i dvostruka tržišta

Kreativni proizvodi ponekad se prodaju istovremeno čitavom nizu različitih kupaca. Audiovizualni program prodaje se istovremeno potrošačima (primjerice, pretplatna televizija) i trgovačkim društvima koja se bave promidžbom (u slučaju komercijalne televizije).

- Načelo dvostrukog tržišta vrlo je važan fenomen i u nekim slučajevima je čak moguće govoriti o višestrukim tržištima (potrošači, oglašivači, pokrovitelji, itd.).



62

To pruža izvrsnu mogućnost jer isti proizvod može pružiti nekoliko izvora financiranja.

- U slučaju komercijalne televizije dvostruko tržište jako je često. Mogućnosti financiranja čak mogu biti i šire ako kreativno dobro ima i prirodene i vanjske vrijednosti. Primjerice, glazba se može koristiti i za svrhe zabave i za terapijske svrhe. Interes proizvođača nalazi se u identificiranju različitih vrijednosti koje se mogu dobiti iz inicijalnog proizvoda i njihovom iskorištavanju na tržištu na najbolji mogući način.

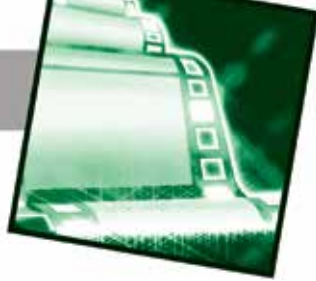
1.3. Platežna sposobnost i potreba za verzioniranjem

Jedinstveni karakter proizvoda određenog poduzeća daje mu de facto monopol. Stoga je korisno za proizvođača da u sve inačice proizvoda i u odgovarajuće cijene proizvoda unese male razlike, na taj način diferencirajući svoju vlastitu maržu kako bi mogao u potpunosti iskorištavati platežnu sposobnost različitih vrsta potrošača.

- Uzimajući u obzir razlike u platežnoj sposobnosti, preporučljivo je imati različite inačice istog proizvoda. U nekim slučajevima, lako je imati nekoliko različitih inačica s drukčijim fizičkim karakteristikama (mjesto, vrijeme, vanjska prezentacije, dodatna dokumentacija, itd.). U drugim slučajevima može biti potrebno te razlike kreirati neizravno (primjerice, mogućnost promjene rezervacije). Primjenom ove strategije moguće je zadržati povjerenje kupaca, koji se mogu osjećati prevarenima ako se od njih traži da plaćaju različite cijene za isti proizvod.
- Uzimajući u obzir mogućnost višestраниh tržišta, trgovačko društvo mora pažljivo planirati vrijeme lansiranja proizvoda. Mora početi s iskorištavanjem najlukrativnije strane i zatim se okrenuti manje profitabilnim ili riskantnijim stranama. Štoviše, vrijeme i prateći uvjeti definiraju „seriju“ ili „obitelj“ međusobno ovisnih proizvoda.

1.4. Kopiranje i potreba za upravljanjem digitalnim pravima

Rizik od kopiranja zbog postojanja nematerijalnih sastavnih dijelova obvezuje kreativno poduzeće da neke oblike svojih proizvoda stavi na tržište čim je prije moguće kako bi obeshrabilo pirate ili nametnulo stroge uvjete za uporabu proizvoda.



Tradicionalna strategija

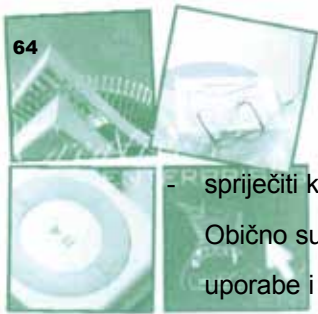
Vežano uz rizik od kopiranja, preporučuje se planiranje proizvoda na takav način da će se najveći primitci ostvariti čim je prije moguće, prije nego što „plagijatori“ stignu na tržište, odnosno strukturiranje proizvoda na način da bi trošak kopiranja tako što obeshrabrivaio.

- Prva metoda je neprestano obnavljati proizvod kako bi plagijator uvijek zaostajao (npr. učestalo ažurirane inačice rječnika). Dulžina ovog „mirnog razdoblja“ može varirati, ali se preporučuje učiniti ga što dulžim primjenom prikladne cjenovne politike (proizvod u vrijeme lansiranja ne bi trebalo imati previsoku cijenu kako bi se privukao najveći mogući broj potrošača i smanjile koristi od kopiranja za pirate).
- Druga metoda je vezati kupnju proizvoda koji se ne može kopirati s drugim proizvodom ili dodatkom kojeg proizvodi to trgovačko društvo. Primjerice, dodatak koji je potreban za korištenje temeljnog proizvoda. Zbog toga su trgovačka društva koja se bave izradom video igara oblikovala namjenske igraće konzole kako bi spriječile piratstvo, koje je moguće u slučaju kada programi kruže na generičkim računalima. Riječ je o tehnici poznatoj kao povezivanje proizvoda u cjelinu. Međutim, malim trgovačkim društvima teško je prodavati program zajedno s dodatkom jer bi zbog toga mogla biti prisiljena sklopiti posebne sporazume ili saveze.

Upravljanje digitalnim pravima

Još jedna važna metoda je inkorporiranje tehničkih uređaja u digitalne medije (i analogne medije izdane u digitalnom obliku), koji će ograničiti uporabu proizvoda i spriječiti njegovu neovlaštenu uporabu. Iako u slučaju analognih medija kvaliteta proizvoda slabi sa svakom novom kopijom, pa čak i tijekom uobičajene uporabe, proizvod na digitalnom mediju može se kopirati bezbroj puta bez slabljenja kvalitete daljnjih kopija.

- Cilj upravljanja digitalnim pravima je nadzor nad uporabom digitalnih proizvoda uz pomoć tehničkih uređaja. Primjerice, ti uređaji imaju sljedeće namjene:
 - spriječiti uporabu digitalnih proizvoda izvan određenih zemljopisnih područja;
 - spriječiti primjenu alternativne opreme pri uporabi digitalnog proizvoda;
 - spriječiti prijenos digitalnih proizvoda drugim korisnicima;



- spriječiti kopiranje određenog dijela digitalnog proizvoda.

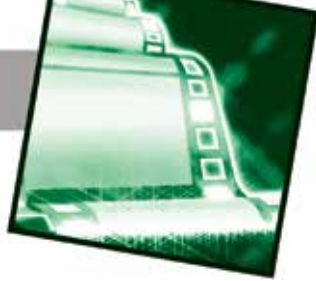
Obično su ti uređaji sami po sebi nedovoljni za sprječavanje nezakonite uporabe i kopiranja digitalnih proizvoda. Zbog toga je potrebno donijeti zakone u ovu svrhu. Pravna zaštita tako je dodatno rješenje u slučaju kada se zaobiđu tehnički uređaji.

- Općenito govoreći, izraz „upravljanje digitalnim pravima” (UDP) odnosi se na primjenu tehničkih sredstava za identifikaciju predmeta zaštićenog autorskim pravom u digitalnom okruženju i ograničavanje pristupa i uporabe takvih zaštićenih djela ili sadržaja. UDP se trenutno primjenjuje u mnogobrojnim tehnologijama, poput specifične prilagodbe digitalnog medijskog softvera. U slučaju obveznih sustava kontrole pristupa, koji se sada uobičajeno koriste umjesto diskrecijskih sustava kontrole pristupa, ograničenja korištenja provodi softver koji je smješten u hardveru i softverske sastavnice operativnog sustava ili softvera za čitanje medijskih sadržaja, a ponekad i oboje.

Arhitektura sustava UDP-a

Najčešća arhitektura upravljanja digitalnim pravima temelji se na kodiranju.

Jedino uređaj koji posjeduje ključ za dešifriranje koda može pristupiti proizvodu u pitanju. Svrha toga jest postići da se svako računalo može identificirati na daljinu (internetskom vezom) ili na pouzdan način. Veza „klijent – dobavljač” omogućuje provjeru uporabe i širenja svakog primjerka proizvoda na dnevnoj osnovi. Općenito, dobavljač će se pobrinuti da sadržaj bude zaštićen autorskim pravom (primjerice, glazba). Klijent je softver ili vanjska jedinica koja omogućuje pristup tom sadržaju (primjerice, multimedijски čitač ili digitalni prijenosni glazbeni svirač). Kada osoba želi preuzeti datoteku, klijent daje jedinstveni identifikator dobavljaču. Dobavljač kvantificira datoteku koju je zatražio određeni klijent. Kvantificirana datoteka se zatim prenosi od dobavljača do klijenta obično putem interneta. Kada osoba želi pogledati datoteku preuzetu na ovaj način, čitač uspostavlja poveznicu s dobavljačem, koji provjerava ima li osoba valjanu licenciju u tom danom trenutku. Ako ima, dobavljač prenosi klijentu kod za dešifriranje datoteke, kao i popis korisnikovih prava vezanih uz nju. Treba naglasiti da, ako se veza između korisnika i klijenta mijenja (novi softver, novo računalo, novi roaming), potrebno je zatražiti novu licenciju (koja će biti izdana bez naknade).



2. Procjena troškova

Procjena troškova ovisi o veličini trgovačkog društva: metode analiziranja troškovne strukture slobodnjaka (ili trgovačkog društva s nekoliko zaposlenika) i one velikog trgovačkog društva vrlo su različite. Glavna razlika između kreativnih poduzeća i tipičnih poduzeća leži u činjenici da je relativni udio negativnih troškova općenito puno viši u kreativnim poduzećima, nego u ovim potonjima.

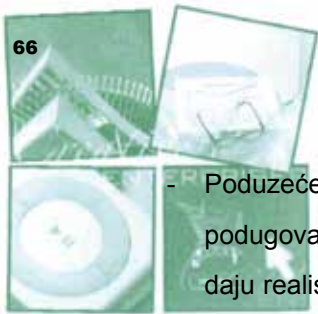
Prilikom prelaska iz ekonomskog pristupa u računovodstveni pristup u svrhu analiziranja troškovne strukture kulturnog poduzeća važno je naglasiti sljedeće:

- S ekonomskog stajališta, najvažnije pitanje je suprotnost između početnih troškova i trenutnih troškova. Ovi prvi moraju se snositi neovisno o broju potrošača, dok su trenutni troškovi obično razmjerni broju potrošača. Međutim, računovodstveni pristup ne uključuje ovu razliku, ali se treba imati na umu budući da održivost kreativnog poduzeća ovisi o njegovoj sposobnosti da povрати početne troškove.
- S ekonomskog stajališta cijena bi trebala biti jednaka marginalnom trošku kako bi se ekonomski višak podigao na najvišu moguću mjeru. Međutim, kod aktivnosti u kojoj je početni trošak, u ovom slučaju fiksni trošak, značajan, poštivanje tog pravila može voditi ka neodrživosti. Zbog toga se računovodstveni pristup treba uzeti u obzir više u smislu „punog troška”, nego „marginalnog troška”.

2.1. Općeniti postupak

Iako uzmemo u obzir kreativno malo ili srednje poduzeće ili mikro poduzeće, moraju se identificirati tri vrste troškova:

- troškovi specifični za ulazne vrijednosti: opremu, naknade za zapošljavanje, isporuku i rokove;
 - opći troškovi poslovanja, npr. operativni troškovi;
 - troškovi svojstveni ljudskim resursima.
- Identifikacija ulaznih vrijednosti ili usluga koje će se kupiti na otvorenom tržištu, bilo izravno ili podugovaranjem, prvi je element koji treba uzeti u obzir.



66

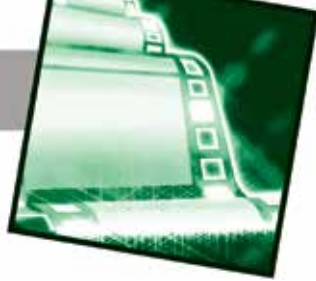
- Poduzeće također mora predvidjeti trošak sastanaka, rada ili odnosa s podugovarateljima. Zapisi o vremenu provedenom na prethodnim projektima daju realističnu predodžbu o tome koliko bi usporedivi projekt mogao uzeti vremena. Ako to nije moguće napraviti, nužno je dodati marginu od 12-15 posto troškovima u slučaju nepredviđenih situacija i dati ponudu s ukupnim iznosom, a ne cijene po satu.
- Trošak materijala, prijevoza, osiguranja, podugovaratelja itd. može se povećati za 10-15 posto kako bi se pokrile nepredviđene situacije.
- Troškovi podugovaranja moraju se pažljivo izračunati prije obvezivanja. Nužno je pobrinuti se da se podugovaratelj drži rasporeda. Podugovaratelji mogu dati ponudu s cijenama koje uključuju ili ne uključuju PDV, no ovaj porez treba uzeti u obzir prilikom procjene troškova.
- Identifikacija operativnih troškova podložna je jednostavnom pravilu. Poduzeće bi trebalo početi sa svojim godišnjim operativnim troškovima i zatim izračunati tjedne, dnevne i satne operativne troškove dijeleći ukupne godišnje operativne troškove s brojem tjedana, radnih dana ili sati.
- Procjena troškova života ljudskih resursa mobiliziranih za rad je element koji se mora sagledavati nezavisno od plaće koja se doista isplaćuje. U nekim slučajevima, vrijednost rada se može procijeniti sukladno plaći, primjerice, ako je zaposlenik član sindikata i na njega se primjenjuje kolektivni ugovor. U slučaju drugih umjetnika i poduzetnika to, međutim, nije tako jednostavno. Obično je potrebno započeti s mjesečnim ili dnevnim troškovima života tj. koliko umjetnik i/ili poduzetnik treba zaraditi za život.

Zbroj ulaznih troškova, operativnih troškova i ljudskih resursa tijekom određenog vremena daje najmanji iznos troška koji se mora pokriti.

Treba li uključiti profitnu maržu?

Nužno je znati treba li maržu za ulaganje i/ili profit uključiti u troškove. U slučaju mnogih kreativnih proizvoda koji pripadaju kulturnoj domeni to se ne radi zbog sljedećih razloga:

- Marža se može smatrati načinom prijeboja visokog negativnog troška koji je već nastao ili će vjerojatno nastati u budućnosti. To skreće pozornost na ad hoc prirodu kulturnog poduzeća. Poduzeće je usredotočeno na projekt čiji negativni trošak mora biti pokriven. Zbog razloga „održivosti” bilo bi



opravdano uključiti ulagačku maržu koja se smatra maržom za stvaranje, oblikovanje i provedbu budućih projekata.

- Važna profitna marža može dovesti do dvojbe o tome namjerava li poduzeće doista povećati kvalitetu svojih kreativnih proizvoda do najveće moguće razine. Stoga je bolje tvrditi da je profit posljedica učinkovitog marketinga, a ne „prihod” koji bi poduzeće željelo zaraditi na štetu potrošača. Ako kulturno poduzeće izračunava profitnu maržu, može postojati moralna opasnost. Potrošači mogu misliti da poduzeće daje prednost povećanju svog profita umjesto poboljšanju kvalitete svojeg proizvoda. Kao što je već navedeno, to je jedan od razloga zbog kojih mnoge kulturne ustanove biraju pravnu strukturu neprofitne organizacije.

2.2. Posebna procjena: Trošak autorskopravne zaštite

Neki troškovi vezani su posebice uz kreativna poduzeća. To su troškovi koje poduzeće možda bude moralo snositi radi pribavljanja prava intelektualnog vlasništva od svojih „kreativnih” zaposlenika ili nezavisnih suradnika. To se može izbjeći ako se kreativno poduzeće prethodno ugovorno osigura da će doista biti nositeljem svih budućih prava intelektualnog vlasništva (potvrdi prava). U suprotnom, pri izračunavanju svojih troškova, kreativno poduzeće bi trebalo uključiti iznos koji očekuje platiti za pribavljanje prava intelektualnog vlasništva.

- Prava koja zakoni daju nositeljima autorskog prava na zaštićenom djelu često se opisuju kao isključivo pravo dopustiti drugima uporabu zaštićenog djela. U tom pogledu ne postoje veći problemi.³⁵ Glavna teškoća nastaje kada ne postoji ugovor o iznosu koji će se za ta prava platiti i postane potrebno odlučiti temeljem neizravnih pokazatelja. Njih se obično može pronaći u nacionalnim pravima koja uređuju ugovore o kolektivnom ostvarivanju prava.
- Kao dodatak isključivim pravima imovinske prirode, također postoje i moralna prava. Procjena ovih prava mnogo je teža uzimajući u obzir njihovu prirodu. Ona su važna za kreativna poduzeća jer mogu stvoriti određene prepreke tijekom proizvodnog procesa. Jedina stvar koju kreativno poduzeće može učiniti u takvom slučaju je razmišljati o očekivanjima i uključiti element rizika u te troškove.



3. Određivanje cijene

Naplaćivanje kulturalnih proizvoda i usluga uvijek je predstavljalo izazov za kreativna poduzeća bilo da je riječ o privatnim trgovačkim društvima koja ostvaruju profit, neprofitnim ili javnim poduzećima. Budući da su netržišni financijski resursi uvijek igrali važnu ulogu u ovom području, određivanje cijena uvijek je bilo marginalizirano u usporedbi s lobiranjem za privatne ili javne subvencije. Podcjenjivanje cijene je opasno jer, bez obzira o kojoj je ustanovi riječ, cijene imaju više funkcija:

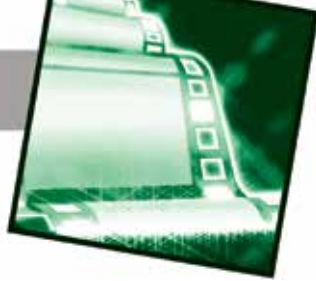
- Cijene daju predodžbu o vrijednosti dobra ili usluge jer su oni koji traže takav proizvod ili uslugu voljni pribaviti ga po određenoj cijeni. S dinamičke točke gledišta, ako određivanje cijene slijedi stabilna ili čak i povećana potražnja, to znači da su mnogi potencijalni potrošači spremni uložiti najmanji mogući trud da bi osigurali pristup tom dobru.
- Prihod od cijena je izvor nezavisnosti i čini kulturno poduzeće odgovornim. Mnogi pokrovitelji ili oni koji odobravaju subvencije koriste veličinu tržišta trgovačkog društva kao pokazatelj društvene vrijednosti njegovih kulturnih proizvoda.
- Cijena može pomoći u nadziranju potražnje za proizvodom i olakšati proizvodu put za vrijeme dok trgovačko društvo pokušava postići najveći mogući proizvodni kapacitet.

3.1. Određivanje cijena proizvoda i usluga

Postoji značajna razlika između proizvoda i usluge:

- Proizvod je materijalni predmet koji se proizvodi i koji klijent može kupiti i biti njegovim vlasnikom. Neovisno o važnosti vještina i sposobnosti, čini se da su one prirodni dio proizvoda.
- Usluga je osobni odnos u kojem su vještine i znanje važni, ali njihova kvaliteta se ne može unaprijed i u potpunosti predvidjeti.

Slijedom toga, postoji razlika između određivanja cijena usluga i određivanja cijena proizvoda.



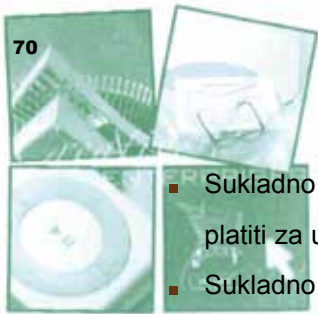
- Budući da je usluga nematerijalna, klijenti nikada neće biti 100 posto sigurni što će dobiti za svoj novac. Kupnja usluge se stoga smatra vrlo rizičnim. Puno pozornosti posvećuje se onima koji pružaju uslugu, njihovoj osobnosti i stavu, budući da ljudi kupuju ljude, a ne samo njihove usluge. Na klijente će vjerojatno utjecati mišljenja umjetničkih kritičara, osobne preporuke i usmena predaja pa je važno izgraditi profil i mrežu trgovačkog društva vrlo pažljivo, iako to ne znači da cijena neće imati važnost. Grafički dizajn, ilustracija, fotografije, scenske umjetnosti i web dizajn neki su od sektora u kojima se češće nude usluge od proizvoda.
- Budući da su usluge nematerijalne, nerazdvojive su od klijenta u smislu da postoje samo ako ih klijent iskusi. Proizvodnja, prodaja i potrošnja scenske umjetnosti događa se tijekom predstave. Oni su heterogeni u smislu da standard usluge varira svaki put ovisno o tome tko ju pruža i zbog toga se mogu pojaviti neka važna pitanja, primjerice, u slučaju opernih izvedbi. Usluge su kvarljiva roba u smislu da se ne mogu spremirati ili koristiti kasnije, osim ako se transformiraju u „konzervirani kulturni proizvod”. Potrošači ne mogu imati isključiva prava na njima budući da kupovanje usluge kupcu daje samo pravo na korištenje pogodnosti, ali ne dolazi do prijenosa isključivih prava, do čega može doći samo kopiranjem i preobrazbom usluge u konzervirani kulturni proizvod.

3.2. Temeljni pristup

Određivanje cijene djela je čin uspostavljanja ravnoteže jer uključuje ocjenu o tome što će tržište podnijeti, dok istovremeno treba paziti da zarada trgovačkog društva bude prikladna i pokrije njegove troškove. Cijena koja se naplaćuje za rad ili proizvod poduzeća trebala bi odražavati njegovu marketinšku vrijednost (koliko djelo vrijedi klijentima i/ili publici i koliko su spremni platiti). Trebala bi također pokrivati iznos potrošen na proizvodnju djela (uključujući materijale i vrijeme), a možda i ulagačku maržu.

Cijena se može odrediti na četiri načina:

- Sukladno trošku: cijena odražava trošak proizvodnje usluge uvećan za profitnu maržu.



70

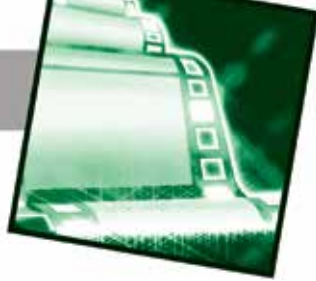
- Sukladno potražnji: cijena se određuje sukladno iznosu koji je klijent voljan platiti za uslugu.
- Sukladno povijesti: cijena je trenutna tržišna cijena s dodanom maržom
- Sukladno konkurenciji: cijena će se izračunati sukladno iznosu koji naplaćuju bliski konkurenti ili oni koji lako mogu zauzeti prodavateljevo mjesto zamjenskim proizvodima. Stoga je potrebno provjeriti njihove internetske stranice, posjetiti maloprodajne prodavaonice ili sajmove i primjenjivati tajno kupovanje. Neke trgovinske organizacije također daju pokazatelje razine svojih naknada na svojim internetskim stranicama.

Budući da se konkurencija i potražnja ne mogu lako identificirati u području kreativnih dobara, početna točka trebala bi biti vrijednost koju klijenti pridaju proizvodu ili usluzi i iznos koji su voljni platiti za taj proizvod ili uslugu. Činjenica je da je klijent zainteresiran i za cijenu i za kvalitetu. Stoga niže cijene ne znače automatski da će poduzeće prodati više jer neki klijenti mogu pomisliti da proizvodi ili usluge nisu dovoljno dobri za njih.

Što se događa ako razmatrana cijena nije realistična zbog visokih troškova? Cijena se može srušiti smanjenjem očekivane profitne marže ili smanjenjem operativnih ili životnih troškova. Vrijednost se ponekad može povećati bez povećanja troškova na način da se smanji obrtno vrijeme, što bi imalo pozitivni učinak, a klijent bi to više cijenio. U drugim slučajevima bolje je usredotočiti se na nišu na tržištu, iako to može značiti usporavanje očekivanog rasta trgovačkog društva.

Još neka razmatranja mogu doći do izražaja:

- Što je viši profit trgovačkog društva, iskustvo i prepoznavanje brenda, to je viša cijena koju ono može naplatiti.
- Njegova spremnost da radi za određenog klijenta ili ciljnu skupinu prisilila bi trgovačko društvo na smanjenje cijene.
- U odnosu sa sporim platišama, trgovačko društvo bi trebalo povećati cijenu ne bi li pokrilo dodatne troškove te radi pregovaranja budućih ugovora.
- Što je manji broj klijenata, to je veća važnost osobnih pregovora licem o lice.



Ponekad cijena postane stavka ponude zbog vrste usluge o kojoj se radi. To se prvenstveno javlja kada se usluga pruža kroz dulje vremensko razdoblje u utvrđenim vremenskim razmacima (primjerice, pretplata). U takvim slučajevima, određivanje cijena je složenije i uključuje financijsku ponudu za cijelo razdoblje usluge. Ponuda bi mogla sadržavati sljedeće elemente:

- dizajnerski sažetak i uvjete;
- zahtjev klijentu da jasno naznači završetak svakog stadija, a možda i da pripremi zasebnu fakturu za svaki stadij;
- objašnjenje svakog stadija projekta, što će klijent primiti na kraju svakog stadija, konačni ishod, kako će se pokriti troškovi mogućih nepredviđenih okolnosti i koliko dugo će ponuda biti valjana.

3.3. Neizravno određivanje cijene

Budući da može biti nemoguće pokriti troškove naplaćivanjem realne cijene za proizvod, trgovačko društvo mora potražiti druge izvore potencijalne zarade kako bi pokrilo troškove kupnje, operativne i životne troškove. Nekoliko je načina na koje se to može učiniti, uključujući:

- traženjem subvencije od drugih subjekata;
- nadgledanjem vrijednosti dobra ili usluge radi ostvarivanja koristi iz dodane vrijednosti u budućnosti.
- U ovim situacijama, postoji mogućnost neizravnog stjecanja.

Subvencioniranje

Poduzeće će morati tražiti prihode ili od javnih ili od privatnih subjekata, iako će u takvom slučaju morati dokazati da je sposobno dobavljati dobra ili usluge za koje se subvencija daje budući da:

- ona postaju dostupna kategoriji potrošača kojoj bi inače takva kulturna dobra bila sustavno uskraćena;
- ona poboljšavaju imidž ili ugled određenog područja ili zajednice i stvaraju vanjsku vrijednost kao dodatak prirodnoj vrijednosti³⁶.



Središnja i lokalne vlasti (a u nekim zemljama čak i trgovačka društva) sve više posežu za sustavom vaučera. U mnogim zemljama, umjesto izravnog subvencioniranja kreativnih poduzeća, javne vlasti vaučere daju potrošačima.

Takav sustav vaučera povećava odgovornost poduzeća budući da ono mora privući korisnike i pokazati kvalitetu svojeg proizvoda, dok se subvencija može iskoristiti za prijeboj s unutarnjim neuspjesima bez da predstavlja korist za društvo općenito.

Kapitalizacija

Još jedan način je locirati sukcesivne korisnike takvih kreativnih proizvoda i prisiliti ih na plaćanje. Primjerice, ako ilustracije u knjizi o umjetnosti budu fotokopirane i prodane, ispravno bi bilo podijeliti prihod od prodaje tih fotokopija s nakladnikom i autorom ilustracija. Međutim, u mnogim slučajevima postoje određeni izuzetci od prava intelektualnog vlasništva, npr. sadržajna ograničenja isključivih prava intelektualnog vlasništva, itd., koja omogućavaju besplatnu uporabu proizvoda pod pretpostavkom da se ne koriste u komercijalne svrhe. Na proizvođaču je da brani svoja prava, no to može biti vrlo skupo. Zbog toga europske zemlje inzistiraju na tome da korisnik mora dati dio svoje zarade izvornom proizvođaču ako se izuzetci iskorištavaju za novčanu korist.

3.4. Cjenovna diferencijacija: Subjektivna i objektivna diskriminacija

Pri određivanju pristupne naknade kreativnim dobrima i uslugama, potrebno je uzeti u obzir njihovu veliku raznolikost. Priroda korisnika, uvjeti uporabe i vrste aktivnosti su neki od mnogih čimbenika koji stoje iza diferencijacije pristupnih naknada, tako da se referentna naknada primjenjuje samo na malu manjinu korisnika. Kao posljedica toga, informacija je nejasna i neke korisnike može spriječiti u pristupanju proizvodima ili uslugama kojima daju prednost.

Potrebno je ispitati dva glavna pitanja:

- Diferencijacija utemeljena na tradicionalnom subjektivnom kriteriju vezanom uz prirodu posjetitelja postavlja osnovne probleme i stvara rizike za upravljanje iako može biti valjana sa stajališta zajednice.
- Diferencijacija uobičajeno utemeljena na objektivnim uvjetima posjeta ili objektivnim značajkama proizvoda drukčije je prirode. Oni su značajni i



uvođenje upravljanja prinosima (ili upravljanja resursima) može biti korisno.

Subjektivna diferencijacija: Trajna dvosmislenost

Cijene su jako diferencirane zbog subjektivnih razloga. Važan primjer za to je diferencijacija na temelju starosti. Cjenovna diferencijacija obično je korisna za mlade (primjerice, ulaznica za muzej besplatna je do 18. godine života), a naročito je korisna za studente umjetnosti od kojih mnogi nemaju veliku kupovnu moć, što služi ohrabivanju umjetničke potrošnje među mladima. Starije osobe također uživaju koristi od niže naknade zbog svoje slabije kupovne moći i želje da ih se privuče kulturnim uslugama u vrijeme kada postoji malo drugih korisnika. Međutim, suvremeni trendovi poput povećanih mirovina, ranog umirovljenja, boljih putnih sredstava, itd., čine ove razlike manje važnima.

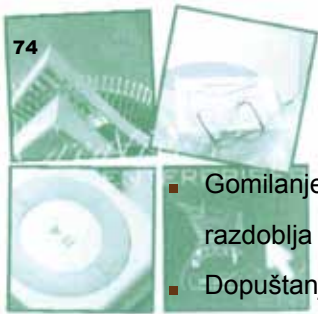
Ono što je opravdano s društvene točke gledišta je, međutim, manje prihvatljivo sa stajališta poduzeća. U nekim zemljama, poduzeća primaju subvencije kako bi smanjila svoj gubitak, no odgovarajuća subvencija često kasni i smanjuje se, što stvara neravnotežu. Rješenje bi bilo postići iste rezultate bez promjene u strukturi naknade. Vaučeri koji se mogu unovčiti po svojoj nominalnoj vrijednosti mogu biti financijski interesantniji s gledišta poduzeća.

Objektivna diferencijacija

Glavni primjer kulturne potrošnje vezane uz diferencijaciju je prilagodba pristupne naknade sukladno vremenu posjeta. Ideja je reducirati dotok posjetitelja tijekom vršnih razdoblja ohrabivanjem pojedinaca i skupina na dolazak u vrijeme kada ima manje posjetitelja.

Poput mnogih privatnih trgovačkih društava, puno kulturnih ustanova suočava se s problemom najvećeg mogućeg proizvodnog kapaciteta. Kulturne ustanove stoga nisu u položaju kanalizirati potražnju korisnika bez modificiranja svojeg proizvodnog kapaciteta, što je vrlo složeno u praksi. Naime, ugovori s umjetnicima potpisuju se na određeno vrijeme i najveći mogući kapacitet izložbene dvorane ili mjesta zbivanja zadan je te se ne može povećati.

Tri su načina podjele potražnje tako da ne premaši najveći mogući kapacitet:



74

- Gomilanje korisnika: to znači da će se usluga pružiti uz povećavanje razdoblja čekanja.
- Dopuštanje smanjenja kvalitete usluge: čak i ako je namijenjena određenom broju korisnika, donosi se odluka o primanju većeg broja korisnika po cijenu i kvalitete i održivosti.
- Ograničavanje pristupa kroz prilagodbu cijena: iako to može biti dopustivo privatnom trgovačkom društvu koje želi povećati svoj profit do najveće moguće razine, nije dopustivo za umjetničku ustanovu koja je obvezna pružati javnu uslugu kako bi zadovoljila najveći mogući broj korisnika.

Prva dva rješenja trebala bi se isključiti budući da stvaraju troškove za korištenje umjetničkih usluga i vjerojatno će obeshrabrili korisnike koji nisu navikli na umjetničku potrošnju. Doći će do značajnog pada u kvaliteti usluge, a s vremenom i potražnje, što je vrlo blisko povezano s kvalitetom.

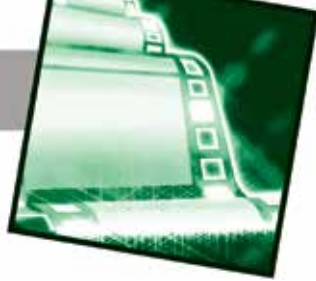
Upravljanje prinosima

Treće rješenje je zasigurno lakše provesti, iako povećava tradicionalnu selektivnost umjetničkih usluga. Rješenje je pomaknuti potražnju iz jedne točke u vremenu do druge nudeći privlačnije financijske uvjete. U takvoj situaciji, možemo tvrditi da kreativno trgovačko društvo prodaje dvije različite usluge:

- jednu uslugu niske cijene koja je dostupna za potrošnju tijekom točno određenog razdoblja;
- drugu uslugu visoke cijene koja je dostupna za potrošnju tijekom fleksibilnijeg razdoblja.

U prvom slučaju, proizvod će tražiti oni koji imaju ograničena financijska sredstva, ali koji raspolažu s puno vremena, tj. studenti, dok će uslugu visoke cijene tražiti oni koji imaju malo vremena, ali znatna financijska sredstva, tj. osobe s visokom plaćom.

- Potrebno je identificirati ove dvije skupine korisnika i procijeniti njihov broj što je točnije moguće.
- Nakon definiranja skupina, problem je podijeliti ukupan proizvodni kapacitet u određeni broj podkapaciteta od kojih će svaki odgovarati jednoj skupini, a svaka skupina će odgovarati različitoj kombinaciji cijena i uvjeta potrošnje.



- Ako je potražnja stabilna tijekom vremena i poznata unaprijed – dva uvjeta za koje nije vjerojatno da će biti potvrđeni – kreativno trgovačko društvo ne bi trebalo raditi dalje od ovog stadija. No, budući da kreativno trgovačko društvo nema točnu sliku potražnje, mora biti sposobno unaprijed podijeliti kapacitete. Primjerice, ako prodaje uslugu jeftino pod uvjetom da je predbilježena unaprijed za određeni termin, mora biti u mogućnosti odlučiti koji dio kapaciteta bi se trebao sačuvati za ovu klijentelu, a koji bi trebao biti rezerviran za one koji dođu u zadnji čas no voljni su platiti višu cijenu za taj privilegij.
- Dodjela kapaciteta za te dvije skupine korisnika nosi sa sobom nekoliko rizika: Ako je previše kapaciteta dodijeljeno korisnicima koji plaćaju manje, usluga neće biti dovoljno iskorištena i izgubit će se zarada. Ako je premalo kapaciteta dodijeljeno korisnicima koji plaćaju manje, mogu se pridružiti skupini onih koji plaćaju više ili mogu odlučiti doći drugi dan ili mogu odustati od korištenja usluge. Kako bi se riješio ovaj problem, potrebno je poznavati potencijalnu funkciju potražnje i njezino mijenjanje kroz vrijeme.

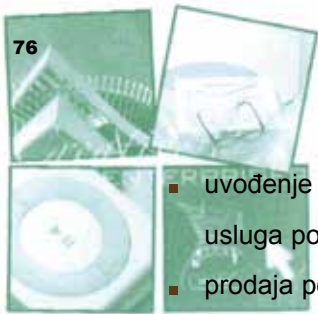
Propusnice

Još jedna vrsta objektivne diferencijacije je ponuda pretplate ili sustavnog ulaska. Posjetiteljima je dopušten besplatan ulazak po plaćanju jednokratnog iznosa koji je očito niži od iznosa kojeg bi platili za ukupan broj posjeta. To ima puno prednosti: likvidnost, niži marketinški troškovi, izbjegavanje nasumičnih oscilacija, uključujući oscilacije koje su posljedica kritičkih osvrta, povećanje sponzorskih sredstava te mogućnost razvoja izvedenih proizvoda budući da je ova vrsta posjetitelja izrazito sklona kupnji tih proizvoda.

Uključuje li taj sustav organizacijske troškove ili financijske gubitke? Osim organiziranja posebnih usluga, glavni rizik je financijski gubitak koji nastaje naplaćivanjem pristupnih naknada ispod jediničnog troška.

3.5. Mijenjanje cijena

Lakše je smanjiti nego povećati cijene. Međutim, niske cijene mogu privući neprofitabilne klijente i vjerojatno će se povezivati s lošijom kvalitetom. Svako povećanje cijena treba pratiti:



76

- uvođenje novih usluga po novoj cijeni i postupno isključivanje starijih, jeftinijih usluga poboljšavanjem specifikacija i povećavanjem cijene;
- prodaja postojećih usluga drugim tržištima koja će prihvatiti novu cjenovnu razinu – ovo rješenje sustavno se koristi u slučaju dvostrukih tržišta (pa čak i višestranih tržišta);
- dodavanje priznatog postotka inflacije na nacionalnoj razini;
- redovita revizija cijena radi provjeravanja jesu li optimalne;
- ažuriranje usluga tako da budu u istom rangu s drugim alternativnim načinima provođenja slobodnog vremena;
- anketa radi utvrđivanja percepcije klijenata o vrijednosti ponuđene usluge;
- nadgledanje odnosa između troškova, cijena i prometa.

4. Preporuke

- *Značajke, oblici i prezentacija usluge trebali bi se definirati vrlo precizno kako bi se u najvećoj mogućoj mjeri iskoristile prilike koje stvaraju različiti poslovni i ekonomski modeli.*
- *Pojavljivanje novih digitalnih proizvoda trebalo bi se uzeti u obzir, kao i pitanje zaštite prava intelektualnog vlasništva kroz propisne alate i sustave upravljanja digitalnim pravima (UDP).*
- *Troškovi bi se trebali pažljivo procijeniti uzimajući u obzir očekivane isplate tantijema.*
- *Različite funkcije cijene kao izvora prihoda, informacija i odgovornosti trebali bi se istovremeno uzeti u obzir.*
- *Različite reference, poput povijesti, konkurenata, troškova i platežne sposobnosti, trebali bi se pomno provjeriti prije određivanja cijene.*
- *Pozornost treba dati različitim izvorima diferencijacije koji mogu razvodniti odgovornost.*
- *Trebalo bi imati na umu da će, u slučaju financijskih sredstava pristiglih iz izvora drukčijih od prihoda, donator htjeti nešto zauzvrat.*



5. POGLAVLJE

Marketing kreativnih proizvoda

Razvoj tržišta ključni je čimbenik uspjeha i održivosti kreativnog poduzeća. Pronaći tržište svim igračima u bilo kojem dijelu lanca omogućuje zaradu od vlastite aktivnosti. Slijedom toga, kao što je slučaj i s mnogim drugim proizvodima, nužno je prikupiti relevantne informacije o:

- postojećim i potencijalnim tržištima i njihovim različitim sektorima u pogledu prihoda, lokacije, obrazovanja, spola i starosne dobi;
- relevantnim kanalima u pogledu određenja proizvoda, cijene, promidžbe i distribucije.

1. Postoje li posebnosti marketinga kreativnih proizvoda

Različiti pristupi upravljanju predlagani su za rad s kreativnim proizvodima zbog njihove novosti i odgovarajuće asimetrije informacija.

Primjerice, neki autori naglašavaju važnost „marketinga uz dozvolu”³⁷ nasuprot „marketinga prekida”.³⁷

- Marketing uz dozvolu postoji kada klijenti poduzeću daju dozvolu za marketing.
- To je suprotno tradicionalnom marketingu koji funkcionira privlačenjem klijenata.³⁸

* Vidi Pojmovnik.



78

- Nitko ne bi gledao televiziju samo radi reklama i nitko ne bi listao časopis samo radi razgledavanja oglasa. No kada je riječ o marketingu uz dozvolu, klijenti s veseljem očekuju poruke od poduzeća. S obzirom na to, poduzeća moraju razviti nešto što bi klijenti smatrali dovoljno vrijednim da bi dali dozvolu za redovito kontaktiranje. Ovaj oblik marketinga nije nov i mnoga poduzeća već ga prakticiraju. Međutim, u slučaju kreativne i/ili sadržajne industrije koja je suočena s izazovom pružanja preciznih informacija o potpuno novom proizvodu, može biti korisno razviti ovaj oblik marketinga kroz e-poštu i blogove.
- Unatoč tome, ova skretnica između prekida i dozvole nije dovoljna da bi karakterizirala pitanja vezana uz marketing kreativnih ili sadržajnih proizvoda. Moramo početi s razlozima zbog koji takav marketing može biti temeljno drukčiji od tradicionalnog marketinga proizvoda.

Može li se upravljati potrošačem kreativnih proizvoda? Je li njegovo ponašanje predvidljivo? Jesu li bitne informacije dostupne na način na koji mogu pomoći potrošačima u odabiru najboljeg? Te značajke mogle bi se primijeniti na pojedinca kao krajnjeg potrošača.

- *Potrošač kreativnih proizvoda kao komunikator*: kreativni predmeti jesu i uvijek su bili ključni u komunikaciji riječima, znakovima i slikama. U srži slike potrošača kao komunikatora leži ideja da kreativni predmeti mogu utjeloviti sustav značenja kroz koji on sam sebe izražava i komunicira s drugim potrošačima. On kupuje stvari, ne zbog toga što one mogu učiniti za njega, nego zbog toga što znače za njega. Prepoznati da su kreativna dobra dio komunikacijskog sustava otvara mnoge mogućnosti pri objašnjavanju nezasićenog karaktera moderne kreativne potrošnje bez mobiliziranja koncepata, kao što su pohlepa i zavist, i objašnjavanja zašto su ljudi ponekad spremni odreći se nužnih stvari da bi kupili one luksuzne.^{39 40}
- *Potrošač kreativnih proizvoda kao istraživač i tragač za identitetom*: biti vjeran samom sebi kao potrošaču znači spremno pregledavati i istraživati velik broj potrošačkih proizvoda, od knjiga i časopisa do DVD-ova i proizvoda modne industrije. Ovaj tip istraživanja znači prepoznavanje razlika. Kreativni potrošač/istraživač traži sitne tragove i odstupanja, znakove da će možda uskoro nastati nova moda, da je otkriven novi izvor zadovoljstva ili da je



rođen novi marker. U današnje vrijeme masovni mediji oblikuju naše poimanje i zasićuju naš fizički i umni prostor slikama i zvukovima. Stoga identitet postaje glavna i neprestana preokupacija za svakog pojedinca, a vlastiti identitet ishod je smišljenog i organiziranog nastojanja.⁴¹ Zbog toga kreativni proizvođač mora uzeti u obzir takvu motivaciju, ne samo kada oblikuje kreativna dobra, nego i kada planira njihovu isporuku.

- *Potrošač kreativnih proizvoda kao umjetnik*: ako razmotrimo pojedinog klijenta, njegove/njegine potrebe i želje predstavljaju vrlo različita motivacijska načela. Glad može zadovoljiti samo hrana, no želja može prelijetati od jednog iskustva do drugog. Dok su potrebe vezane uz predmete, želje mogu lutati u svijetu fantazije i mašte. Tada pojedinac postaje umjetnik mašte, netko tko slike iz sjećanja ili okružja preslaguje i poboljšava ih u svojim mislima na način da postanu izuzetno ugodni.⁴² Ciklus želje uključuje stjecanje, uporabu i trijezjenje, a obnovljena želja je glavna značajka moderne potrošnje koja se primjenjuje na romantične međusobne veze jednako kao na potrošnju kreativnih proizvoda poput odjeće, glazbe i video igrice.
- *Potrošač kreativnih proizvoda suočen je s nesigurnošću*: prirodna novost kreativnog proizvoda u početku vodi ka nesigurnosti o njegovoj kvaliteti i konačno do zadovoljstva. Stoga je korisno za proizvođača, ne samo da informira potrošače o postojanju tih proizvoda, nego i da pridružuje elemente (npr. kritičke osvrte, reklame, crtane stripove, uzorke, itd.), koji ih čine razumljivijima potrošačima koji iz njih zatim crpe zadovoljstvo.⁴³
- *Potrošač kreativnih proizvoda i moralna opasnost*: potrošači koji imaju koristi od najmanje mjere dosljednih informacija mogu imati dvojbe glede ponašanja proizvođača i sumnjati da on koristi svu zaradu koju prima za svoju vlastitu korist. Stoga, ako potrošači imaju bilo kakve dvojbe, neće kupiti proizvod. To je primjer anti-selekcije.

Stoga postaje nužno obogatiti marketinški pristup personaliziranim i subjektivnim elementima. Dodatno tradicionalnim metodama segmentacije, moramo uzeti u obzir specifične posljedice varijabli poput sposobnosti dešifriranja i uporabe informacija, postojanje digitalnih zajednica koje se koriste kao poluge pozitivnog utjecaja, itd.



Kreativni marketing će stoga uključivati nekoliko stadija:

- Identifikaciju relevantnog cilja ili potrošačkih skupina.
- Analizu dodirnih točaka ili sučelja s različitim potrošačima znajući da poimanje kvalitete može varirati ovisno o mediju koji se rabi.
- Uključenje odredbi koje predviđaju važnost nematerijalnih dobara u ugovor o „prodaji“ i na taj način zaštitu prava intelektualnog vlasništva.
- Usvajanje strateškog marketinškog plana koji, u krajnjim slučajevima, može postati temeljni vodič za poduzeće.

2. Analiziranje i segmentiranje potrošača

Izgradnja relevantnih tržišnih segmenata sastoji se od četiri koraka:

- Odlučivanje o najrelevantnijim čimbenicima za određenu vrstu potrošača
- Razumijevanje postupka kojeg potrošač koristi za analizu prednosti kreativnog proizvoda koji se predlaže.
- Probir postupaka koji će motivirati donošenje odluke kupiti ili ne.
- Proučavanje različitih situacija do kojih su doveli prethodni koraci kako bi razvrstali potencijalne potrošače u ciljne skupine za svrhe marketinga, tj. radi određivanja relevantnog segmenta.

2.1. Tko je pravi donositelj odluka?

Pojmovi kao što su „javnost“, „korisnik“ i „potrošač“ koriste se nekritično kod marketinga kreativnih proizvoda. Međutim, čini se nužnim pobliže ih odrediti budući da njihovo točno značenje nije očito. Pod pojmom „javnost“ mislimo na sve one koji ne sudjeluju u pružanju usluge, ali su zainteresirani za njezino funkcioniranje. U ovaj pojam možemo uključiti:

- klijente: oni daju naredbe i odlučuju koje usluge će se pružati;
- preporučitelje: oni preporučuju uporabu određenog proizvoda;
- izravne korisnike: oni koriste uslugu;



- neizravne korisnike: oni mogu, ali ne moraju imati koristi od postojanja usluge bez da ju izravno koriste;
- agencije koje omogućuju financiranje i porezne obveznike.

Ovisno o prirodi kreativnog proizvoda ili usluge, mogu postojati različite kombinacije tih kategorija, a ponekad čak može doći i do promjene njihovih uloga.

- Najjednostavnije rješenje je očito ono kod kojeg postoji konfuzija između klijenta i korisnika, što je općenito slučaj kod proizvoda kreativnih industrija.
- No u drugoj situaciji, postojat će razlike. Primjerice, u domeni baštine (spomenici i muzeji), iako na pamet odmah dolaze izravni korisnici (posjetitelji) i neizravni korisnici (oni koji su ovisni o posjetiteljima glede svoje životne situacije), ne možemo ignorirati lokalno stanovništvo sastavljeno od poreznih obveznika, članove udruženja koji pružaju potporu muzeju, koji pripadaju i kategoriji preporučitelja i kategoriji skupljača financijskih sredstava i, konačno, neprofitne organizacije i savjetodavna tijela koja će se pobrinuti da ljudi posjete spomenike, s tim da također igraju i ulogu preporučitelja. Budući da svaka od ovih skupina ima očekivanja i specifične zahtjeve, tim je teže utvrditi njihove prohtjeve i procijeniti odgovarajuće odgovore.

2.2. Od ukusa do ponašanja

Pribavljanje kreativnog proizvoda ili usluge često je samo ulazno sredstvo pri stvaranju željene korisnosti ili zadovoljstva. Stoga potražnja zapravo ovisi o novčanim sredstvima jednako koliko i o onim nenovčanim, poput vremena i informacija potrebnih za bavljenje tom aktivnošću, troškovima vezanim uz potrošnju, itd. Štoviše, skupljanje iskustva i ulaganje u informacije mogu biti odlučni čimbenici u donošenju odluka, npr. kada je potrebno imati pristup specijaliziranim časopisima, slušati kritičke osvrtne i pratiti specijalizirane programe na radiju ili televiziji.



Koje varijable mogu objasniti te razlike u ponašanju korisnika?

Te pojedine varijable odnose se na tri vrste rizika:

- Funkcionalne rizike: hoće li proizvod ispuniti korisnikova očekivanja s obzirom na to da korisnik ne može iskušati njegovu kvalitetu unaprijed?
- Ekonomske rizike: postoje troškovi vezani uz uporabu kreativnih proizvoda u obliku troškova nastalih kako bi se oni koristili, kao i naknade za gubitak.
- Psihološki i društveni rizici: ovo se odnosi na probleme koju uporaba usluge može stvoriti slici koju imamo o sebi i koju drugi imaju o nama. Uporaba usluga može biti ili laskava ili ponižavajuća.

2.3. Kako potrošač odlučuje?

Postupak donošenja odluka pokazuje na koji način će se odluka donijeti. Uzimajući u obzir da su kreativna dobra povezana s novošću i nesigurnošću, moguće je identificirati četiri postupka donošenja odluka vezanih uz potrošnju:

- Kognitivni postupak: tradicionalni postupak donošenja odluka u kojem se potrošač ponaša razumno na temelju relevantnih informacija koje mu stoje na raspolaganju.
- Subordinirani postupak: ako korisnik misli da nema potrebne sposobnosti za provođenje kognitivnog postupka, odlučit će se za subordinirani postupak koji uključuje imitaciju, preporuke i poslušnost. U ovom slučaju, odluka se donosi uz smjernice treće osobe koja navodno zna na koji način bi dobro ili uslugu trebalo koristiti.⁴⁵
- Afektivni postupak: usluge se ne razmatraju s funkcionalnog ili objektivnog gledišta, ali njihova važnost leži u osjetima ili osjećajima koje su sposobne potaknuti.⁴⁶
- Šablonski postupak: javlja se ako je razina potrošačevog sudjelovanja vrlo niska i ako često nedostaje primjena volje ili izbora uključena u subordinirani postupak.

Stvarni postupak donošenja odluka može biti spoj dvaju ili više ovih izvornih postupaka. Bez obzira na to koji je postupak donošenja odluka dominantan, treba zapamtiti da mnogi ljudi više važnosti pridaju fleksibilnosti u svojim aktivnostima.



2.4. Segmentiranje tržišta

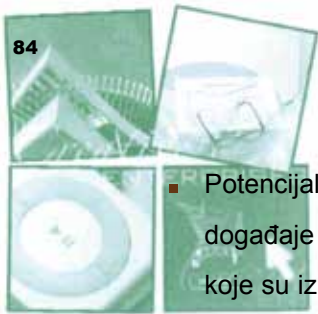
Preklapanje motivacije, rizika i postupaka donošenja odluka može stvoriti veliku raznolikost među potrošačkim profilima. Stoga je važno stvoriti skupine kako bi se dobila točna predodžba o načinu funkcioniranja tržišta. Konačni korak je tražiti segmente.

Tradicionalno, segmentacija kreativnim poduzećima omogućuje:

- testiranje teorija glede homogenosti tržišta upućivanjem na različite kategorije potrošača;
- pozicioniranje proizvoda u odnosu na različite segmente;
- oblikovanje homogenih ili raznorodnih marketinških politika;
- iskorištavanje svih gledišta koja nudi tržište.

Potom se određeni segment može definirati kao *podskup korisnika koji se mogu opisati i koji će vjerojatno odgovoriti marketinškim pritiscima*. Trebalo bi biti moguće kvantificirati ili mjeriti ovaj segment, koji je stabilan tijekom „unosnog” razdoblja. Kako bismo ga opisali, moramo koristiti zemljopisne, društveno-demografske i psihografske kriterije. Moguće je postojanje segmenata koji odgovaraju svakoj vrsti kreativnog dobra. Ako kao primjer uzmemo muzeje, nalazimo da se obično identificiraju četiri segmenta:

- Obitelji s djecom koja posjete muzejima smatraju kognitivnom i obrazovnom aktivnošću, jednako kao i zabavnom aktivnošću koja se provodi u slobodno vrijeme. Iskustvo pokazuje da je ovaj segment spreman platiti ako proizvodi koji se nude imaju željenu kvalitetu i sposobni su zadovoljiti njegove potrebe.
- Starije osobe koje imaju dovoljno slobodnog vremena i novca na raspolaganju. Stoga je u proizvođačevom interesu brinuti se o njihovoj ugodu i opuštanju i organizirati aktivnosti koje će obogatiti njihovo znanje o umjetnosti, što može biti skupi pothvat.
- Društveno nepriviligirane i marginalizirane skupine čija su sredstva krajnje ograničena. Ta činjenica često potiče organizatore umjetničkih događaja uživo da njihovu prisutnost koriste kao polugu za pribavljanje većih javnih subvencija.



84

- Potencijalni suradnici. Oni u početku mogu biti nezainteresirani za umjetničke događaje uživo, no zahvaljujući njihovim aktivnostima i iskustvu i lekcijama koje su iz njih naučili, mogu odlučiti sudjelovati u pratećim umjetničkim aktivnostima. To će činiti kroz donacije, lobiranje, itd.

Segmentacija se često predstavlja kao sredstvo utvrđivanja potrošačevog profila, koji predstavlja podroban opis ciljane osobe. Ponekad se također opisuje kao studija karaktera. Iako to može biti točno, prvenstveno je potrebno usredotočiti se na operativni i realistični pristup potencijalnom tržištu.

2.5. Razvoj publike i dobivanje povratnih informacija

Analiza potencijalnog tržišta mora biti povezana s postupkom razvoja publike i dobivanja povratnih informacija. Razvoj publike važan je dio marketinškog procesa budući da kreativni proizvođači moraju stvoriti svoju vlastitu potražnju. U vrlo kratkoročnoj perspektivi i uzimajući u obzir stvarne klijente, to zahtijeva tradicionalne marketinške metode. U domeni u kojoj je nesigurnost prevladavajuća i u kojoj ukusi i sklonosti nisu uvijek poznati, nužno je uložiti u informacije i obrazovanje u svrhu razvoja publike. Zbog toga u mnogim zemljama kreativna poduzeća i zaposlenici traže od obrazovnog sustava širenje kreativne prakse, na taj način naglašavajući dugoročnu dimenziju razvoja publike.

Dobivanje povratnih informacija od publike omogućuje verificiranje stvarne prirode potražnje, potvrđivanje određenih izbora i mijenjanje postojećih proizvoda. Stoga bi kreativna poduzeća trebala:

- usvojiti mehanizam, poput uspostavljanja izravnih kontakata s klijentima kroz upitnike, poruke e-pošte, tisak i kritičke osvrte;
- voditi bilješke o svojim klijentima budući da je povoljnije zadržati klijenta, nego privući novog;
- poticati potrošače na predlaganje izmjena ili poboljšanja.

U slučaju interaktivnih video igara, neki proizvođači organiziraju svoje komunikacijske kanale prema svojim klijentima i potrošačima na takav način da mogu imati koristi, ne samo od njihovih prijedloga, nego i od njihovih doprinosa. To je jako važno u



području u kojem je nesigurnost strukturalna. Kao što je spomenuto ranije, to može promijeniti tradicionalnu vezu između dobavljača i potrošača stvarajući određenu vrstu partnerstva. Vrlo je izgledno da će buduća kreativna poduzeća morati smatrati svoje klijente partnerima, a ne samo korisnicima.

3. Veza s potrošačima i klijentima

Bez obzira na to koji dio medija je uključen, treba naglasiti dva opća i zajednička razmatranja:

- Da bi bili uspješni, prodajne ponude moraju se temeljiti na potrošačkim koristima, a ne na značajkama proizvoda. Značajke su uočljivi dio ili kvaliteta nečega, činjenica koja se tiče proizvoda ili usluge. Jedna značajka može imati različite koristi, ali različite koristi različitim klijentima mogu biti važne u različitoj mjeri. Koristi su elementi koje klijent vrednuje. One igraju značajnu ulogu u motiviranju klijenta da uopće kupi proizvod ili uslugu.
- Jednom kada ljudi kupe nešto od određenog kreativnog poduzeća, vjerojatnije je da će kupiti ponovno i da će sljedeći put kupiti više. Višestruko je jeftinije prodavati postojećem klijentu, negoli naći novog, pa je važno redovito informirati klijente o novim proizvodima i uslugama. To je također dobar način vođenja bilješki o tome odakle klijenti dolaze s ciljem procjene funkcioniraju li ispravno marketinški alati.

3.1. Izravna prodaja

Kreativni ljudi imaju mnoštvo mogućnosti prodavati svoja dobra i usluge izravno javnosti, primjerice putem nastupa uživo, festivala, otvorenih ateljea, sajмова itd. U takvim situacijama potrebno je poštivati nekoliko osnovnih pravila:

- Pri odabiru gdje i kako prodavati, kreativno poduzeće mora najprije odlučiti koju vrstu klijenata želi privući: tko su, gdje žive, zašto bi trebali željeti kupiti ovaj proizvod ili uslugu, koliko bi bili spremni potrošiti i kada su skloni kupiti. Primjerice, Božić je optimalno vrijeme za prodavanje obrtničkih proizvoda.



86

- Kod prodaje javnosti, važno je biti profesionalan i upućen. Ljudi su skloni kupovati od ljudi koji im se sviđaju pa su njihov stav i stil vrlo važni i moraju biti prikladni.
- Može biti korisno sastaviti odlomak teksta koji se može koristiti kao prvi potez, a zatim se razviti u potpuniji razgovor prilikom prvog susreta s potencijalnim klijentom.

„Civilizacijske staze”*

Inicijativa Civilizacijske staze je partnerstvo u kojem sudjeluju tri subjekta: Lestari Heritage Network, Heritage Trust i Malaysian Interfaith Network. Projekt uključuje profesionalno osmišljene izlete, čija je namjena katalizirati tok između kreativne kulturne imovine i ekonomskog razvoja. Skupine vezane uz kulturnu baštinu nedavno su predstavile mnoge inicijative, no njihov učinak u smislu ekonomskog razvoja još je uvijek ograničen zbog određenih slabosti vezanih uz sposobnost upravljanja i marketinšku stručnost.

Cilj projekta je jačati horizontalne poveznice između multietničkih i multireligijskih zajednica istovremeno promičući vertikalnu integraciju između novih i specijaliziranih potrošačkih tržišta. Projektne aktivnosti uključuju:

- identificiranje novih tržišta vezanih uz obrazovni i kulturni turizam;
- razvoj tiskovnih materijala, izletnih mapa i internetskih stranica;
- dodavanje vrijednosti kulturnim proizvodima kroz inovativno oblikovanje i marketing;
- izobrazbu izletnih vodiča i tumača;
- promicanje tradicionalnih zanatlija i suvremenih umjetnika.

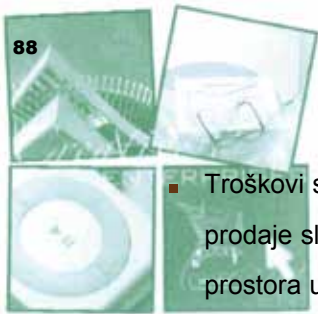
- Prodaja kreativnih vještina ili usluga vrlo je različita od prodaje proizvoda. Bilo da kreativno poduzeće daje općeniti pregled svojih usluga i poslovanja ili se natječe za određeni posao, vrlo je važno prilagoditi prezentaciju potrebama klijenta. Pritom nije nužno pristati na određenu ponudu tijekom prvog sastanka. Vjerojatno je bolje navesti klijenta da svoje uvjete stavi u pisani oblik i dostavi ponudu s cijenom, kao i dizajnerski sažetak.



3.2. Prodajne izložbe i sajmovi

Sudjelovanje u prodajnim izložbama i sajmovima može biti učinkovit način dopiranja do klijenata koji su zainteresirani za kupnju proizvoda ili usluge. Također može omogućiti stvaranje novih kontakata, unaprjeđivanje osobnog profila trgovačkog društva i provođenje istraživanja tržišta. Zbog toga u nekim zemljama lokalne vlasti daju subvencije proizvođačima kako bi potakli njihovo sudjelovanje na takvim događajima.

- Nakon što je razjašnjena ta potreba, nužno je identificirati određene povratne koristi koje se očekuju od sudjelovanja u događanju, npr. koliko novca će se zaraditi, koliko proizvoda ili usluga prodati, koliko novih kontakata će se dodati bazi klijenata, koji je očekivani odjek u tisku, itd.
- Nakon što se ti ciljevi ustanove, važno je odlučiti se između različitih sajmova i drugih događaja. Preporučljivo je posjetiti bilo koji događaj od interesa za poduzeće, kako bi se ispitala njegova uspješnost, vrsta klijenata koje privlači i spadaju li oni u ciljano tržište. Također može biti preporučljivo razgovarati s drugim izlagačima kako bi se dobile povratne informacije o tome u kojoj mjeri je događaj bio od koristi za njih i jesu li imali problema vezanih uz organizaciju i promidžbu. Korisno je kontaktirati organizatore događaja radi statističkih podataka o tome koliko je klijenata bilo prisutno prethodnih godina, koja je bila prosječna potrošnja po glavi i prosječna vrijednost transakcija. To će pomoći pri utvrđivanju jesu li klijenti voljni platiti za vaše proizvode i usluge. Konačno, važno je doznati kako promotori događaja namjeravaju pristupiti marketingu događaja, hoće li ga reklamirati, hoće li izdati izložbeni katalog ili pokrenuti internetsku stranicu na kojoj se možete pojaviti.
- Pri sastavljanju proračuna, u njega bi trebalo uključiti trošak izložbenog prostora i dodatne troškove kao što su:
 - proizvodnja zaliha radi prodaje i kupnje izložbenih predmeta;
 - osiguranje od štete, gubitka, krađe i osiguranje trećih osoba;
 - marketinški materijali, fotografije i tiskanje cjenika, posjetnica, tiskovnih paketa i pozivnica, poštarina te društvena okupljanja tijekom izložbe;
 - plaćanje pomagača u izložbenom prostoru, putovanje i smještaj (ako je primjenjivo), prijevoz proizvoda i izložbenih predmeta.



88

- Troškovi se mogu smanjiti dijeljenjem izložbenog prostora s poduzećem koje prodaje slične proizvode ili je čak i bolje prijaviti se i biti dijelom izložbenog prostora umjetničke organizacije. Tako će biti moguće procijeniti pokriva li planirana prodaja i izgradnja novih veza troškove sudjelovanja u događaju. Sastavljanje alternativnih proračuna pomaže razvoju planova za nepredviđene okolnosti kako bi se moglo reagirati neovisno o tome kakav je odaziv.
- Nakon toga bit će potrebno oblikovati vremenski ograničeni plan budući da mnogi sajmovi i prodajne izložbe imaju postupak odabira, pri čemu su rokovi za prijavu nekoliko mjeseci prije događaja. Izlaganje proizvoda i proizvodnja pisanih i audiovizualnih informacija – brošura, razglednica, tiskovnih paketa, itd. – su drugi čimbenici. Ako izložbeni prostor nije privlačan i zanimljiv, moguće je da poduzeće privuče premalo klijenata. Cjenik bi trebao biti sukladan marketinškim materijalima, a posjetnice bi trebale izgledati profesionalno. Važno je uključiti fotografije, nacрте i kodne brojeve. Trebalo bi pripremiti prodajne materijale poput faktura. To će pomoći da kupcima kreativno poduzeće ostane u sjećanju dugo nakon događaja.
- Konačno, za izložbe i sajmove važno je imati dva cjenika, jedan za kupce na veliko, a drugi za opću javnost i tisak.

3.3. Korištenje interneta

Iako kupnja kreativnih proizvoda preko interneta postoje sve češća, mnogi kreativni proizvodi ne prodaju se dovoljno dobro tim putem budući da ljudi žele pregledati artikle prije nego što ih kupe. Stoga je nužno uspostaviti jasnu razliku između pisanih, audiovizualnih i drugih proizvoda. Najvažnija razlika mora se napraviti između korištenja interneta kao sredstva informiranja i komunikacije za svrhe prodaje i korištenja interneta kao sredstva isporuke.

Mnogi kreativni ljudi svoje prve korake prema prodaji svojih proizvoda rade na internetu pomoću e-pošte. Prije pokušaja prodaje on-line, kreativno poduzeće trebalo bi prvo usvojiti jasnu politiku vezanu uz manjkava ili neisporučena dobra, isporuku, plaćanje, osiguranje i kreditnu kontrolu. Štoviše, kreativno poduzeće mora detaljno raspraviti s pružateljem internetskih usluga na koji način će se troškovi i zarada dijeliti i uvjeriti se da neće postojati mogućnost kopiranja proizvoda koji se prodaju. To može biti teško budući da se uslužni centri ponašaju kao vrata prema potrošačima i nameću svoje vlastite uvjete. Stoga je apsolutno nužno navesti te uslužne centre na suradnju.



Kreativni prostor: Radionice za izradu haljina u Senegalu

Mame Fagueye Ba je dizajnerica i kostimografkinja iz Saint Louisa u Senegalu. Ona sudjeluje u razvoju prave vizualne umjetnosti pri čemu joj njeno kreativno oko omogućuje dizajniranje novih proizvoda za modnu industriju. Istovremeno, ona također opskrbljuje filmske studije kostimima. Njezine kreacije izraz su njene umjetničke osjetljivosti koja je uočljiva u njenom izboru tehnika, materijala i boja. Možda ne prodaje velike količine, no njezina gorljivost u lansiranju novih proizvodnih linija i kreiranju novih dizajna je očita.

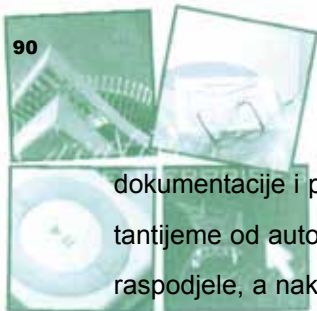
Financijski povrat još uvijek nije dovoljan zbog velikog problema u Africi gdje se najreprezentativnije komercijalne organizacije usredotočuju na količinu umjesto na kvalitetu, stavljajući izvorne kreativne aktivnosti u lošiji položaj. Mame Fagueye Ba ima svoju vlastitu internetsku stranicu: Espaces Fagueye (www.espacefaguèye.com) pomoću koje se u suradnji s Association Olivier Arts Africains u Francuskoj njezini proizvodi predstavljaju javnosti te se organizira prodaja za sve one koji dijele iste ideje (contact@associationolivier.com).

Želja udruženja je da se koristi kao kulturni prostor i sastajalište umjetnika zainteresiranih doprinostiti novim umjetničkim kreacijama, daje podršku prodaji kreativnih proizvoda, stvara veze između istomišljenika i pomaže u izgradnji mreža za prodaju kreativnih proizvoda koji se razlikuju od obične robe. U zamjenu za to, umjetnici moraju pristati da neće pogaziti temeljna načela i raditi samo za financijsku korist.

Afrički umjetnici suočeni su s ogromnim ekonomskim, strukturalnim i organizacijskim teškoćama. Što je potrebno za stvaranje prikladnih uvjeta za promociju kreativnih aktivnosti u Senegalu? Nužno je uliti sigurnost proizvođačima tako da mogu razvijati svoje stvaralačke talente.

3.4. Mobiliziranje društava za kolektivno ostvarivanje prava radi zaštite prava

Obično su organizacije za kolektivno ostvarivanje prava poznate po ostvarivanju autorskih prava i to je sasvim uobičajeno. Ona pregovaraju s korisnicima ili skupinama korisnika, poput radijskih postaja, radiodifuzijskih kuća, restorana, itd. i ovlašćuju ih na uporabu djela zaštićenih autorskim pravom. Na temelju



90 dokumentacije i programa koje dostavljaju korisnici, ove organizacije distribuiraju tantijeme od autorskih prava svojim članovima sukladno ustanovljenim pravilima raspodjele, a nakon što odbiju naknadu koja pokriva njihove administrativne troškove. U nekim područjima poput scenskih umjetnosti, rasprave se mogu voditi na osobnijoj razini.

No te organizacije imaju komplementarne uloge koje se ne mogu ignorirati:⁴⁷

- one organiziraju društveno-kulturne promidžbene aktivnosti za potporu novim kreativnim vještinama ili radi prikupljanja novca za mirovinske fondove;
- oni informiraju svoje članove o dostupnim mogućnostima vezanima uz nove trendove i medijske prilike;
- one sponzoriraju kulturne aktivnosti radi promicanja svojeg nacionalnog repertoara kreativnih djela u zemlji i inozemstvu;
- one poduzimaju korake vezane uz očuvanje, zaštitu i poticanje kreativnih aktivnosti u područjima književnosti, umjetnosti, glazbe, itd. To očuvanje nacionalnih aktivnosti i/ili aktivnosti zajednice vrlo je važno u zemljama u razvoju gdje se, primjerice, tradicionalna narodna glazba nezakonito umnožava.

U području poput glazbe, društva koja se bave kolektivnim ostvarivanjem prava prihvaćaju inicijative i nove ideje za promidžbu kreativnosti među svojim članovima. Organiziraju natjecanja i festivale, dodjeljuju nagrade i aktivno podupiru glazbeno nakladništvo, emitiranje serija, proizvodnju radijskih i televizijskih setova, diskova i kazeta, studije za snimanje, itd.⁴⁵

Ovu ulogu ponekad kritiziraju društva koja predstavljaju autore koji misle da ne mogu promijeniti javnu kulturnu politiku. Međutim, ovaj stav je zastario i u interesu je takvih društava promicanje kreativnih aktivnosti, a ne samo upravljanje njima. Činjenica je da je glavni problem u tom pogledu što to stvara situaciju u kojoj društva moraju birati između različitih oblika izražavanja, različitih skupina kreativnih vještina, itd., što nije jednostavno. Također, ne postoji jedinstvenost među različitim organizacijama o takvom sudjelovanju. CISAC je stoga predložio neke smjernice radi ograničavanja iznosa koji se troši na takve aktivnosti.



3.5. Umrežavanje

Bez obzira na to o kojoj medijskoj grani se radi, umrežavanje može biti učinkovita promidžbena aktivnost za kreativno poduzeće, dok događanja mogu predstavljati dobar način izgradnje odnosa s klijentima, medijima i kolegama te uspostavljanja novih kontakata. Umrežavanje se odnosi na otkrivanje načina na koji se posluje i stvaranje prilika. Ne radi se o iskorištavanju ljudi, nego o dvosmjernoj izmjeni informacija pri čemu poduzeće može dobiti preporuke. Kako bi se iskoristila ta mogućnost, kreativno poduzeće trebalo bi razviti svoju vlastitu bazu podataka potencijalnih klijenata budući da je to vrlo učinkovit marketinški alat.

4. Posebna situacija: Pretvaranje kupca u stalnog klijenta

Kreativna poduzeća koja sama pružaju usluge ili su podugovaratelji, često moraju davati ponude.

- U nekim situacijama, stvari su relativno jasne i lake kao što je slučaj kod jednostavne transakcije na licu mjesta, primjerice, prodaje jedne knjige ili prodaje jedne ulaznice za određeni događaj.
- U drugim situacijama, stvari su puno složenije, primjerice, ako dizajner mora predložiti novi predmet ili ako proizvođač mora predložiti novi događaj lokalnim vlastima ili vlasniku mjesta događanja. Mi ćemo se usredotočiti na ovu situaciju.

Potrebna je priprema unaprijed zbog velike nesigurnosti budući da nije poznato hoće li proizvod koji se nudi zadovoljiti zahtjeve klijenta, kako u funkcionalnom, tako i u ekonomskom pogledu. Rasprava između kreativnog poduzeća i njegovog klijenta neće biti laka jer je potrebno puno informacija i dogovora za svaki pojedini korak.

Ovdje se moraju naglasiti tri točke:

- Prije svega, ponude i ponuđene cijene moraju biti što jasniji kako bi se izbjegli nesporazumi u slučaju budućeg sporazuma.



92

- Na kraju rasprave, uvjeti se moraju odrediti što je točnije moguće kako bi se izbjegli budući sporovi.
- Pitanja vezana uz to tko je nositelj prava intelektualnog vlasništva i okolnosti pod kojima se ta prava mogu prenijeti moraju se jasno definirati i o njima se mora donijeti jasna odluka. Preporučljivo je da kreativno poduzeće zadrži autorsko pravo, što znači da će klijent morati spomenuti autorovo ime u slučaju izdavanja djela.
- U slučaju djela grafičkog i web dizajna, situacija je često složenija, no poduzeća i tvorcima moraju dati sve od sebe kako bi se pobrinuli da je njihovo ime navedeno na bilo čemu što su dizajnirali.

Pretvaranje kupca u stalnog klijenta: Ponude i ponuđene cijene

Ponude su važan alat za klijenta, no prije svega je riječ o komunikacijskim alatima koji se rabe u postupku isporuke usluga klijentu. Obje stranke moraju se sporazumjeti o tome što će se pružiti, koliko dugo će za to trebati i o kojim je troškovima riječ. Poslovanje bez detaljnih ponuđenih cijena i uvjeta često vodi do loše komunikacije, što može biti stresno i uzrokovati gubitak vremena objema stranama, kao i dovesti do gubitka mušterija i prihoda.

Prije nuđenja cijena, potrebno je izraditi nacrt ponude u kojem će se navesti ciljevi/ svrhe dobara, vremenski raspored, pozadina i cijena.

Zatim je potrebno pokušati kvantificirati što se mora isporučiti i dati detaljan opis dobara kako bi se pokazalo čime zadovoljavaju očekivanja mušterije. Ako proizvođač stavi na raspolaganje jasne dizajnerske sažetke i ponuđene cijene, poduzeće će bolje upravljati očekivanjima klijenta, izgraditi povjerenje, uspostaviti dobar odnos s njim i tako postupati profesionalno.

Nakon pristajanja na klijentov sažetak, kreativno poduzeće mora dati financijsku ponudu. Ta ponuda bi trebala dati jasan pregled onoga što poduzeće namjerava pružiti klijentu, uključujući detaljni opis radova koji će se provesti. Preporučljivo je ovo rastaviti dalje u tri jasna stadija:

- Stadij koncepta: uključuje rad potreban za finaliziranje dizajnerskog sažetka, pri



čemu se izrađuje od jednog do tri dizajnerska koncepta, te sve sastanke s klijentom.

- Stadij razvoja: u ovom stadiju, kreativno poduzeće detaljno razvija dizajn koji je odabran u prvom stadiju. Poduzeće mora kvantificirati što će klijent dobiti i također objasniti postupak dizajna, tj. razvoj koncepta odabranog u prvom stadiju, postupak brendiranja, tiskanje predložaka memoranduma, zahvalnica, faktura i posjetnica.
- Stadij provedbe: u ovom stadiju dolazi do proizvodnje dizajna i proizvodi se uvode na tržište.

Kreativno poduzeće će morati specificirati vrijeme koje će potrošiti na svaki stadij i svaki pojedini aspekt projekta, sve troškove vezane uz to (uključujući operativne, proizvodne, poštanske troškove i troškove pakiranja, itd.), kao i nepredviđene troškove i profitnu maržu.

Konačno, kreativno poduzeće mora dati jasne pojedinosti vezane uz:

- Vrijeme valjanosti ponude. To je potrebno kako bi se osiguralo da cijene i vremenski raspored koji se u njoj spominju ostanu relevantni.
- Troškove i rashode koji nisu uključeni u naknadu.
- Fakturiranje: trebalo bi se provesti na kraju svakog stadija kako bi se osiguralo da proizvođač brže bude plaćen i kako bi se izbjegle zamke vezane uz otkriće da je klijent neplatiša ili da kasni s plaćanjem.
- Kraj svakog stadija (tj. sastanak), tako da stadij može biti formalno zaključen i fakturiran. Trebalo bi također spomenuti da se naknada ne može mijenjati nakon što je počeo novi stadij.

Ugovaranje: Uvjeti

Svaka ponuda mora kao prilog sadržavati uvjete. Oni bi trebali uključivati sljedeće aspekte:

- Rok u kojem fakture moraju biti plaćene;
- Način plaćanja: gotovina, ček ili izravni bankovni prijenos. U slučaju međunarodnih klijenata, potrebno je navesti primjenjivu valutu i odrediti tko će platiti bankovne naknade;
- Pojašnjenje o tome uključuju li uvjeti PDV;
- Definiciju ugovornih kazni za zakašnjelo plaćanje, bilo o obliku kamata ili postotka od naknade nakon razdoblja počeka;
- Način postupanja u slučaju ako druga strana raskine ugovor. Također bi trebalo razjasniti temeljem zakona čije zemlje će se rješavati sporovi.

Ponekad klijent ima svoj vlastiti nacrt ugovora. Poduzeća često imaju standardne ugovore za sve svoje dobavljače i stoga neke odredbe ne moraju biti relevantne za projekt u pitanju. To se naročito odnosi na velike brendove i robne kuće koje imaju vrlo stroge uvjete poslovanja. Stvari se mogu zakomplicirati i u takvoj situaciji treba postupati pažljivo. Ovdje, više nego ikada, može biti preporučljivo tražiti profesionalni savjet prilikom sastavljanja ugovornih odredbi.

U slučaju prihvata proizvođačeve ponude, ugovor je sastavljen.

Ponuđene cijene i dizajnerski sažetci postaju ugovori kada klijent na njih napiše „prihvaćam“ s datumom, svojim punim imenom i potpisom na njima. Svaka stranka mora imati primjerak sa svim ovim pojedinostima na njemu prije početka projekta. To će dugoročno pomoći u smanjenju mogućih problema.

Konačno, poduzeće bi uvijek trebalo izdati fakturu klijentu prije ili tijekom isporuke navodeći uvjete isporuke. Ako poduzeće radi za proviziju, trebalo bi zatražiti predračun ili polog za izvršeni rad.



5. Preporuke

Kako bi provelo gore navedeno i razvilo marketinšku strategiju, kreativno poduzeće mora:

- *Razmotriti proizvode, klijente i prodaju istovremeno. Tradicionalno su moguće tri vrste orijentacije:*
 - *Proizvodna orijentacija temelji se na hipotezi da će potrošači biti skloni proizvodima koji nude najbolju kvalitetu, performanse i značajke;*
 - *Potrošačka orijentacija koja sustavno proučava potrebe i želje, percepciju i stav te sklonosti potrošača;*
 - *Prodajna orijentacija u kojoj poduzeće vjeruje da potrošači moraju kupiti sve više i više ako je potrebno kupujući po inerciji.⁴⁹*
- *Razmotriti različite instrumente istovremeno. U tradicionalnom marketingu mješovitog pristupa, moraju se uzeti u obzir četiri dimenzije: proizvod, cijena, mjesto i promidžba. Specifični spoj ova četiri elementa varirat će sukladno prirodi kreativnog proizvoda i veličini poduzeća. Za poduzeća koja pripadaju baznim kreativnim industrijama, cijene i promidžba su vrlo važni. Za poduzeća povezana s tradicionalnom umjetnošću, proizvod i mjesto će igrati ključnu ulogu.*
- *Razmotriti mnoštvo segmenata i diversificirati ili verzionirati broj segmenata koliko god je to potrebno. Ovo mnoštvo segmenata mora se razmotriti kao trajan dio života kreativnih poduzeća. To može zahtijevati složen i skup sustav nadgledanja ili ekspertize budući da se moda i životni stilovi neprestano mijenjaju.*
- *Napraviti evaluaciju i reviziju marketinga. Vrlo često kreativna poduzeća provode prodajne aktivnosti koje pogrešno nazivaju marketingom. Marketing je složena operacija koja se mora pažljivo planirati tako da odgovara zahtjevima poduzeća. To je najmanje što se može napraviti u području gdje potrošače vode vrlo suptilni motivi i gdje potrošači vrlo sofisticirano pristupaju proizvodu.*



6. POGLAVLJE

Financiranje kreativnih poduzeća

Bilo koja aktivnost trebala bi generirati dovoljno prihoda da financira isporuku i stalni razvoj. Postoje neki argumenti koji su razvijeni u odnosu na kreativna poduzeća radi isticanja pojedinih financijskih pitanja:

- Ona moraju snositi znatne negativne troškove prije negoli ostvare svoje prve prihode;
- Ona nemaju načina znati hoće li njihov proizvod biti cijenjen;
- Inicijalno tržište može biti ograničeno i može se širiti samo zahvaljujući pozitivnoj usmenoj predaji;
- Potražnja za kulturnim proizvodom je vrlo nepostojana.

Ti argumenti ponekad su doveli do gledišta da kreativno poduzeće može biti održivo samo ako ima koristi od javnih subvencija ili privatnog pokroviteljstva. To nije točno i poduzeće koje traži javne ili privatne subvencije mora najprije dokazati da ima zdravu osnovu financijskog upravljanja. Štoviše, taj zahtjev stvara općeniti problem odgovornosti.⁵⁰

Dobro financijsko upravljanje uključuje četiri glavna elementa:

- Zdrav novčani tok kako bi se održavala pozitivna bilanca koliko god je to moguće.
- Strategiju financiranja koja će odgovarati imovini poduzeća i prilikama koje su mu doista dostupne. Primjerice, puno dokaza temeljenih na studijama slučaja sugerira da kulturna poduzeća koriste više strategija. U nastojanju da povećaju svoje prihode:



- velika neprofitna poduzeća sklona su oslanjati se više na senzacionalne produkcije u kojima sudjeluju zvijezde;
- organizacije srednje veličine sklone su oslanjati se više na „veteranski program“ ili tradicionalna djela koja traži tradicionalna publika;
- mala komercijalna neprofitna ili volonterska poduzeća vjerojatno će se više oslanjati na tržišne niše.
 - Sposobnost financijski procijeniti različite projekte i samo poduzeće.
 - Realistična financijska izvješća uključujući proračune i bilance ili izvješća o rashodima.

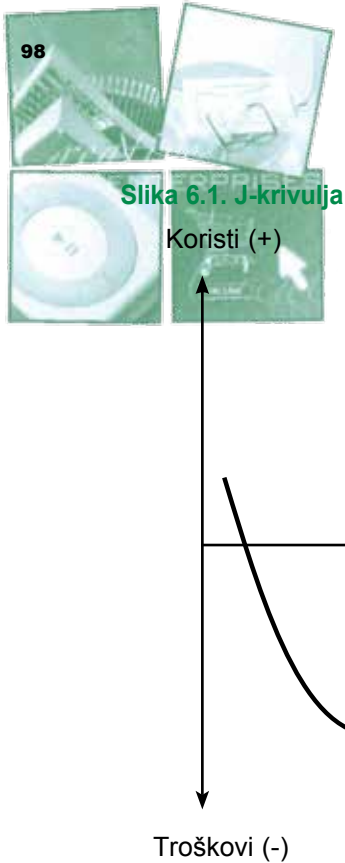
1. J-krivulja novčanog toka

1.1. Problem novčanog toka

Radi provedbe novih projekata i proizvodnje novih dobara i usluga, kreativno trgovačko društvo će morati snositi znatne troškove, primjerice, glede istraživanja, dizajna i razvoja.

Pri usporedbi s drugim trgovačkim društvima, glavna teškoća u ovom slučaju proizlazi iz činjenice da kreativno trgovačko društvo u trenutku nastanka takvih troškova ne zna hoće li ostvariti očekivane prihode. Ovdje se može govoriti o „nepovratnim troškovima“ kako bi se opisala činjenica da kreativno trgovačko društvo nije sigurno hoće li povratiti takve troškove budući da nije u mogućnosti predvidjeti kako će javnost prihvatiti predložena nova dobra ili usluge.

U najboljem slučaju, kreativno trgovačko društvo će tako povratiti troškove tek u drugom razdoblju. Kako bi se naglasila originalnost takvog financijskog rizika, može se reći da se društvo suočava s J-krivuljom. Na slici, horizontalna os predstavlja vrijeme, a vertikalna os troškove (zajedno s negativnim vrijednostima) ili koristi (zajedno s pozitivnim vrijednostima). Tako se može vidjeti da će kreativno trgovačko društvo u najboljem slučaju morati snositi značajne troškove prije nego što ih uspije povratiti. U najgorem slučaju, kreativno trgovačko društvo će morati snositi troškove bez ikakvih koristi.



Kako bi se identificirao ovaj zahtjev novčanog toka, nužno je identificirati čvrst model za operativni novčani tok. Operativni novčani tok uključuje prihode, troškove, kupnje i prodaje materijalne imovine, kretanje trenutne imovine (kao što su dužnici i vjerovnici) i kretanje trenutnih nekamatnih obveza (kao što su vjerovnici). Svi dugovi, kapital, kamate i dividende moraju se isključiti budući da se novčani tok razlikuje od profitnog toka.⁵¹

1.2. Moguća rješenja

Prvo rješenje bi bilo izjednačiti J-krivulju smanjenjem negativnog troška, iako negativni trošak pridonosi uspjehu proizvoda dok god je sinonim kvalitete. Stoga bi bolje rješenje bilo promijeniti horizontalni položaj J-krivulje poticanjem ulaznih veličina novčanog toka čim je prije to moguće. Ako ulazne veličine novčanog toka počnu s negativnim troškom, J-krivulja će nestati.

Neka moguća rješenja bi bila:

- Sklapati ugovore s bankama i ustanovama za mikrokreditiranje kako bi se dobila trenutna novčana potpora.
- Pronaći sponzore koji bi dali potporu projektu odmah nakon dizajniranja



uvjeravajući ih da je njihova potpora neophodna: ako su uključeni od samog početka osmišljanja ili oblikovanja projekta, uvelike će doprinijeti njegovom uspjehu. S druge strane, čekanje takve potpore predugo vjerojatno će dovesti projekt u pitanje i promijeniti očekivanu igru pozitivnog zbroja u igru negativnog zbroja. Rizični kapital može dati odgovor na gornje pitanje.

- Uspostaviti udruženje osoba zainteresiranih za uspjeh projekta. One se mogu mobilizirati kako bi osigurale novčane tokove bez da poduzeće mora preuzeti bilo kakvu financijsku obvezu.
- Prodavati buduće proizvode unaprijed:
 - Pretplata je vrlo važan postupak za kreativna poduzeća koja su u mogućnosti isporučiti niz proizvoda ili ulaznih veličina budući da mogu imati koristi od znatnih novčanih tokova na početku bez da moraju čekati punu provedbu. Ona su obvezana pružiti financijski poticaj kako bi privukla pretplatnike, obično u obliku popusta. Trošak tog popusta će se, međutim, u velikoj mjeri prebiti s prednostima koje donose rani novčani tokovi. U slučaju tek osnovanih ili vrlo mladih poduzeća, ova strategija se može usvojiti samo ako imaju pozitivan imidž i ako im potrošači vjeruju.⁵²
 - Uporaba postojećih i raširenih prodajnih mreža i robnih kuća omogućuje kreativnim poduzećima koristi od novčanih tokova puno prije nego što doista počnu isporučivati dobra ili usluge. To se može učiniti u slučaju izvedbi, izložbi i nekih kreativnih dobara poput knjiga i CD-ova.⁵³
 - Neke zemlje imaju uspostavljen sustav za davanje predujmova prihoda što pomaže ublažiti problem likvidnosti, no uvjeti dostupnosti takvih predujmova ponekad se teško mogu zadovoljiti i može biti potrebno puno vremena prije nego što se iskuse koristi od takve likvidnosti.

2. Mobiliziranje financijskih sredstava

Radi privlačenja i mobiliziranja financijskih sredstava, od kreativnog poduzeća se očekuje da dokaže odgovarajuće izdatke, dovrši postupak prijave i sastavi plan kao prilog svojoj prijavi. Mnogo je teže navesti druge da daju novčana sredstva ako poduzeće ne može pokazati postojanje potencijalnog viška, objasniti točan način ulaganja novca i specificirati što će financijski ulagatelj dobiti zauzvrat za njegov doprinos u pothvatu. Slijedom toga, prije ulaganja vremena i energije u planiranje



pothvata, prijeko je potrebno razmotriti kako će drugi vrednovati rad i identificirati one koji će vjerojatno kupiti dobro ili uslugu.

Moguće su četiri vrste ulaganja:

- Vlastito ulaganje koje se temelji na mobilizaciji privatnih izvora, sredstava od prijatelja i obitelji, partnera ili udjelničara;
- Ulaganje banaka (ulazak u minus, zajam, zajmovno jamstvo za male tvrtke) i poslovni „anđeli”, sponzorstvo i potpora u naturi;
- Javno financiranje koje pruža središnja ili lokalne vlasti;
- Pokroviteljstvo, potpore i nagrade od pokrovitelja, sponzora, dobrotvornih zaklada i fondova.

Prije pristupanja ulagatelju, važno je da kreativno poduzeće:

- osigura da su njegove ideje, proizvodi ili poslovni identifikatori zaštićeni zakonima koji se odnose na intelektualno vlasništvo;
- postavi si pitanje zašto bi određena vrsta donatora trebala uložiti svoja sredstva;
- procijeni koristi i nedostatke svake prilike za financiranje i osigura da je ponuda odgovarajuća za njegovo poslovanje.

2.1. Bankovno financiranje

Mogućnosti financiranja koje su dostupne kod banaka uključuju: ulazak u minus na računu, kreditne kartice (preporučljivo za poduzeća koja žele pozajmiti male iznose novca), zajmovi, zajmovna jamstva za male tvrtke, itd.

Važno je imati na umu da bankovni menadžer donosi odluke na isključivo financijskoj osnovi, uglavnom na temelju dvaju glavnih kriterija:

- procjeni rizičnosti projekta;
- sposobnosti vraćanja novca.

Stoga je preporučljivo:



- Sastaviti poslovni plan što je potpunije i detaljnije moguće.
- Pobriniti se da poslovni plan bude na jeziku koji će banka razumjeti.
- Izbjegavati tehnički jezik. To može značiti da treba izraditi dvije inačice poslovnog plana: jednog za netradicionalne donatore u kojem će se koristiti jednostavni poslovni jezik, a drugi za banke ili financijske institucije.
- Pobriniti se da poslovni plan sadrži tržišnu analizu u kojoj će se naglasiti društvena dimenzija kulturne potrošnje.
- Dati detaljne podatke o upravljačkom timu ili identificirati osobe koje će sudjelovati u tekućoj procjeni poslovanja.

Pri odlučivanju o iznosu financiranja koji će se tražiti od banke, kreativno poduzeće trebalo bi uzeti u obzir sljedeće:

- Odakle će namaknuti novac za povrat sredstava i kada će taj novac biti na raspolaganju.
- Hoće li poduzetnik biti u mogućnosti dati osobni doprinos ili ponuditi predmet osiguranja plaćanja u vrijednosti financiranja.
- Razumiju li sve stranke u pitanju na isti način financijske knjige, omjere i pokazatelje tako da su razgovori otvoreni i jasni. Financijske knjige moraju ulijevati povjerenje i pokazati održivost poslovanja.
- Treba li poduzeće računati s nekim instrumentom osiguranja koji će služiti kao osiguranje zajma.

2.2. Rizični kapital i poslovni anđeli

Ulagatelji rizičnog kapitala i poslovni anđeli (PA) ulažu svoj kapital u poduzeća. Zainteresirani su u nova i/ili mala poduzeća koja ili imaju veliki potencijal za ostvarivanje financijske dobiti ili predstavljaju visoku vrijednost za zajednicu.

- U prvoj hipotezi oni očekuju povrat svog kapitala nakon dvije ili tri godine ili barem izvješće o povratu svog kapitala.
- U drugoj hipotezi oni traže simbolički povrat, koji smanjuje ograničenja i glede novčanih tokova i glede profita.
- U oba slučaja oni obično povezuju savjetodavnu funkciju sa svojim financijskim zajmovima, što može biti vrlo korisno.



- Konačno, PA-ovi mogu imati pozitivnu ulogu u zagovaranju poduzeća.

Kada se PA-ovi žele duboko uključiti u određeni poslovni pothvat, obično očekuju neki od sljedećih povrata za svoje ulaganje:

- udio u vlasništvu organizacije;
- zajedničko vlasništvo organizacije;
- mjesto u upravnom odboru.

Sve to podrazumijeva da poduzeće mora biti registrirano kao društvo s ograničenom odgovornošću.

Dodatna značajka PA-ova jest ta da obično primaju veliki broj zahtjeva. Prema nekim anketama, samo 10 posto zahtjeva se uzme u razmatranje, a 3 posto primi ulaganje. Originalnost projekta i njegova društvena vrijednost su odlučujući čimbenici.

2.3. Mikro krediti

Neke financijske institucije pomoću neprofitnih organizacija stavljaju na raspolaganje mikro-kredite osobama koje žele započeti novu kreativnu aktivnost. Takve ponude obično se daju kreativnim poduzećima koja su izravno uključena u stvaranje radnih mjesta ili društvenu integraciju.

Mikro-krediti daju se u malim iznosima ograničenim na 3.000-5.000 eura, a uvjeti povrata su općenito vrlo povoljni. U mnogim slučajevima smatraju se predujmovima prihoda. Štoviše, primateljima takvih zajmova volonteri (umirovljenici, osoblje privatnih trgovačkih društava stavljeno na raspolaganje neprofitnim strukturama, itd.) daju potrebne savjete i potporu. U nekim zemljama stope uspješnosti su visoke i općenito se smatra da mikro-krediti povećavaju izgleda trgovačkog društva za opstanak.

Međutim, neki ljudi često kritiziraju mikro-kredite držeći da se oni ne razlikuju puno od potrošačkih kredita i da predstavljaju sredstva za održavanje osobe koja osniva trgovačko društvo tijekom razdoblja postavljanja toga društva na noge, bez jamstva održivosti poslovanja.



2.4. Sponzoriranje

Kako bi dobilo sponzorstvo, od poduzeća se očekuje da ima predodžbu o tome na koji način će projekt uspjeti. Kreativno poduzeće bi trebalo biti sposobno opisati kako će projekt zadovoljiti marketinške potrebe potencijalnog sponzora, tj. gdje i kako će se profil sponzora poboljšati.

Prema pogrešnoj, ali široko prihvaćenoj predodžbi, sponzor ili pokrovitelj je potpuno altruističan i daje novac samo da bi pomogao da onaj koji traži financijsku potporu ispuni svoje ciljeve. Međutim, sve više i više sponzori i privatni pokrovitelji imaju svoja vlastita gledišta o razvoju, a kreativna poduzeća moraju se potruditi kako bi se pronašle dodirne točke između njihovih vlastitih i sponzorovih ciljeva.

Sponzori će od poduzeća očekivati da navedu:

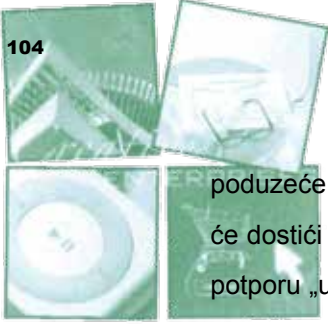
- točan iznos koji je potrebno sponzorirati;
- svrhe zbog kojih treba sponzorstvo (oprema, putovanja, marketing, naknade, proizvodni troškovi, itd.);
- kome će se još poduzeće obratiti sa zahtjevom za financiranje.

Neki sponzori također zahtijevaju da budu jedini sponzori ne bi li izbjegli konkurenciju i u cijelosti iskoristili povrate u smislu imidža.

2.5. Javno financiranje – potpore i nagrade

Javno financiranje u obliku potpora i zajmova popularan je izvor financiranja za tek osnovana kreativna poduzeća. Potrebno je naglasiti četiri točke:

- Svaka shema financiranja imat će različite kriterije i obično će financirati samo dio, a ne cijeli trošak projekta.
- Konkurencija za ovu vrstu financiranja može biti vrlo oštra.
- Većina financijera ima averziju prema riziku i stoga žele znati hoće li dobiti najbolju vrijednost za novac koji daju.
- Vrlo često javni financijeri skloni su postupati kao povezana društva budući da žele imati uvid u dokaze o drugim izvorima financijskih sredstava koja



poduzeće i drugi ulažu (npr. osobni izvori, bankovni zajmovi, potpore), a koja će dostići njihovo ulaganje. Financiranje može biti ili u novcu ili uključivati potporu „u naturi“.

Prilikom podnošenja zahtjeva za takve sheme financiranja, potrebno je odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Što je kreativno poduzeće? Koliko dugo postoji? Koja je priroda njegove financijske odgovornosti? Tko je odgovoran za donošenje njegovih odluka?
- Koji su ciljevi i zahtjevi donatora?
- Kojim iznosom financijskih sredstava kreativno poduzeće već raspolaže?
- Može li kreativno poduzeće dobiti potporu negdje drugdje ili drugim sredstvima?

Sažeti odgovor na ova pitanja treba se dati u pisanom temeljnom dokumentu organizacije. Neki donatori inzistiraju na tome da podnositelji zahtjeva moraju poslovati u okviru određene vrste pravne strukture koja omogućuje odgovorni upravljački sustav budući da su mnoge sheme financiranja namijenjene organizacijama, a ne pojedincima. Na kreativnom poduzeću je odlučiti o tome u kojem opsegu njegovo poslovanje mora biti definirano kriterijima donatora. Međutim, bolje je odlučiti o pravnom statusu i ciljevima sukladno funkcijama i potrebama poduzeća, negoli biti vođen izborom određene vrste potpore.

Općenito govoreći, budući da financiranje može biti vezano uz različite obveze na strani poduzeća, poduzeće mora procijeniti utjecaj koje će te obveze vezane uz financiranje vjerojatno imati na njegovu nezavisnost, mogućnosti, kreativnost i administrativne troškove.

3. Financijska procjena kreativnih projekata i poduzeća

3.1. Financijska procjena kreativnih projekata

Komponente

Procjena projekta počinje s jasnim definiranjem troškova, primitaka i novčanih tokova.

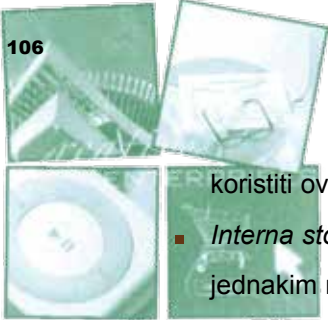


- Definiranje troškova obično je najlakše budući da se mnogi troškovi mogu predvidjeti od početka uz visoki stupanj sigurnosti. Glavni problem odnosi se na ponavljajuće ili tekuće troškove. Vrlo često ti troškovi se umanjuju na najmanju moguću mjeru kako bi se projekt prikazao u najboljoj mogućoj slici, iako njihovo umanjivanje može utjecati na učinkovitost projekta. Dodatno važno pitanje je uzeti u obzir troškove intelektualnog vlasništva koje će se mobilizirati.
- Definiranje primitaka je teško ako ne postoji referentno tržište za kreativni proizvod. Alternativne tehnike koje se koriste su uvjetna procjena vrijednosti i hedonističke vrijednosti.
- Definiranje novčanih tokova mora biti ekonomski koherentno i mora se usredotočiti na specifični projekt. Novac koji se ostvaruje prodajom i novac plaćen pri kupnji, novac plaćen za tekuće troškove, novac plaćen i primljen u kupnji ili prodaji imovine, plaćanje poreza i prihodi moraju biti uključeni u ovu definiciju. Slično tome, kapital i zajmovno financiranje, dividende i kamate na financijska sredstva, primljene kamate na višak pologa i plaćanje zakupnina moraju biti isključeni iz ove definicije.

Tehnike procjene

Kreativna poduzeća obično koriste tri kvantitativne tehnike za procjenu ulagateljskih odluka:

- razdoblje povrata;
 - analizu diskontiranog novčanog toka;
 - internu stopu povrata.
- *Razdoblje povrata* je razdoblje koje je potrebno projektu da bi došao do točke izjednačenja kod koje kasniji priljev novca odgovara početnom odljevu novca. Ovaj kriterij ne znači puno u ovom slučaju jer relativna važnost početnih troškova stvara snažne predrasude protiv kreativnog poduzeća.⁵⁵
 - *Diskontirani novčani tok* (ili kriterij *trenutne vrijednosti*) je neto novčani tok kada do svih budućih odljeva i priljeva novca dođe simultano ili istovremeno. Glavno pitanje u ovom slučaju je odabrati diskontiranu stopu kako bi se s vremenom ova procjena homogenizirala. Ta stopa često je kamatna stopa, no ovaj kriterij je diskriminirajući prema vrlo dugotrajnim projektima. Stoga je bolje



koristiti ovu metodu za projekte koji imaju usporedivo gestacijsko razdoblje.

- *Interna stopa povrata* je diskontirana stopa koja *diskontirani novčani tok* čini jednakim nuli. Može se definirati kao najviša stopa povrata koja se može nametnuti projektu tako da rangiranje projekta ne mora ovisiti o izboru kamatne stope.

3.2. Financijsko utvrđivanje vrijednosti kreativnog poduzeća

Mnoga kreativna poduzeća primaju financijska sredstva za određeni projekt ili uski raspon aktivnosti, a neka od njih nestaju ili se prodaju nakon provedbe početnih ciljeva. Stoga procjena poduzeća predstavlja problem.

- Vrlo tradicionalna tehnika je *pristup diskontiranog novčanog toka* (DNT)*. DNT analiza izračunava neto novčani tok pod pretpostavkom da do svih budućih novčanih odljeva i priljeva dolazi simultano ili istovremeno. Ishod je neto trenutna vrijednost. Razlika je u tome što se, kada se ista metoda primjenjuje na određeni projekt, u obzir uzimaju svi projekti koji su oblikovani i provedeni.
- Druga tehnika je *Omjer cijena/zarada* (C/Z)*. To je omjer kapitalne vrijednosti poduzeća i njegove ukupne trenutne ili očekivane buduće zarade. Također se može izračunati dijeljenjem cijene jednog udjela u trgovačkom društvu sa zaradom po udjelu. Međutim, ova tehnika vrlo je osjetljiva na računovodstvene razlike između trgovačkih društava.
- Treća tehnika usredotočuje se više na profitabilnost nego na zaradu. Profitabilnost se zatim definira kao *zarada prije kamata, porezne deprecijacije i amortizacije* (EBITDA)*. Ovaj kriterij ima još jednu prednost budući da pripisuje veću vrijednost poduzećima koja imaju malu zaradu, ali visoku profitabilnost.
- Međutim, postoji jedna poteškoća: Kreativna poduzeća vjerojatno će više zaraditi u budućnosti od prava intelektualnog vlasništva što čini složenom procjenu njihove vrijednosti na temelju njihove stvarne zarade, bez uzimanja u obzir njihove buduće zarade.
- Četvrta tehnika temelji se na *modelima stopa rasta*. Jednostavna formula se koristi za izračunavanje trenutne vrijednosti u usporedbi sa srednjom vrijednošću nakon deset ili petnaest godina. Još jedna varijacija je *terminalna vrijednost*. Ove tehnike čine se boljima jer najveću važnost daju pravima intelektualnog vlasništva.

* Vidi Pojmovnik.



4. Financijski dokumenti

Najvažniji financijski dokumenti za učinkovito financijsko upravljanje obično se mogu pronaći u proračunu.

- *Proračun* će imati velik utjecaj na unutarnji život društva, naročito s *ex ante* gledišta.
- Financijska izvješća (*bilanca** i *izvješće o aktivnostima**) više će značiti svim zainteresiranim osobama i udjelničarima uključenima u život poduzeća iz perspektive *ex post* procjene.

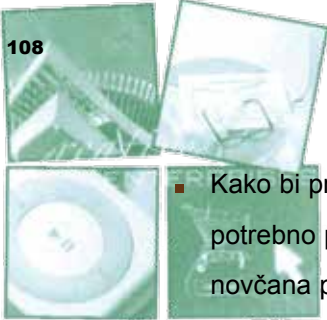
4.1. Proračun

Proračunska kontrola i upravljanje u središtu su rada kreativnog menadžera. Sposobnost točnog predviđanja zarade i nadgledanja, procjene i kontrole troškova je odlučujući čimbenik u životu poduzeća i u njegovim pregovorima s partnerima i osobama zainteresiranim za njegovo financijsko poslovanje.

Preporučljivo je sjetiti se sljedećih točaka o kreativnim poduzećima:

- Kako bi se financijska kontrola učinila učinkovitijom, osoba ili odjel koji nadgleda uporabu financijskih sredstava trebali bi snositi odgovornost za proračun.
- Postupak donošenja proračuna mora početi identificiranjem izvora prihoda i troškova. Potonji ovise o administrativnoj strukturi poduzeća.
- U okviru postupka donošenja proračuna trebalo bi razlikovati fiksni proračun od fleksibilnog proračuna:
 - Raspodjele sredstava kod fiksnog proračuna temelje se na procijenjenim troškovima utvrđenima putem fiksne resursne osnove.
 - Fleksibilni proračun pretpostavlja da će razine aktivnosti utjecati na uporabu resursa. Organizacija može imati fiksni cjelokupni proračun, ali će imati niz projekcija zarade i troškova temeljenih na razini aktivnosti.⁵⁷
 - Proračun obično pokriva cijelu fiskalnu godinu, ali ta fiskalna godina može značiti malo za kreativna poduzeća koja rade samo nekoliko mjeseci u godini.

* Vidi Pojmovnik.



- Kako bi proračun bio održiv potrebno je predvidjeti novčani tok. Zatim je potrebno predvidjeti razdoblja fiskalne godine u kojima je vjerojatno da će se novčana pozicija organizacije promijeniti.⁵⁸

4.2. Financijska izvješća: Bilanca i Izvješće o aktivnosti

Proračun u pravilu koriste osoblje i uprava, iako utječe na odnos s partnerima i zainteresiranim osobama. Proračun, međutim, ne otkriva uvijek puno o cjelokupnom fiskalnom ili financijskom zdravlju kreativnog poduzeća. U ovom stadiju mnoga pitanja još nisu jasna: Koliki je dugoročni dug i do kakvog pritiska će dovesti?

Koliko novca ima na bankovnom računu poduzeća? Dva su standardna sustava izvješćivanja koja se moraju uključiti u računovodstveni sustav:

- bilanca;
- izvješće o aktivnosti.

*Bilanca**

Bilanca pokazuje s kojim novcem kreativno poduzeće raspolaže i kolika mu je vrijednost u određenom trenutku. Bilanca se ponekad može činiti nejasnom, no ona otkriva kako društvo posluje kroz određeno razdoblje. Pokazuje:

- koliko poduzeće ima gotovine, imovine i opreme;
- koliko mu još duguju druga poduzeća i osobe;
- je li društvo iskusilo financijske teškoće.

Bilanca slijedi vrlo jednostavno načelo:

$$\text{Imovina} = \text{Obveze} + \text{neto imovina}$$

Zatim je moguće vidjeti kako će se financijska pozicija kreativnog poduzeća mijenjati kroz vrijeme. Ako njegove obveze rastu brže nego njegova imovina, financijska vrijednost društva će pasti i morat će se nadoknaditi prodajom dijela imovine poduzeća.

Struktura bilance prikazana je u tablici 6.2.

* Vidi Pojmovnik.



Tablica 6.2. Bilanca

	Ukupno za tekuću godinu	Ukupno za predhodnu godinu
I m o v i n a		
Gotovina		
Iznosi tražbina		
Oprema prodavaonice umanjena za deprecijaciju		
Uredska oprema umanjena za deprecijaciju		
Drugo		
O b v e z e		
Iznosi obveza prema dobavljačima		
Dospjele plaće i porezi		
Dospjeli bankovni zajmovi/mjenice		
N e t o i m o v i n a (razlike sredstava)		
U k u p n e o b v e z e i n e t o i m o v i n a		

Važno je naglasiti da takve procjene imaju tendenciju diskriminirati protiv nematerijalne imovine. Kako bi osigurali da nematerijalna imovina poduzeća odgovara stvaralačkim talentima koje zapošljava, bilo bi korisno procijeniti zaradu koja se od njih može očekivati, iako pravila izračunavanja to uvijek ne dopuštaju. Čak i kada se registriraju ugovori vezani uz prava intelektualnog vlasništva, rješenje će varirati od jedne do druge zemlje.

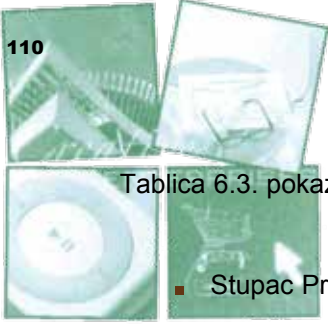
Mnoge riznice će se protiviti ovakvoj vrsti tretmana ističući da se nematerijalna imovina ne može prodati radi pokrića obveza, što je očigledno. Sve u svemu, ova pozicija će zasigurno diskriminirati protiv kreativnih poduzeća.

Izvešće o aktivnostima

Izvešće o aktivnostima ili *Račun dobiti i gubitka* pokazuje kako neto imovina može varirati na godišnjoj osnovi. Drugim riječima, pokazuje:

- kako dolazi do operativnog deficita i odgovarajućih promjena u neto imovini i razlikama sredstava;
- kako se operativni višak može koristiti za stvaranje imovine i razlika sredstava.

To omogućuje usporedbu očekivanja s rezultatima ili stvarnih prihoda i troškova s izvornim proračunom.



Tablica 6.3. pokazuje načelo na kojem se temelji ova vrsta računa:

- Stupac Prihoda pokazuje koliko novca dolazi iz različitih izvora i promjene do kojih je došlo tijekom prethodne godine.
- Stupac Troškova pokazuje koliko je novca potrošeno i promjene do kojih je došlo u usporedbi s prethodnom godinom.

Tablica 6.3. Izvješće o aktivnostima

	Tekuća godina	Prethodna godina
P r i h o d i		
Primitci		
Drugi prihodi		
Potpore		
Donacije		
T r o š k o v i		
Plaće osoblja		
Proizvodnja		
Marketing		
Razvoj		
Posebni događaji		
Koncesije		
Nepredviđene situacije		
Promjene u neto imovini		
Neto imovina na kraju godine		

- Raščlamba prihoda i troškova pokazuje čitatelju kako poduzeće postiže svoj financijski rezultat na kraju godine i omogućuje mu/joj da procjeni njegova postignuća u usporedbi s prethodnom godinom.

Međutim, postoje određene stavke koje račun dobiti i gubitka ne pokazuje, poput zajmova koje poduzeće uzima ili daje drugim poduzećima. Ti zajmovi ne odnose se na stvarno trgovanje, no izraženi su u bilanci.

Neki omjeri u tim dokumentima izračunavaju se radi procjene financijske snage poduzeća. U slučaju kreativnih poduzeća, mogu se uzeti u obzir dva omjera:

- *Omjer proširive imovine i ukupnih obveza:* Ovaj omjer trebao bi biti veći od



jedan kako bi jamčio održivost u nesigurnoj perspektivi. To je također jamstvo da neće biti problema s novčanim tokom.

- *Omjer proširive neto imovine i ukupnih troškova* za tekuću godinu: Ovaj omjer trebao bi biti veći od jedan kako bi se poboljšao položaj poduzeća i olakšali eventualni problemi s novčanim tokom.

5. Preporuke

- *Kreativna poduzeća moraju se pobrinuti da njihov financijski položaj bude čvrst. Prakticiranje „financijske posebnosti“ zbog specifičnih izvješća o koristima iz produktivnosti ili prirodene nesigurnosti je obmanjujuće jer zamagljuje važnost održivosti i odgovornosti.*
- *Kreativna poduzeća trebala bi razumjeti da se bilo kakva potreba za financijskim sredstvima mora jasno prezentirati, što znači da financijski dokumenti moraju biti što jasniji kako bi se stvorilo povjerenje u nesigurnoj situaciji.*
- *Kreativna poduzeća moraju razumjeti da privatni donatori i sponzori imaju svoju vlastitu strategiju koje bi trebala služiti kao poticaj za definiranje zajedničkih ciljeva.*
- *Kreativna poduzeća moraju razumjeti da su javne organizacije sve više obvezane strogim uvjetima i da su sklonije sudjelovati kao dodatni izvor financiranja negoli kao glavni izvor.*
- *Financijsko upravljanje mora biti što je fleksibilnije moguće i izbjegavati dugotrajne ili teške obveze koje poduzeće ne može podržavati dugoročno (dugotrajno regrutiranje vrlo specifičnih kreativnih vještina, iznajmljivanje prostora dugotrajno bez jasne predodžbe o publici ili financiranje opreme koja će se koristiti samo kratko vrijeme).*



7. POGLAVLJE

Upravljanje kreativnim vještinama i zaštita kreativnih proizvoda

Kreativna poduzeća su u osnovi poduzeća u kojima kreativne vještine igraju važnu ulogu. Privlačenje kreativnih vještina i upravljanje njima na učinkovit način su stoga najvažniji preduvjeti uspjeha. Međutim, o tome postoje dva alternativna gledišta:

- Prema prvom gledištu, kreativne vještine ishod su genijalnosti koja ne zahtijeva osposobljavanje. Osobe obdarene tim kreativnim vještinama uživaju u svom radu i ne trebaju poticaje kao što su znatni prihodi.
- Prema drugom gledištu, kreativnim vještinama pogoduju i osposobljavanje i poticaji.
- Bez obzira na to je li prvo gledište istinito, bilo bi pogrešno tvrditi da se kreativne vještine ne suočavaju s problemima poput svih drugih posebnih vještina. No postoji jedna važna razlika, a to je priznanje njihovih prava intelektualnog vlasništva.

1. Zapošljavanje i osposobljavanje osoblja

Sva kreativna poduzeća moraju zapošljavati odgovarajuće i talentirane ljude. Iako kreativna osoba može pokrenuti vlastito poduzeće, protekom vremena i rastom poduzeća može nastati potreba za zapošljavanjem ljudi s drugim specijaliziranim vještinama. Kako bi se postigao taj cilj, potrebno je prvo analizirati i opisati poslove o kojima se radi, odabrati odgovarajuće osobe da popune ta radna mjesta, održavati i prilagođavati njihove vještine i sposobnosti i biti spremni zamijeniti ih ako to bude potrebno.



1.1. Odabir kreativnih osoba

Budući da su resursi vezani uz osoblje obično ograničeni i specifični, menadžer mora pažljivo proučiti kako će najbolje kombinirati aktivnosti različitih zaposlenika kako bi produktivnost svake osobe bila na najvišoj mogućoj razini.

Međutim, moguće je da cjelokupni proračun poremeti ovaj postupak budući da sam posao definiraju dostupna financijska sredstva. Može doći do sljedećih teškoća:

- U nekim kulturno-kreativnim podsektorima, tradicionalno slabije plaćeni poslovi općenito su povezani s većinom umjetničkih talenata i to vodi ka praksi zapošljavanja ili oslanjanja na nezaposlene ili slabo plaćene umjetnike radi popunjavanja tih radnih mjesta.
- Tijekom nekoliko posljednjih desetljeća, definiciju posla uređivala su neka ograničenja kao što su stupanj specijalizacije za odnosne zadatke, upravljanje karijerama, itd.

Nakon definiranja osnovnih zahtjeva, nužno je opisati poslovne funkcije povezane s novim radnim mjestom. Općenito su pokrivena četiri područja:

- Opći opis: Tko traži kakvu vrstu radnog mjesta? Kome je zaposlenik podređen i tko će nadgledati zaposlenika?
- Odgovornosti i određene dužnosti: Koje će biti glavne odgovornosti zaposlenika? Kakva je učestalost različitih dužnosti koje on/ona mora obavljati?
- Uvjeti zapošljavanja: Ti uvjeti obično se odnose na pitanja obrazovanja, iskustva i specijaliziranog znanja.
- Naknada i povlastice: Obično se osnovna plaća naznačuje u početnom stadiju koji prethodi odabiru, iako je potrebno definirati i dodatne prednosti, poput osiguranja za slučaj nesposobnosti za rad, naknade za nezaposlene i mirovinskog plana.

Kreativne organizacije moraju zapošljavati ljude na vrlo različitim radnim mjestima kako bi ispunile svoje ciljeve. Zapošljavanje filmskog redatelja ili popunjavanje administrativnog radnog mjesta, poput radnog mjesta pomoćnika, zahtijeva različite strategije. Povrh toga, regrutiranje osoblja za plaćena radna mjesta može biti složeno zbog dva razloga:



Postupak regrutiranja

Neovisno o tome koje vještine se traže, postoji uobičajeni postupak koji se sastoji od pet stadija:

- Formalna prijava: kod prijava za posao trebalo bi koristiti standardizirane obrasce. To pojednostavljuje postupke koji slijede budući da uporaba zajedničkog formata omogućuje lakšu usporedbu različitih kandidata. Glavna teškoća je u tome što su mnoga kreativna poduzeća mala i daju prednost širenju informacija o slobodnim radnim mjestima usmenom predajom. To vjerojatno iziskuje manje troškova, no ne pokriva sve dostupne talente.
- Probir: prije početka audicija ili razgovora, osoba ili odbor mora sastaviti kraći popis kandidata. Odboru zaduženom za pripremanje kratkog popisa može biti od koristi uzeti u obzir mišljenja vanjskih zainteresiranih osoba.
- Provođenje audicije ili razgovora: ovo je usporedivo s probom i preporučuje se postupak u dva stadija. Međutim, mogući zaposlenici ne bi trebali otići s dojmom da će ih poduzeće diskriminirati jer zbog toga mogu podnijeti tužbu.
- Iskušavanje, provjera preporuka i zapošljavanje: dodatni razgovori na licu mjesta mogu biti od koristi za smanjivanje nesigurnosti. Kreativna poduzeća obično nemaju dovoljno velike proračune da bi koristila detaljne probirne testove za prijavljene kandidate i žele izbjeći čestu promjenu osoblja budući da troškovi mogu biti previsoki i poduzeću se može činiti da stalno prolazi kroz postupak traženja novih zaposlenika.
- Uvođenje u posao: nakon završetka postupka zapošljavanja, neke kulturne organizacije određuju probni rok unutar kojeg su planirane određene aktivnosti za upoznavanje zaposlenika s njegovim/njezinim poslom. Međutim, postoji još jedna dimenzija odnosno društvena integracija zaposlenika u trgovačko društvo, što može zahtijevati imenovanje tutora. Obučavanje je vrlo važno u ovom slučaju jer omogućuje stjecanje znanja koje možda nedostaje u početnim stadijima.



- Kreativna poduzeća ne mogu ponuditi velike plaće. Ponekad sindikati mogu nametnuti određena ograničenja i ona se moraju jasno definirati prije početka postupka zapošljavanja kako bi se izbjegli budući nesporazumi i problemi.
- Kreativna poduzeća potrebna su visoko specijaliziranih talenata za kratka vremenska razdoblja. Ako je razdoblje aktivnosti relativno kratko, ako je talent koji se traži izuzetno specifičan i/ili ako poduzeća vjerojatno neće ponovno koristiti talent, bolje je ponuditi ugovor o djelu „na licu mjesta“, nego plaćeno radno mjesto.

1.2. Osposobljavanje

Iako neka etablirana trgovačka društva imaju velike proračune za tekuće osposobljavanje svojih zaposlenika, kreativna poduzeća suočavaju se s dva nedostatka koja umanjuju njihove napore u području osposobljavanja:

- Njihova veličina: zbog toga što su mali, nemaju dovoljno fleksibilnih novčanih sredstava koja se mogu uložiti u osposobljavanje. Također, ne mogu si priuštiti da neki od njegovih radnika osposobljava novog zaposlenika.
- Potrošna priroda njihovog posla: mnogi poslovi u kreativnim poduzećima su kratkotrajni ili se obavljaju nepuno radno vrijeme, zbog čega poduzeća oklijevaju uložiti u ljudske resurse koji će vrlo brzo napustiti poduzeće.

Te poteškoće objašnjavanju zbog čega su proračuni za osposobljavanje uobičajeno manji kod kreativnih poduzeća nego kod drugih. Dodatno objašnjenje za nedostatak osposobljavanja je razlikovna priroda kreativnih vještina koje su prirodne, a ne stječu se, iako je takav zaključak pogrešan. Nadalje, u kulturno-kreativnom podsektoru, mnogi ljudi su poduzetnici glede svojih vlastitih vještina tako da im je potrebno temeljno poznavanje prava, financija i računovodstva.

Koji elementi mogu dovesti do novih perspektiva?

- U slučaju nekih aktivnosti, sajmovi i izložbe mogu pružiti određeno osposobljavanje. Obrtnici, pa čak i nakladnici, mogu steći puno novog znanja za vrijeme tih događanja i progresivno ga mogu inkorporirati u svoj vlastiti rad. U slučaju umjetnosti uživo ovo znanje se apsorbira promatranjem i analizom i



Volonteri u kreativnim industrijama

Volonteri često čine značajan postotak radne snage u kreativnom poduzeću. To prirodno ovisi o veličini poduzeća i podsektoru o kojem se radi, no upravljanje volonterima je odvojeno područje aktivnosti.

Volonteri su korisni zbog toga što:

- donose posebne vještine i iskustvo;
- jačaju sliku poduzeća kao poduzeća koje je zainteresirano promicati opće blagostanje budući da su ljudi spremni s njime surađivati i pružati mu potporu;
- štede novac poduzeću i čine ga održivim.

Međutim, volonteri također uzrokuju troškove poduzeću zbog toga što:

- je često potrebno mnogo vremena i energije u postupku regrutiranja, osposobljavanja i nadzora nad volonterima;
- volonteri mogu otići kad god požele jer nisu vezani ugovorom o radu;
- volonteri imaju poseban odnos s poduzećem zbog čega je puno teže njima upravljati.

Stoga se mnogo pažnje mora posvetiti opisima njihovih poslova, regrutiranju i osposobljavanju tako da mogu doprinijeti učinkovitosti poduzeća. Još dva dodatna pitanja moraju se uzeti u obzir:

- Čimbenik rizika: volonteri izgledaju kao da su a priori posvećeni svom radu budući da na poduzeće gledaju više kao na organizaciju nego kao na poslovni pothvat, no zbog nedostatka ugovorne obveze vrlo brzo mogu promijeniti svoje mišljenje i otići te tako prekinuti proces. Nedostatak financijske naknade ne uklanja potrebu davanja nekog drugog oblika naknade kako bi se ovaj rizik sveo na najmanju moguću razinu.
- Odnos između volontera i plaćenih zaposlenika: potonji mogu smatrati da su volonteri odgovorni za njihove niske plaće. To znači da se uprava mora pobrinuti da zaposlenici razumiju i prihvate ulogu volontera. To se može postići na način da se jasno definiraju zadaci koji se daju volonterima te da se učini gotovo nemogućim zamijeniti te zadatke s onima koji se povjeravaju plaćenim zaposlenicima.



može služiti kao nadahnuće, iako to obično rezultira diobom zajedničkog znanja umjesto stjecanjem osobne koristi.

- Također je moguće organizirati skupne sastanke.
- Neki umjetnički sindikati organiziraju takve sastanke, ali poglavito želeći pripremiti sudionike za posao – preneseno znanje namijenjeno je samo olakšavanju nalaženja posla kandidatima.
- Neke lokalne vlasti ovo čine puno učinkovitije. Stvaranje posebnih prostora za pokretanje kreativnih poduzeća ima cilj, ne samo rješavanje problema poslovnog prostora, nego i stvaranje atmosfere pogodne za razmjenu informacija i raspravu, tako da iskustvo određenih ljudi može nadoknaditi manjak iskustva kod drugih.
- Neke organizacije za kolektivno ostvarivanje prava priređuju programe osposobljavanja u okviru svoje društveno-kulturne uloge koja je vrlo važna zbog toga što učvršćuje vezu između osposobljavanja i naknade.
- Naknada može biti rješenje: u određenoj situaciji, kreativno poduzeće može smatrati korisnim obvezati se na osposobljavanje zaposlenika na poslu. Zaposlenik može završiti svoje početne osposobljavanje ili umjetničko obrazovanje usvajanjem traženih tehnika putem formalnih programa osposobljavanja, pripravništva, rotacije na poslovima, unakrsnog osposobljavanja i obučavanja.

2. Naknada: Tradicionalno stajalište

Kreativne vještine obično zahtijevaju posebnu naknadu, no što je uobičajeno u ovom području? Za razliku od drugih vještina, u ovom području nisu provedene ankete vezane uz plaće. Dakle, koji čimbenici se mogu koristiti prilikom utvrđivanja naknade?

- prepoznavanje kreativnih vještina;
- cjelokupni operativni proračun projekta koji zahtijeva određenu vještinu;
- dodaci koji se mogu dati uz naknadu;
- podjela rizika.

Kada promotrimo iskustva kreativnih poduzeća, moramo priznati da je podjela profita dobar način povezivanja osoba s kreativnim vještinama sa sudbinom projekta



obećavajući im veću naknadu od one izvorno dogovorene u slučaju uspjeha i nižu u slučaju neuspjeha. Na početku su umjetnici inzistirali na ovom rješenju jer su željeli udio u profitu kojem su doprinijeli,⁵⁹ no proizvođači su uskoro počeli koristiti rješenje podjele profita u vlastitu korist prisiljavajući umjetnike da snose dio negativnih troškova. Kako bi to postigli, udio umjetnika se temeljio na neto profitu, a ne na bruto profitu. Postupno je sve više i više umjetnika počelo tražiti ovu vrstu naknade, ne samo u audiovizualnoj domeni, nego i u području umjetnosti uživo. Ne bi li smanjili nesigurnost, željeli su imati koristi od prihoda koje je ostvario, ne samo njihov talent, nego i uporaba njihovog imena.

Podjela rizika i profita ima više dimenzija:

- To je način odgode opterećivanja likvidnosti jer je podjela profita kompenzacija za plaće.
- To je način stavljanja pritiska na kreativne umjetnike da prihvate nižu naknadu iskorištavajući njihovu vezanost za svoju profesiju. To je klasični trik i izvor mnogih nesporazuma i frustracija.

Tri su čimbenika koja treba uzeti u obzir u rješavanju ovog problema:

- definiranje stupnja rizika;
- definiranje profita;
- fiskalnu procjenu udjela kreativnih vještina.

3. Autorsko pravo

Izvorni tvorc djela zaštićenih autorskim pravom, kao i njihovi nasljednici, imaju određena temeljna prava. Nositelji su isključivog prava ovlastiti druge na korištenje njihovog djela uz dogovorene uvjete. Tvorac djela može zabraniti ili dopustiti:

- njegovo umnožavanje u različitim oblicima, poput tiskanog izdanja ili zvučne snimke;
- njegove javne izvedbe, poput kazališnog komada ili glazbenog djela;
- njegovo snimanje, primjerice, u obliku kompaktnih diskova, kazeta ili video vrpce;
- njegovo emitiranje putem radija, kableske televizije ili satelita;
- njegov prijevod na druge jezike ili njegovu preradu, poput romana u scenarij.



Mnoga kreativna djela zaštićena autorskim pravom zahtijevaju masovnu distribuciju, priopćavanje i financijsko ulaganje radi njihove diseminacije (primjerice, izdanja, zvukovne snimke i filmovi). Slijedom toga, tvorci često, u zamjenu za novčanu naknadu, ustupaju prava na svojim djelima pojedincima ili društvima koja su najsposobnija staviti ta djela na tržište. Te naknade često su ovisne o stvarnoj uporabi djela i tada se nazivaju tantijeme.

Ta imovinska prava vremenski su ograničena, sukladno primjenjivim sporazumima WIPO-a, na razdoblje od 50 godina nakon smrti tvorca. Nacionalno pravo može predvidjeti dulje vremensko ograničenje. To ograničenje omogućuje i tvorcima i njihovim nasljednicima financijsku korist tijekom razumnog vremenskog razdoblja. Autorskopravna zaštita također uključuje moralna prava, koja se sastoje od prava pozivati se na autorstvo djela i prava protiviti se izmjenama djela koje bi štetele autorovom ugledu.

Tvorac – ili nositelj autorskog prava na nekom djelu – može prisilno ostvarivati prava administrativnim i sudskim putem, inspekcijom poslovnog prostora radi nalaženja dokaza o proizvodnji ili posjedu protupravno izrađenih – „piratiziranih“ – dobara vezanih uz zaštićena djela. Nositelj može pribaviti sudsku zabranu radi zaustavljanja takvih aktivnosti, a također može tražiti naknadu štete radi gubitka financijskih koristi i priznanja.

Autorskopravna zaštita pokriva samo izričaje, a ne i ideje, postupke, metode postupanja ili matematičke koncepte kao takve. Ovo načelo potvrđeno je Sporazumom o trgovinskim aspektima prava intelektualnog vlasništva (Sporazumom TRIPS) Svjetske trgovinske organizacije (WTO), kao i Ugovorom o autorskom pravu WIPO-a.

Područje prava vezanih uz autorsko pravo naglo se razvilo u proteklih 50 godina. Ta srodna prava razvijala su se oko djela zaštićenih autorskim pravom i pružaju slična, iako često ograničenija prava kraćeg trajanja i to prava:

- umjetnika izvođača (poput glumaca i glazbenika) na njihovim izvedbama;
- proizvođača fonograma (primjerice, snimke na kazetama i kompaktnim diskovima) na njihovim snimkama;
- radiodifuzijskih organizacija na njihovim radijskim i televizijskim programima.



120

Autorsko pravo i njemu srodna prava ključna su za ljudsku kreativnost dajući poticaj njihovim tvorcima u obliku priznavanja i pravedne imovinske nagrade. Prema ovom sustavu prava, tvorcima se jamči da će se njihova djela širiti bez straha od neovlaštenog kopiranja ili piratstva. To, s druge strane, pomaže olakšavanju pristupa kulturi, znanju i zabavi diljem svijeta, kao i unaprjeđuje uživanje u njima.

Samo autorsko pravo ne ovisi o službenim postupcima. Stvoreno djelo smatra se zaštićenim autorskim pravom u trenutku kada počne postojati. Sukladno Bernskoj konvenciji za zaštitu književnih i umjetničkih djela, za zaštitu takvih djela u zemljama strankama Konvencije nije potrebna nikakva formalnost. Slijedom toga, u okviru WIPO-a ne postoji sustav za registraciju autorskog prava.

Međutim, mnoge zemlje imaju nacionalni ured za autorsko pravo, dok neka nacionalna prava omogućuju registraciju djela u svrhu, primjerice, identifikacije i razlikovanja među naslovima djela. U nekim zemljama, registracija također može služiti kao *prima facie* dokaz na sudu u sporovima koji se odnose na autorsko pravo.

Dva ugovora zaključena su 1996. godine pri Svjetskoj organizaciji za intelektualno vlasništvo (WIPO) u Ženevi. Prvi, Ugovor o autorskom pravu Svjetske organizacije za intelektualno vlasništvo (WIPO Copyright Treaty - WCT) odnosi se na zaštitu autora književnih i umjetničkih djela, poput tekstova i računalnih programa; originalnih baza podataka; glazbenih djela; audiovizualnih djela; djela likovne umjetnosti i fotografija. Drugi, Ugovor o izvedbama i fonogramima Svjetske organizacije za intelektualno vlasništvo (WIPO Performances and Phonograms Treaty - WPPT) štiti određena „srodna prava“ (to jest, prava srodna autorskom pravu); u WPPT-u ta prava su prava izvođača i proizvođača fonograma.

Svrha ovih dvaju ugovora je osvježiti i upotpuniti glavne postojeće ugovore o autorskom pravu i srodnim pravima WIPO-a, prvenstveno kako bi se odgovorilo na razvoj tehnologije i tržišta. Budući da su Bernska i Rimska konvencija usvojene ili posljednji put revidirane prije više od četvrt stoljeća, razvile su se nove vrste djela, nova tržišta i nove metode uporabe i diseminacije. Između ostalog, i WCT i WPPT usmjereni su na izazove koji proizlaze iz današnjih digitalnih tehnologija, naročito širenje zaštićenih sadržaja kroz digitalne mreže, poput interneta. Zbog tog razloga, ponekad se nazivaju „internetskim ugovorima“.



Oba ugovora zahtijevaju da zemlje postave okvir osnovnih prava omogućujući tvorcima da kontroliraju i/ili da primaju naknade za različite načine na koje drugi koriste njihova djela i uživaju u njima. Najvažnije je to što ugovori omogućuju prikladnu i učinkovitu zaštitu nositelja tih prava i nakon što se njihova djela prošire novim tehnologijama i komunikacijskim sustavima poput interneta. Ugovori tako pojašnjaju da se postojeća prava nastavljaju primjenjivati i u digitalnom okružju. Također se njima stvaraju nova on-line prava. Kako bi se očuvala pravedna ravnoteža interesa između nositelja prava i opće javnosti, ugovori nadalje razjašnjavaju da zemlje imaju razumnu fleksibilnost pri uspostavljanju izuzetaka ili ograničenja prava u digitalnom okružju. Zemlje mogu, u odgovarajućim okolnostima, propisati izuzetke za uporabe koje se smatraju javnim interesom, poput onih u neprofitne obrazovne ili istraživačke svrhe.

Ugovori također zahtijevaju od zemalja, ne samo da propišu sama prava, nego i dvije vrste tehnoloških dopuna tim pravima. Njihova namjena je u tome da nositelji prava mogu učinkovito koristiti tehnologiju radi zaštite svojih prava i davati licencije za svoja djela on-line. Prva, poznata pod nazivom odredba „protiv zaobilaženja“, odnosi se na problem „hakiranja“: od zemalja se zahtijeva da pruže prikladnu pravnu zaštitu i učinkovite pravne lijekove protiv zaobilaženja tehničkih mjera (poput enkripcije) koje koriste nositelji prava za zaštitu svojih prava. Druga vrsta tehnološke dopune štiti pouzdanost i integritet on-line trgovine zahtijevajući od zemalja da zabrane namjernu promjenu ili brisanje elektroničkih „informacija o upravljanju pravima“; to jest, informacija koje uključuju zaštićene sadržaje i koje identificiraju djelo, njegove tvorce, izvođača ili nositelja prava i uvjete njegove uporabe.

WCT je stupio na snagu 6. ožujka 2002. Datum stupanja na snagu WPPT-a bio je 20. svibanj 2002. Niz zemalja unijelo je u svoje nacionalno zakonodavstvo odredbe iz dvaju ugovora.

3.2. Zašto je autorskoppravna zaštita tako važna?

Za mnoge kreativne pojedince ekonomske koristi koje proizlaze iz autorskoppravne zaštite od iznimne su važnosti:

- Autorskoppravna zaštita omogućuje dobru zaradu.
- Autorsko pravo omogućuje nositelju prava koristi od eventualnog budućeg povećanja vrijednosti njegovog/njezinog djela. Autorsko pravo može autoru donijeti novac prije nego što on/ona može tražiti predujam za buduće prihode i podnijeti bankarskim institucijama zahtjev za zajam.
- Autorsko pravo daje autoru osnovna znanja o marketingu.
- Korisnost autorskog prava ne zaustavlja se na zaštiti proizvoda kreativnih vještina. Također se može proširiti na lokalni razvoj. U područjima koja imaju koristi od prisutnosti kreativnih vještina, autorsko pravo povećava tako zarađene prihode, čime se ostvaruje dvojak učinak: autorsko pravo razvija aktivnosti usredotočene na kreativne vještine i mobilizira druge vrste vještina, a i povećava prihode koji se generiraju u ovom području.

3.3. Pregovori

Kod pregovaranja ugovora o licenciji i iznosu tantijema koje će se plaćati, važno je imati jasnu sliku o očekivanim događajima i naknadi.

Kroz ovaj ugovor, kreativni umjetnik prenosi sva ili dio svojih prava na proizvođača za točno određeno razdoblje u zamjenu za ugovorenu naknadu.

- Budući da potencijalni uspjeh novog kreativnog proizvoda nije siguran u vrijeme sklapanja ugovora, ugovor se oblikuje na način da rizik snosi ili umjetnik ili poduzeće ili oboje. Točna definicija prava stoga ovisi o tome tko će snositi ekonomski rizik, kreativni umjetnik ili poduzeće (tj. autor ili urednik, glazbenik ili diskografska kuća, itd.).
- U stvarnosti ovi ugovori mogu biti predmetom spora čak i u slučaju neznatnog nemara na strani poduzeća ili kreativnog umjetnika pri izvlačenju najveće moguće ekonomske vrijednosti iz danog kreativnog proizvoda.



Licenciranje reggae glazbe

Reggae glazba jedna je od perjanica stvaralaštva na Jamajci priznata u cijelom svijetu, a neki od skladatelja pjesama i glazbenika smatraju se velikim zvijezdama (npr. Bob Marley), no također predstavlja i izvor ekonomskog bogatstva za Jamajčane. Mnogi jamajčanski umjetnici žive od svoje glazbe jer je stvoren učinkovit sustav kolektivnog ostvarivanja autorskog prava – JACAP (Jamaican Association of Composers, Authors and Publishers). Novčani iznosi koje to Društvo raspodjeljuje nisu uvijek jako veliki, no prema njegovom menadžeru dovoljno su značajni da omogućuju skladateljima pjesama i glazbenicima ugodan život i uživanje u rezultatima njihove aktivnosti. Autorskopравни sustav djeluje, ne samo kao davatelj prihoda, nego i kao poticaj. Kao što Paul Barclay, direktor Kajtsman Recordsa kaže: „Na temelju svog vlastitog iskustva i uspjeha, pružam potporu skladateljima, autorima i izdavačima koji se pridružuju svojem lokalnom društvu...Uspio sam prikupiti značajne tantijeme temeljem mojih izdanih djela čak i ako se nisu jako puno puštala u eteru. To je za mene predstavljalo veliko ohrabrenje i poticaj za nastavak stvaranja...”

Kako bi se ovo područje učinkovitije razvijalo, JACAP se pridružio udruženju Carribean Copyright Link, koje okuplja glazbena društva na Karibima, a koje se sastoji od članova iz Barbadosa, Santa Lucie, Trinidada i Tobaga. Zahvaljujući CCL-u, ove nacionalne organizacije mogu stvoriti zajedničku bazu podataka i dogovoriti uzajamne sporazume za inozemna tržišta koji će omogućiti smanjenje njihovih transakcijskih troškova i povećanje njihove naknade.

Izvor: Will the real Abijah please stand up? www.jamaicaobserver.com

- Do spora će doći ako je poduzeće preaktivno ili ako nije dovoljno aktivno u razvoju jednog određenog proizvoda između njih nekoliko, npr. aktivnije je ako je kreativni umjetnik već dobro poznat ili je manje aktivno ako on/ona nije poznat/a.⁶⁰ Ova vrsta sukoba nastaje često u slučaju ugovora poznatih kao „ugovori o povratu“ kod kojih umjetnik namjerava povratiti kroz udio u profitu ono što je urednik zaradio kada proizvod nije bio jako uspješan.



Stoga srž pregovora leži u određivanju postotka tantijema. Postoje tri formule:

- Prva je formula „samo jedna prodaja“ (ili prijenos prava) koja se primjenjuje na konačnu i izravnu prodaju, dajući dozvolu preobrazbe umjetničkog djela u proizvod, neovisno o broju kreativnih proizvoda koji će se prodati. Poduzeće može iskorištavati kreativni proizvod kako želi, ali mora poštovati autorova moralna prava na umjetničkom djelu, točnije njegovo pravo na priznanje autorstva i poštivanja cjelovitosti autorskog djela (što znači da on/ona ima pravo biti priznat autorom djela i usprotiviti se deformiranju ili izmjeni djela). Kreativno poduzeće će tada snositi sve rizike, ali će također imati koristi od svih pozitivnih viškova. Kreativni umjetnik ne snosi nikakav rizik, a nema ni koristi od pozitivnih rezultata. Prema nekim zakonodavstvima, globalni prijenos podložan je određenim uvjetima ili je u cijelosti zabranjen.
- Prema drugoj formuli, kreativni umjetnik ovlašćuje kreativno poduzeće na proizvodnju nakon plaćanja uslužne naknade određene unaprijed za razdoblje u pitanju. On/ona stoga snosi sve troškove budući da je obvezan/obvezna platiti trgovačkom društvu određeni iznos za svako razdoblje, bez obzira na broj prodanih kreativnih proizvoda i cijenu po kojoj je svaka jedinica prodana. Doista, ne postoji prijenos prava nego samo pružanje usluga. Ova situacija stvara moralnu opasnost za kreativnog umjetnika zbog toga što on/ona ne zna hoće li trgovačko društvo uložiti nužne napore za što učinkovitiju prodaju proizvoda jer ono nije zainteresirano za rezultate prodaje.
- Prema gore spomenutoj formuli, kreativni umjetnik privremeno ustupa ili prenosi prava intelektualnog vlasništva. Prema odredbama ugovora, on/ona ustupa prava prodaje i umnožavanja proizvoda u određenom vremenskom razdoblju i za to prima ugovornu naknadu (predujmove, prava na prodanom djelu, itd.). U ovom slučaju, poduzeće je izravno zainteresirano za rezultate prodaje.

Kako bi se ilustrirao posljednji pristup, razmotrit ćemo ugovor između autora skladbe i njezinog nakladnika. Prvi korak je potpis ugovora o nakladništvu prema koje autor ustupa ili prenosi nakladniku pravo umnožavanja i distribucije djela javnosti. Takav prijenos prava općenito se primjenjuje na sve prerade i priopćavanja, ali u nekim slučajevima postoje dodatni ugovori za specifične uporabe (npr. proizvodnja isječaka). Autor također može prenijeti svoja prava na budućim djelima ili dati



nakladniku povlaštena prava na budućih djelima. Ugovor također može odrediti najveći mogući broj djela. S druge strane, poduzeće koje zaključuje takav ugovor ima nekoliko obveza, npr. mora platiti prava, obvezati se na iskorištavanje skladbe, proizvesti ju u određenom broju formata, postupati s dužnom pažnjom, itd. Te obveze nisu vrlo precizne i prema sudskoj praksi nakladnici mogu tvrditi da su suočeni s „prepekama koje ne bi mogli prevladati u uobičajenim okolnostima”.

Nakon što se odredi postotak tantijema, u obzir je potrebno uzeti nekoliko drugih čimbenika:

- Ako je kreativni umjetnik primio predujam, moguće je da ga on/ona mora opravdati prije dobivanja bilo kojeg dodatnog iznosa tantijema. Obično su predujmovi nepovratni pa umjetnik nije obvezan vratiti taj novac.
- Tantijeme će se izračunavati na temelju cijene trgovca. To je obično cijena koju kreativno poduzeće prima od uporabe kreativne vještine.
- Stopa tantijema može se značajno smanjiti nakon odbitka troškova, tj. ako poduzeće mora trošiti na reklamiranje kreativnog umjetnika, na marketing ili opremanje izdanja.
- Postoji razlika između utvrđivanja tantijema i načina njihovog plaćanja. Odgovarajući ugovor trebao bi stoga definirati kada i koliko često se izvješća o tantijemama moraju izrađivati, kada će se uplate izvršavati i tko je odgovoran u slučaju sukoba glede tumačenja ili propuštene prilike. Od ključne je važnosti razumjeti sve pojedinosti ugovora koji se zaključuju zbog toga što posljedice mogu biti dalekosežne.

4. Organizacije za kolektivno ostvarivanje prava

4.1. Razlog njihovog postojanja

Kolektivno ostvarivanje prava je ostvarivanje autorskog i njemu srodnih prava od strane organizacija koje postupaju u interesu te za račun nositelja prava. Točnije, organizacije za kolektivno ostvarivanje prava nadgledaju uporabu zaštićenih djela za račun tvorca i zadužene su za pregovaranje o licencijama i prikupljanje naknada.



Slijedom toga, nositelji autorskih prava mogu razmotriti pristupanje nekoj organizaciji za kolektivno ostvarivanje prava zbog dva temeljna razloga:

- Nositelji autorskog prava obično ne raspolažu potrebnim pregovaračkim vještinama. Oni većinu vremena rade u izolaciji i malo toga znaju o ekonomskom potencijalu svog djela. Također, trebali bi snositi velike transakcijske troškove ne bi li nadgledali sve uporabe svojih djela.
- Korisnici kulturnih proizvoda mogu imati koristi od poslovanja s jednom osobom, umjesto da moraju tražiti dozvolu od svakog autora zasebno svaki put kada žele koristiti djelo zaštićeno autorskim pravom.

Kolektivne organizacije za ostvarivanje autorskog prava time smanjuju troškove koje snose, kako tvorci, tako i korisnici.

- Mogu se definirati kao udruženja kojima autori povjeravaju ostvarivanje svojih prava intelektualnog vlasništva.
- Izdaju licencije kojima se daje ovlaštenje na određene uporabe, vode pregovore vezane uz stope tantijema i uvjete uporabe s korisnicima i prikupljaju i distribuiraju tantijeme.
- Konačno, postupaju protiv korisnika koji rabe djela zaštićena autorskim pravom bez ovlaštenja.
- Njihova veličina omogućuje im da imaju koristi od ekonomije razmjera te su u mogućnosti raspodijeliti odgovarajući profit u obliku veće naknade nositeljima autorskog prava ili smanjivanjem cijene i operativnih troškova za svoje korisnike.

Nadalje, iskustvo u posljednjih nekoliko godina pokazalo je da je pojedinačno ostvarivanje prava neizvedivo u slučajevima kada korisnici trebaju brzi pristup velikom broju djela. Stoga su autori i umjetnici u mnogim područjima osnovali strukovne organizacije (koje se općenito nazivaju organizacije za kolektivno ostvarivanje prava), sa svrhom ostvarivanja svog autorskog prava, olakšavanja postupka utvrđivanja pravnog statusa tih prava i osiguravanja primitka dospjele ekonomske nagrade za svoje kreativne radove. Ovaj mehanizam omogućuje im da se usredotoče isključivo na svoju kreativnu djelatnost.



4.2. Rastući broj uloga

Udruge za kolektivno ostvarivanje prava koje se brinu za autorska prava igraju sve važniju ulogu u životu mnogih kreativnih osoba, poput autora, skladatelja, izvođača, nakladnika, fotografa, proizvođača fonograma, dizajnera, itd. Njihova uloga vrlo je važna u nekim područjima.⁶¹

- Stavljanje na raspolaganje informacija i dokumentacije radi objašnjavanja odnosa između uporabe djela i očekivanja naknade glavnim sudionicima i posrednicima na tržištu kreativnih proizvoda.
- Savjetovanje i pravni savjeti o: pravu na javno izvođenje, pravu radiodifuzijskog emitiranja (izvedbe uživo i snimljene izvedbe na radiju i televiziji); pravu mehaničkog umnožavanja glazbenih djela (umnožavanje djela u obliku kompaktnih diskova, vrpce, vinskih ploča, kazeta, mini diskova ili bilo kojeg drugog oblika snimanja); pravu na izvođenje dramaturških djela (kazališnih komada); pravu na reprografičko umnožavanje književnih i glazbenih djela (fotokopiranje); srodna prava ili prava izvođača i proizvođača fonograma na primanje naknade za radiodifuzijsko emitiranje ili priopćavanje snimaka javnosti.
- Marketinške usluge radi identificiranja tržišta i pristupanja tržištima.
- Neke organizacije za kolektivno ostvarivanje prava nude različite vrste društvene zaštite svojim članovima. Koristi često uključuju osiguranje ili novčanu pomoć za liječenje, plaćanje godišnjeg iznosa po umirovljenju ili neke vrste zajamčenog prihoda koji se temelji na povijesti tantijema plaćenih tom članu.
- Promicanje kulturno-društvenih usluga koje mogu pružati potporu razvoju kreativnih proizvoda (osposobljavanje, izložbe, nagrade, itd.). Organizacije za kolektivno ostvarivanje prava mogu sponzorirati kulturne aktivnosti radi promidžbe nacionalnog repertoara djela u zemlji i u inozemstvu. Promiču održavanje kazališnih festivala, glazbenih natjecanja, produkcija temeljenih na nacionalnom folkloru i glazbene antologije te druge takve aktivnosti.
- Socijalna skrb i promicanje kulturnih aktivnosti nisu obvezni. Međutim, kada se pružaju, organizacija za kolektivno ostvarivanje prava može odbiti odgovarajući iznos od prikupljenih tantijema. Ne postoji jedinstveno gledište među organizacijama za kolektivno ostvarivanje prava o takvim odbitcima, koji prema Međunarodnoj konfederaciji udruženja autora i skladatelja (CISAC) ne bi trebali biti veći od 10 posto neto prihoda.



Nadalje, sustav autorskog prava i srodnih prava i kolektivno ostvarivanje tih prava pružaju korisne usluge, kako tvorcima, tako i potrošačima. Sustav, ne samo da pomaže skladateljima, umjetnicima, autorima i drugim nositeljima prava da žive od svojih djela, nego također omogućuje potrošačima pristup čitavom nizu umjetničkih djela, znanju i kulturi.

4.3. Vrste organizacija za kolektivno ostvarivanje prava

Tri su osnovne vrste udruženja za kolektivno ostvarivanje autorskih prava.⁶²

- Tradicionalne organizacije za kolektivno ostvarivanje prava pregovaraju o stopama i uvjetima uporabe s korisnicima, izdaju licencije koje ovlašćuju uporabu i prikupljaju i raspodjeljuju tantijeme za račun svojih članova. Pojedini nositelj tih prava nije izravno uključen ni u jedan od ovih postupaka.
- Centri za utvrđivanje pravnog statusa prava daju licencije korisnicima navodeći uvjete uporabe djela i uvjete vezane uz naknadu, određene od strane svakog pojedinog nositelja prava koji je član centra. Pojedini nositelj je principal dok je centar za utvrđivanje pravnog statusa prava njegov agent, koji izravno uključuje pojedinog nositelja u definiranje uvjeta uporabe njegovih/njezinih djela.
- Organizacije koje djeluju po načelu „sve na jednom mjestu“ predstavljaju skupinu ili savez zasebnih organizacija za kolektivno ostvarivanje prava. One čine centralizirano mjesto gdje korisnici mogu zatražiti potrebnu dozvolu brzo i jednostavno. Te organizacije po svojoj prirodi su hibridne, a njihovu korisnost opravdavaju mješovite multimedijske produkcije koje zahtijevaju pribavljanje onoliko ovlaštenja koliko je djela uključeno u njih.

5. Zaštita autorskog prava: Ograničenja, izuzetci i tehnološke inovacije

5.1. Autorsko pravo i druga prava intelektualnog vlasništva

Autorsko pravo odnosi se na kreativni ili umjetnički izričaj određene ideje. Patentno pravo odnosi se na izume. Pravo žiga odnosi se na razlikovne oznake koje se koriste u svezi s proizvodima ili uslugama kao pokazatelji porijekla ili identifikatori poslovnog



subjekta. Registrirano pravo industrijskog dizajna odnosi se na izgled ili vanjštinu proizvedenog ili funkcionalnog predmeta. Pravo poslovne tajne odnosi se na tajno ili osjetljivo znanje ili podatke.

- Autorsko pravo i pravo žiga razlikuju se, no ponekad se zajedno koriste za zaštitu istog predmeta. U slučaju crtanog filma Mickey Mouse, slika i ime Mickeya Mousea predmet je žigovne zaštite, dok je sam crtani film podložan autorskopravnoj zaštiti.⁶³
- Autorsko pravo (i patent) općenito je podložno zakonski određenom vremenu trajanja, dok registrirani žig može ostati na snazi neograničeno vrijeme, pod pretpostavkom da se žig periodički koristi i da se naknada za obnavljanje žiga redovito plaća odnosnom nadležnom uredu za žigove ili registru.
- Žigovi i zemljopisna obilježja mogu pomoći u izgradnji imidža za kreativne proizvode i uliti povjerenje u potrošače djelujući kao potvrda o kvaliteti. Za žigove, kao i za druga prava, može se dati licencija, a također mogu biti i predmetom franšize stvarajući na taj način novi izvor tantijema.⁶⁴
- Neke europske zemlje također umjetnicima priznaju pravo slijeđenja, što znači da umjetnici imaju pravo na dio povećane vrijednosti svog djela svaki put kada ono bude prodano. Ta prava mogu se smatrati vrstom autorskog prava primjenjivom u domeni likovnih umjetnosti.

Mnoge zemlje priznaju moralna prava autora na djelu zaštićenom autorskim pravom. Dva ključna moralna prava su:

- pravo usprotiviti se svakoj izmjeni ili uništavanju djela bez dopuštenja;
- pravo na priznanje autorstva.

Ta prava odnose se na priznavanje, mijenjanje i ispravljanje. Neke zemlje, poput Francuske, pridaju tim moralnim pravima veliku važnost i zabranjuju otuđivanje takvih prava. U većini europskih zemalja autori ne mogu prenijeti svoja moralna prava (za razliku od imovinskih prava autora koja se smatraju imovinom koja se može prenositi, licencirati, biti predmetom zajma, založnog prava ili otuđenja, poput bilo koje druge imovine).

5.2. Izuzetci i naknada za izuzetke

Ovisno o nacionalnom zakonodavstvu, dopušten je određeni broj izuzetaka.

- Autorsko pravo odnosi se na izričaj neke ideje, a ne na samu ideju. U nekim slučajevima, ideje mogu biti razumljivo izražene samo na jedan način ili na ograničeni broj načina. U takvim slučajevima čak ni izričaj ideje pravno ne uživa zaštitu. To je poznato pod nazivom doktrina neodvojivosti (*merger doctrine*).⁶⁵
- Doktrina poštene uporabe (*fair use doctrine* odnosno pošteno postupanje ili *fair dealing* u UK-u) dopušta određenu količinu kopiranja i distribucije bez dopuštenja nositelja autorskog prava ili plaćanja nositelju autorskog prava. Obično se u analizi doktrine poštene uporabe razmatraju četiri neisključiva čimbenika: svrha i priroda uporabe, priroda djela zaštićenog autorskim pravom; količina i razmjerni dio djela koji je korišten te učinak njegove uporabe na potencijalno tržište i na vrijednost djela zaštićenog autorskim pravom.
- Autorsko pravo ne ograničava nositelja autorskog prava u ponovnoj prodaji zakonito pribavljenih kopija djela zaštićenih autorskim pravom, pod pretpostavkom da su te kopije izvorno proizvedene od strane ili uz dopuštenje nositelja autorskog prava. Stoga je zakonito, primjerice, ponovno prodati knjigu ili CD zaštićen autorskim pravom. To je poznato pod nazivom doktrina prve prodaje (*first-sale doctrine*), a sudovi su ju priznali kako bi potvrdili zakonitost ponovne prodaje knjiga u antikvarijatima.⁶⁶
- Prisilna licencija je izuzetak od autorskog prava prema kojemu druga osoba može koristiti djelo na određeni način bez obveze pribavljanja dopuštenja nositelja autorskog prava (stoga je riječ o „prisilnoj“ licenciji), no morat će plaćati licenčnu naknadu.⁶⁷
- Autorskoppravna zaštita traje ograničeno vremensko razdoblje koje je određeno zakonom i sukladno kategoriji djela te ovisno o tome je li djelo objavljeno ili nije.

Mnoge vlade i regionalni savezi postaju sve stroži vezano uz dopuštanje izuzetaka. Kada je riječ o Europskoj uniji, potrebno je zapamtiti da je posljednja direktiva iz 2001. godine predviđela opća pravila za tumačenje tih izuzetaka kroz takozvani trostruki test. Prema trostrukom testu iz Bernske konvencije, izuzetci su valjani samo ako nisu trajni, ako nisu štetni za ekonomsku održivost i ako ne uzrokuju gubitke za nositelja prava. Ako je sustav kontrole previše labav, ekonomska osnova autorskog prava, tj. njegova poticajna uloga, bit će dovedena u pitanje.



Privatno kopiranje prema doktrini poštene uporabe primjer je koji opisuje ovu raspravu.

- Zbog velike učestalosti privatnog kopiranja, zakonodavci u mnogim zemljama smatrali su razumnim i poštenim uvesti neizravnu naknadu za tvorce, izvođače i proizvođače glazbe u obliku pristojbe koja se naplaćuje na prazne medije poput kazeta ili diskova. Oprema za snimanje također je podložna plaćanju naknade u mnogim zemljama.
- Prihod koji se prikupi od praznih medija i opreme raspodjeljuje se nositeljima autorskog prava, obično putem organizacija za kolektivno ostvarivanje prava. U Francuskoj se organizacija za kolektivno ostvarivanje prava zove SORECOPI (Société pour la Rémunération de la Copie Privée sonore) te je osnovana 1986. godine kako bi upravljala tim sustavom. Ona prikuplja naknade koje se naplaćuju za privatno kopiranje, uključujući glazbu snimljenu na prazne audio vrpce, presnimljive CD-ove i DVD-ove, mini-diskove, MP3 svirače i tvrde diskove uključene u zvučne sustave. Ti prihodi zatim se raspodjeljuju nositeljima autorskog prava.
- Uobičajeni udio tantijema na prodaju neke knjige obično ne odgovara učestalosti njezinog korištenja kroz knjižnice koje ju posuđuju. Stoga zakonodavstvo EU-a predviđa dodatnu naknadu piscima kroz pravo javne posudbe.
- U drugim zemljama zakonodavstvo izvan područja autorskog prava osigurava takvo plaćanje piscima. U Nizozemskoj, primjerice, autorsko pravo propisuje licenciju za javnu posudbu. Slijedom toga, nije potrebno pribavljanje dopuštenja unaprijed, no osigurana je pravedna naknada. Nositelji autorskog prava osnovali su udruženje pod nazivom Stichting Leenrecht sa svrhom prikupljanja naknada vezanih uz prava posudbe od javnih knjižnica i njihove raspodjele tvorcima, autorima i nakladnicima. Takve naknade također se odnose na audio, video i multimedijalna djela koja se posuđuju iz knjižnice.

Poput pristojbi za privatno kopiranje u glazbenom sektoru, naknada za fotokopiranje za privatnu i osobnu svrhu u nekim zemljama prikuplja se u obliku pristojbe na fotokopirne uređaje i drugu opremu koja se rabi za kopiranje. Jedna vrsta organizacije za kolektivno ostvarivanje prava pod nazivom Reproduction Rights Organization (RRO) djeluje kao posrednik i omogućuje utvrđivanje pravnog statusa autorskih prava. RRO danas djeluje u gotovo 50 zemalja, a taj broj se ubrzano povećava.

5.3. Izazov digitalnog okružja

U budućnosti će se sadržaji zaštićeni autorskim pravom sve češće posluživati u digitalnom obliku putem globalnih mreža, poput interneta. Slijedom toga, kolektivno ostvarivanje prava mora se preoblikovati kako bi se suočilo s novim izazovima i mogućnostima i iskoristilo ih.

- Organizacije za kolektivno ostvarivanje prava trebale bi razviti sustave za on-line posluživanje informacija vezanih uz davanje licencija za djela i sadržaje, nadgledanje uporabe i prikupljanje i raspodjelu naknade za različite kategorije djela u okviru digitalnog okružja.
- Organizacije za kolektivno ostvarivanje prava trebale bi poticati i pružati podršku razvoju različitih uređaja i elektroničkih alata koji se sastoje od sustava koji omogućuju i nadgledaju pristup zaštićenom materijalu i informacijama. Sustavi, poput zaporki, enkripcije, digitalnih omotnica, upravljanja serijskim kopijama, vodenih žigova, identificiranja, itd. u današnje vrijeme se sve više koriste.
- Sustavi za kolektivno ostvarivanje prava (ili sustavi koji djeluju po načelu „sve na jednom mjestu“) trebali bi osnivati saveze kako bi nudili centralizirani sustav autorizacije i smanjivali odgovarajuće pristupne troškove korisnika.

Nova prilika za davatelje usluga vezanih uz glazbu: Pjesme kao zvukovi zvona na mobilnim telefonima

Japansko udruženje za prava autora, skladatelja i nakladnika suočeno je s ogromnim izazovom – eksplozivnom uporabom pjesama kao zvukova zvona na mobilnim telefonima. Budući da sve više ljudi neprestano koristi te zvukove zvona i učestalo ih mijenja, a to japansko udruženje ima stroga autorska prava na njima, sve više davatelja sadržaja daje na raspolaganje glazbena djela za zvona koja se distribuiraju putem interneta. Godine 2003. ta autorska prava predstavljala su više od 7 posto od ukupne naknade koju je isplaćivalo to japansko udruženje, no čini se da se taj omjer gotovo udvostručio tijekom posljednje tri godine. U europskim zemljama, ovakva uporaba glazbe smatra se najviše obećavajućim izvorom prihoda za igrače u glazbenom sektoru. Međutim, pretpostavlja postojanje vrlo strogog i učinkovitog sustava davanja ovlaštenja za takvu uporabu glazbe.



- Udruženja za kolektivno ostvarivanje prava mogu doći do određenog oblika recipročnog sporazuma usmjerenog nuđenju globalnih licencija korisnicima, primjerice, za uporabu glazbe na internetu. U takvim slučajevima, sporazum se odnosi na webcasting, streaming i on-line glazbu na zahtjev.⁶⁶

6. Preporuke

- *Singularnost kreativnih vještina ne leži u činjenici da su one izuzetak, nego u činjenici da neka pitanja tradicionalnog upravljanja dovode do novih izazova.*
- *Autorsko pravo je „valuta“ kreativnih umjetnika, kao i mnogih kreativnih poduzeća. Pregovaranje vezano uz prijenos prava uporabe autorskog prava je stoga ključna upravljačka odluka za kreativnog umjetnika. Srž ugovora je izbor sustava podjele rizika koji se može promijeniti ovisno o prirodi proizvoda i tržišnim izgledima.*
- *Kolektivno ostvarivanje autorskog prava je nužno radi izbjegavanja prekomjernih transakcijskih troškova i radi omogućavanja kreativnim umjetnicima da se usredotoče na kreativne zadatke.*
- *Organizacije za kolektivno ostvarivanje prava trebale bi se smatrati, ne samo davateljima prihoda, nego i resursnim centrima za marketing kreativnih proizvoda i pristupanje novim tržištima.*
- *Nove digitalne tehnologije povećavaju potrebu za kolektivnim ostvarivanjem prava budući da nove prilike i prijetnje nastaju istom brzinom u digitalnom okružju.*

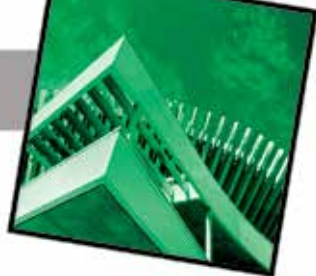


8. POGLAVLJE

Zaključak

Neki izazovi koji su bili analizirani u ovoj knjižici bit će odlučujući čimbenici za nalaženje prikladnog poslovnog modela za upravljanje kreativnim poduzećima u vremenima pojavljivanja novih tehnologija:

- Problemi povezani s učinkovitim upravljanjem intelektualnim vlasništvom danas su od velike važnosti. Proizvođačima je teško komercijalizirati intelektualno vlasništvo internog razvoja i ispregovarati bezbroj prava IV-a vezanih uz multimedijske sadržaje. Nesigurnost koja okružuje IV izgurala je one koji nisu skloni riziku i učinila je neke nositelje IV-a preopreznima glede njihovih prava IV-a. Kao posljedica toga, mnoga trgovačka društva nisu spremna ili nisu sigurna žele li dijeliti prava IV-a prilikom suradnje s drugima. Dodatni problem jest pogrešna predodžba o potencijalnim koristima od prava IV-a za kreativna poduzeća, što može dovesti do neprimjerene zaštite i upravljanja njihovom imovinom koju čini intelektualno vlasništvo.
- Uvijek je teško razviti učinkovite strategije i prihodovne modele za nove proizvode. Mnogi tradicionalni prihodovni i poslovni modeli posuđeni od tradicionalnih industrija nisu odgovarajući, a mogu čak prouzročiti probleme, npr. u slučaju kopiranja koje predstavlja veliki rizik. Postoji razlika u opsegu naglašenom u strategijama, poput verzioniranja i mogućnosti neizravnog stjecanja. Primjerice, tradicionalni modeli koji se koriste u slučaju free-to-air televizije ne čine se učinkovitim u slučaju interaktivne televizije.
- Za veliki broj kreativnih poduzeća, postupak definiranja zajedničkog standarda za interoperabilnost još uvijek je važno pitanje. Pravila i postupci za upravljanje interaktivnim sadržajem još uvijek nisu u potpunosti razvijeni, za razliku od tradicionalnih medija, poput snimanja filmova. Posljedice su i neučinkovitost i nesigurnost za poduzeća o kojima je riječ.

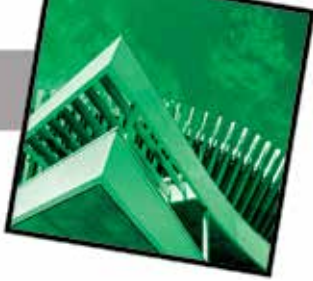


- Oglašivači su zabrinuti zbog fragmentacije tržišta gledatelja i demografskih pokazatelja u višepatformskom okružju. Stoga mnoga vertikalno integrirana trgovačka društva neće dopustiti preradu sadržaja na drugim internim kanalima radi zaštite prihodovnih tokova od oglašavanja.
- Snaga koju imaju neki distributeri čini ih manje više ravnodušnima glede proizvoda lokalne industrije. Golemost njihove tržišne snage također može značiti da u praksi imaju ulogu vratara o kojima ovisi učinkovita distribucija sadržaja. S druge strane, mali proizvođači imaju poteškoća u pronalaženju načina na koji bi prenijeli svoju potrebu za komercijalnim inovacijama.



BIBLIOGRAFIJA

- Byrnes W.J. (2003.), *Management and the Arts*, Amsterdam: Elsevier, 3. izdanje.
- Colombet P. (1997.), *Droit de la propriété artistique*, Pariz: Presses Universitaires de France.
- Hagoort, G. (2003.), *Art Management: Entrepreneurial Style*, Eburon Publishers, str. 83-4.
- Greffe X. (1999.), *Le rôle du troisième système dans le développement des activités culturelles*, Brussels: European Union Commission, DG V.
- Greffe X. (2003.), *Arts and Artists from an Economic Perspective*, Pariz: UNESCO.
- Greffe (2005.), *Economie de la propriété artistique*, Pariz: Economica.
- Malaro M. C. (1994.), *Museum Governance: Missions, Ethics, Policy*, Washington D.C.: Smithsonian Institution Press, str. 6.
- Roos, G., Pike St. & L. Fernstrom, *Managing Intellectual Capital in Practice*, Amsterdam: Elsevier.
- Vogel H.L. (2005.), *Entertainment Industry Economics: A Guide for Financial Analysis*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Tennent J. & G. Friend (), *Guide to Business Modelling*, London: The Profile Book, 2. izdanje.
- Institut d'Aménagement de la Région Ile de France (IAURIF), *Les industries culturelles en Ile de France*, Pariz.
- ITC/WIPO, 2003.: *Marketing Craft and Visual Arts: The Role of Intellectual Property: A Practical Guide*, Ženeva.
- MEDIACULT and WIFO, Mediacult (2004.), *An analysis of the economic potential of creative industries in Vienna*, Kulturdokumentation.
- OECD (2005.), *The role of culture in local development*, LEED Programme.
- UNCTAD (lipanj 200.): *Creative Industries and Development*, Ženeva.
- WIPO (2003.), *Guide to the Copyright and RRTA related right treaties administered by WIPO and Glossary of Copyright and Related Right Terms*.
- WIPO (2004.), *National Studies on Assessing the Economic Contribution of Copyright-Based Industries*, WIPO, Copyright Industries: Report No.1.
- WIPO (2004.), *WIPO Intellectual Property Handbook*, Ženeva: 2. izdanje.



POJMOVNIK

afektivni postupak: u ovom postupku donošenja odluka, dobra ili usluge ne razmatraju se s funkcionalnog ili objektivnog gledišta, već njihova važnost leži u osjetima ili osjećajima koje mogu izazvati.

autor: tvorca djela, u načelu fizička osoba: intelektualni tvorca djela. Neka nacionalna prava, međutim, autorstvo također priznaju pravnim osobama – poput poslodavaca, proizvođača, itd. – koje preuzimaju inicijativu i odgovornost za stvaranje djela. Prema članku 2. stavku 6. Bernske konvencije, zaštita djela „mora biti u korist autora i njegovih pravnih sljednika.”

autorska prava: prava priznata autorima u odnosu na njihova djela. Autori imaju dvije vrste prava: imovinska prava i moralna prava. Izraz „autorska prava“ učestalo se rabi kao sinonim za pojam *copyright* (doslovni prijevod bi bio „pravo kopiranja“). U nekim zemljama koje primjenjuju običajno pravo, međutim, *copyright* ima uže značenje; taj pojam se odnosi samo na imovinska prava.

autorskopравни propisi: pravila o stjecanju, zaštiti, korištenju i prisilnom ostvarivanju autorskog prava i srodnih prava. U užem smislu obuhvaća samo pravila o stjecanju, zaštiti, korištenju i prisilnom ostvarivanju *copyrighta*.

bilanca: izvješće o financijskoj poziciji trgovačkog društva na određeni datum u kojem se imovina navodi u jednom stupcu, a obveze i neto vrijednost u drugom. Svaka stavka je navedena u svojoj stvarnoj i procijenjenoj novčanoj vrijednosti. Ukupni iznosi dvaju stupaca moraju biti u ravnoteži zbog toga što je neto vrijednost definirana kao imovina umanjena za obveze.

bazne autorskopravne industrije: industrije koje se u cijelosti odnose na stvaranje, proizvodnju i izradu, izvedbe, radiodifuzijsko emitiranje, priopćavanje i izlaganje ili distribuciju i prodaju djela i drugih zaštićenih predmeta.

centri za utvrđivanje pravnog statusa prava: daju licencije korisnicima navodeći uvjete uporabe djela i uvjete vezane uz naknadu, određene od strane



svakog pojedinog nositelja prava koji je član centra.

Copyright (u doslovnom prijevodu „pravo kopiranja“): prava na književnim

i umjetničkim djelima. U zemljama običajnog pravne tradicije, pojam *copyright* učestalo se koristi u užem i u širem smislu. U užem smislu obuhvaća imovinska prava (budući da sporazum TRIPS ne uključuje moralna prava, prema njemu ovaj pojam se nužno tumači u užem smislu). U širem smislu, osim prava na književnim i umjetničkim djelima, obuhvaća i, primjerice, prava proizvođača fonograma, prava organizacija za radiodifuzijsko emitiranje i, prema nekim nacionalnim pravima, prava tipografskih rasporeda izdanih publikacija.

deprecijacija (imovine): smanjenje vrijednosti imovine. Deprecijacija je novčana procjena opsega „iskorištenosti“ ili „potrošenosti“ kapitala tijekom razdoblja o kojem je riječ.

diskontirani novčani tok: neto novčani tok pri čemu do svih budućih novčanih odljeva i priljeva dolazi simultano ili istovremeno (ili kriterij trenutne vrijednosti).

diskontiranje: postupak preobrazbe budućih prihoda u jednaku trenutnu vrijednost. U ovom postupku budući valutni iznos smanjuje se temeljem diskontnog čimbenika koji odražava prikladnu kamatnu stopu.

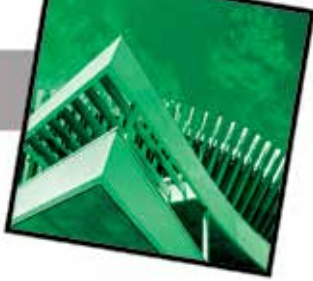
djelomične autorskopravne industrije: industrije kod kojih je dio aktivnosti vezan uz djela i druge zaštićene predmete i koje mogu uključivati stvaranje, proizvodnju i izradu, izvedbu, radiodifuzijsko emitiranje, priopćavanje i izlaganje ili distribuciju i prodaju.

dvostruka tržišta: situacija u kojoj poduzeće isporučuje proizvod potrošaču s jedne strane, dok s druge strane, dobiva financijska sredstva od drugih sudionika u gospodarstvu.

EBITDA: profitabilnost je ovdje definirana kao zarada prije kamata, porezne deprecijacije i amortizacije. Ovaj kriterij pridaje veću vrijednost poduzećima s manjom zaradom, ali većom profitabilnošću.

ekonomska imovina: objekti na kojima se prava vlasništva prisilno ostvaruju od strane institucionalnih jedinica, pojedinačno ili kolektivno, i iz kojih njihovi vlasnici mogu izvući ekonomske koristi imajući ih ili koristeći ih tijekom određenog vremenskog razdoblja.

elastičnost: točna mjera sposobnosti potraživane ili ponuđene veličine da odgovori na promjene drugih varijabli; postotna promjena u veličini podijeljena s postotnom promjenom u bilo kojoj varijabli uzrokuje promjenu u veličini – dok sve ostale stvari ostaju jednake.



financijske knjige: sustav zapisa o neto stjecanju financijske imovine i neto nastanku obveza za sve institucionalne sektore po vrsti financijske imovine.

fiksna imovina: materijalna ili nematerijalna imovina proizvedena kao izlazna vrijednost u postupku proizvodnje koja se sama ponavlja ili neprekidno koristi u drugim postupcima proizvodnje dulje od jedne godine.

fiksni trošak: novčana vrijednost fiksnih ulaznih vrijednosti korištenih u jednom razdoblju. Fiksni trošak je trošak koji bi nastao trgovačkom društvu čak i kada bi njegove izlazne vrijednosti u predmetnom razdoblju bile jednake nuli. Ukupni fikсни trošak čine takvi pojedini ugovorni troškovi, poput plaćanja kamata, plaćanja hipoteka i naknada direktorima.

imovina: materijalno dobro ili nematerijalno pravo koje ima ekonomsku vrijednost; u statističkom smislu, imovinu predstavljaju predmeti koji moraju biti u vlasništvu neke jedinice ili jedinica, a iz koje njihov vlasnik/vlasnici mogu izvlačiti korist imajući ih ili koristeći ih kroz određeno vremensko razdoblje.

imovinska prava: isključiva prava nositelja autorskog prava i srodnih prava na davanje ovlaštenja za određene radnje vezane uz njihova djela ili predmete srodnih prava (u određenim slučajevima – primjerice, u slučaju prava izvođača – kako bi se spriječilo obavljanje takvih radnji bez dopuštenja nositelja prava) ili barem njihovo pravo na naknadu za takve radnje. Pojam se poglavito koristi kako bi se ta prava razlikovala od drugog, zasebnog skupa prava – moralnih prava. Slijedom toga, uporaba tog pojma prvenstveno je potrebna vezano uz nositelje autorskog i srodnih prava, odnosno autore i izvođače, koji uobičajeno imaju moralna prava.

industrije temeljene na autorskom pravu: aktivnosti ili industrije u kojima autorsko pravo ima uočljivu ulogu.

isključivo pravo: pravo koje uživa nositelj autorskog prava ili srodnih prava, ne uključujući stjecanje i uživanje istog prava u odnosu na isto djelo ili predmet srodnih prava od strane bilo koga drugog, na temelju kojega samo nositelj prava može obavljati određenu radnju i može drugima dopustiti ili zabraniti obavljanje te radnje. Nekoliko isključivih prava može postojati istovremeno vezano uz isti proizvod. Primjerice, u slučaju fonograma, i autori glazbenih djela koja se izvode, i izvođači tih djela i proizvođač fonograma mogu uživati isključiva prava (poput prava umnožavanja). To ne utječe na isključivost tih paralelnih prava budući da predmeti tih prava nisu isti.



interna stopa povrata: diskontna stopa koja čini diskontirani novčani tok jednakim nuli. Može se definirati kao najviša stopa povrata koja se može nametnuti projektu tako da rang projekta ne mora ovisiti o razini kamatnih stopa.

izlazna vrijednost: sastoji se od onih dobara ili usluga koji se proizvode unutar poduzeća i koji postanu dostupni za uporabu izvan tog poduzeća. Vrijednost izlazne vrijednosti je vrijednost ukupne prodaje ili druge uporabe dobara ili usluga proizvedenih kao izlaznih vrijednosti uvećana za vrijednost izmjena u inventaru proizvedenih dobara.

izvješće o aktivnostima: prikazuje kako neto imovina može varirati na godišnjoj razini (ili Račun dobiti i gubitka).

j-krivulja: oblik grafa u kojem je neto pozicija poduzeća prikazana u odnosu na vrijeme odmah nakon početka njegovih aktivnosti. U početku, neto pozicija poduzeća dobiva vrijednost budući da su dominantni izdatci za pokrivanje negativnih troškova. Kroz dulje razdoblje situacija se može poboljšati zahvaljujući prodaji i primitcima.

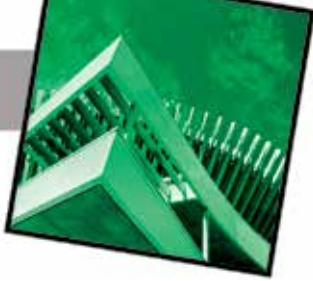
kapitalna dobra (kapital): trajna proizvedena roba koja se rabi u proizvodnji. Glavne sastavnice kapitala su oprema, strukture i inventar. U računovodstvu i financijama „kapital“ znači ukupni iznos novca uplaćen od strane udjelničara-vlasnika korporacije koji zauzvrat primaju udjele u trgovačkom društvu.

kreativne industrije: industrije koje uključuju kulturne industrije i svu kulturnu ili umjetničku proizvodnju, bilo uživo ili proizvedeno kao zasebna jedinica. Kreativne industrije su one kod kojih proizvod ili usluga sadrži značajan element umjetničkog ili kreativnog napora.

kognitivni postupak: tradicionalni postupak donošenja odluka u kojem potrošač postupa razumno na temelju odgovarajućih informacija koje su mu na raspolaganju.

kulturna dobra: potrošačka dobra koja prenose ideje, simbole, itd., različitih kultura. Ona informiraju ili zabavljaju, doprinose izgradnji kolektivnog identiteta i utječu na kulturnu praksu. Također su rezultat kreativnosti pojedinca ili zajednice, a umnožavaju ih i potiču industrijski procesi i distribucija diljem svijeta.

kulturne industrije: industrije koje proizvode proizvode koji imaju kulturno značajan sadržaj koji se umnožava na industrijskoj razini. Općenito se smatra da se ovaj pojam primjenjuje na one industrije koje su spoj stvaranja, proizvodnje i komercijalizacije sadržaja koji su po prirodi nematerijalni i



kulturni. Ti sadržaji obično uživaju autorskopravnu zaštitu i mogu poprimiti oblik dobara ili usluga.

kulturne usluge: djelatnosti usmjerene zadovoljavanju kulturnih interesa ili potreba. Takve djelatnosti ne predstavljaju materijalna dobra sama po sebi: obično se sastoje od cjelokupnog skupa mjera i sredstava podrške za kulturnu praksu koju vlasti, privatne i polu-javne ustanove ili trgovačka društva stavljaju zajednici na raspolaganje. Primjeri takvih usluga uključuju promicanje izvedbi i kulturnih događaja, kao i kulturne informacije i očuvanje. Kulturne usluge mogu se nuditi besplatno ili na komercijalnoj osnovi.

logika vrijednosnog lanca: s ovog gledišta, cjelokupni ekonomski proces provodi se na način koji je sekvencijalan i linearan. Vrijednost cjelokupnog procesa tada ovisi o specifičnim prednostima stečenim u svakom stadiju procesa.

logika vrijednosne mreže: s ovog gledišta, vrijednost koja se isporučuje klijentima ovisi o broju akumuliranih potrošača. Vrijednost cjelokupnog procesa će tada ovisiti o relacionalnim i organizacijskim resursima poduzeća.

logika vrijednosne prodavaonice: s ovog gledišta glavni fokus je na rješavanju nepoznatog i neriješenog problema za klijenta. Budući da će novost i inovacija biti temeljna načela, učinkovitost ove vrijednosne logike poglavito će se oslanjati na specifičnost ljudskih resursa.

monopol: tržišna struktura u kojoj robu nudi samo jedno trgovačko društvo, pri čemu je ulazak drugih prodavatelja na tržište znatno ograničen ili čak i nemoguć i pri čemu nisu raspoložive održive alternative za predmet koji se prodaje.

marginalni trošak: promjena u ukupnoj koristi iz neke aktivnosti koja je pripisiva jediničnoj promjeni u razini te aktivnosti.

marketing uz dozvolu: situacija u kojoj klijenti daju poduzeću dozvolu za marketing njegovih dobara zbog toga što traže strateške informacije o kvaliteti nepoznatih proizvoda.

naknada zaposlenicima: ukupna naknada u novcu ili naturi koju poduzeće duguje zaposleniku u zamjenu za rad zaposlenika tijekom računovodstvenog razdoblja. To ne uključuje eventualne poreze koje je poslodavac dužan platiti na nadnice i plaće, s kojima se postupa kao s porezima na proizvodnju. Naknada zaposlenicima ima dvije glavne sastavnice: (a) nadnice i plaće koje se plaćaju u novcu ili u naturi i (b) vrijednost socijalnih doprinosa koje plaća poslodavac. Oni mogu biti stvarni socijalni doprinosi koje poslodavci plaćaju u okviru sustava socijalnog osiguranja ili privatno financiranih sustava socijalnog



osiguranja radi osiguranja socijalnih povlastica za svoje zaposlenike ili socijalni doprinosi koje poslodavci zaračunavaju osiguravajući socijalne povlastice koje inače nisu pokriveni drugim oblikom financiranja.

nededicirane pomoćne industrije: industrije u kojima je dio aktivnosti vezan uz olakšavanje emitiranja, priopćavanja, distribucije ili prodaje djela i drugih zaštićenih predmeta i čije aktivnosti nisu uključene u bazne autorskopravne industrije.

negativni trošak: iznos financijskih sredstava trgovačkog društva koja su potrošena prije početka prodaje (ili početni troškovi).

nematerijalna fiksna imovina: nefinancijski proizvedena fiksna imovina koja se sastoji od iskorištavanja minerala, računalnog softvera, zabave, književnih ili umjetničkih originala ili druge nematerijalne fiksne imovine, koja je namijenjena korištenju duljem od jedne godine.

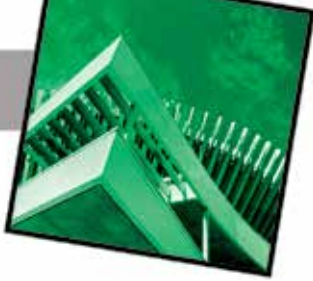
nematerijalna neproizvedena imovina: imovina koja svojem vlasniku daje pravo da se uključi u određene specifične djelatnosti ili da proizvede određena specifična dobra ili usluge i isključi druge institucionalne jedinice od toga, osim uz dopuštenje vlasnika.

neto dodana vrijednost: vrijednost izlazne vrijednosti umanjena za vrijednost intermedijarne potrošnje i potrošnje fiksnog kapitala.

nositelj autorskog prava: fizička ili pravna osoba kojoj pripada autorsko pravo na djelu. Osim nekoliko posebnih slučajeva prema određenim autorskopравnim propisima, izvorni nositelj autorskog prava je autor kojem je autorsko pravo priznato djelovanjem zakona odmah po stvaranju djela. Određeni autorskopравni propisi daju izvorno autorsko pravo osobi koja nije autor ili pravnoj osobi (poput proizvođača audiovizualnog djela, nakladnika kolektivnog djela ili autorovog poslodavca). Nositelji autorskog prava mogu također biti autorovi nasljednici ili druge osobe koje su bile izvorni nositelji autorskog prava temeljem nasljedstva ili pak pravne osobe koje su sljednici izvornih nositelja autorskog prava. Ogromna većina autorskopравnih propisa dopušta prijenos autorskog prava, u cijelosti ili djelomično, nakon čega nositelj prava postaje osoba na koju je autorsko pravo preneseno.

odgovornost: obveza koja zahtijeva da jedna jedinica (dužnik) izvrši plaćanje ili seriju plaćanja drugoj jedinici (vjerovniku) u određenim okolnostima navedenim u ugovoru između njih.

omjer cijena/zarada: omjer kapitalne vrijednosti poduzeća prema njegovoj ukupnoj trenutnoj ili očekivanoj budućoj zaradi. Također se može izračunati



dijeljenjem cijene jednog udjela u trgovačkom društvu sa zaradom po udjelu.

osnovna cijena: iznos tražbine proizvođača prema kupcu za jedinicu nekog dobra ili usluge proizvedene kao izlazne vrijednosti umanjen za eventualni dužni porez i uvećan za eventualnu tražbinu subvencije na tu jedinicu kao posljedicu njezine proizvodnje ili prodaje; to isključuje eventualnu naknadu za prijevoz koju proizvođač fakturira zasebno.

organizacije koje djeluju po načelu „sve na jednom mjestu“: skupina ili savez zasebnih organizacija za kolektivno ostvarivanje prava, koje čine centralizirano mjesto gdje korisnici mogu zatražiti potrebno dopuštenje brzo i jednostavno.

operativni višak/mješoviti prihod: višak ili manjak koji nastaje od proizvodnje prije uzimanja u obzir eventualnih kamata, rente ili sličnih naknada plativih na financijsku ili materijalnu neproizvedenu imovinu posuđenu ili unajmljenu od strane poduzeća, ili eventualnih kamata, renti ili sličnih primitaka na financijsku ili materijalnu neproizvedenu imovinu u vlasništvu poduzeća.

oportunitetni trošak: najosnovniji od svih koncepata troškova: jednak najcjenjenijoj alternativi koja je propuštena vlastitim izborom.

prisilna licencija: izuzetak od autorskog prava prema kojem druga strana može koristiti jedno ili više isključivih autorskih prava bez obveze pribavljanja dopuštenja nositelja autorskog prava (stoga „prisilna“), no ima obvezu platiti licenčnu naknadu.

pravo distribucije: u širem smislu, stavljanje na raspolaganje javnosti izvornika ili kopija djela ili predmeta srodnog prava (i) prodajom ili drugim oblikom prijenosa vlasništva ili (ii) iznajmljivanjem, posudbom ili drugim oblikom prijenosa posjeda. U užem smislu znači stavljanje na raspolaganje javnost izvornika ili kopija djela ili predmeta srodnog prava prodajom ili drugim oblikom prijenosa prava.

pošteno postupanje (fair dealing): u različitim autorskopравnim poretcima koji slijede običajnopравnu tradiciju, radnje poštenog postupanja djeluju kao opći temelj za primjenu izuzetaka od autorskog prava i srodnih prava. Pod njime se podrazumijevaju određene specifične radnje koje nisu u sukobu s uobičajenim iskorištavanjem djela i predmeta srodnih prava i koje ne narušavaju nerazumno legitimne interese nositelja prava. U barem jednoj zemlji, sličan opći izuzetak predviđa i poznat je kao poštena uporaba (*fair use*).

poštena uporaba (fair use): u autorskopравnom poretku barem jedne zemlje,



poštena uporaba, uz posebne izuzetke, predstavlja opći izuzetak od autorskog prava. Poštena uporaba dopuštena je u svrhe, poput kritike, komentiranja, izvještavanja o novostima, poučavanja, učenja ili istraživanja. Utvrđuje se uzimajući u obzir sljedeće čimbenike: (i) svrhu i značaj uporabe, uključujući je li ona komercijalne prirode ili za neprofitne obrazovne svrhe, (ii) prirodu djela zaštićenog autorskim pravom, (iii) veličinu i važnost korištenog dijela određenog djela u odnosu na djelo kao cjelinu i (iv) učinak uporabe djela na njegovo potencijalno tržište ili na njegovu vrijednost.

povratne informacije publike: omogućuju provjeru stvarne prirode potražnje, potvrdu određenih izbora i izmjenu već postojećih proizvoda.

povreda autorskog prava ili srodnih prava: radnja izvršena u odnosu na djelo zaštićeno autorskim pravom ili predmet srodnih prava bez dopuštenja nositelja autorskog prava ili srodnih prava u pitanju, pri čemu autorskopravna pravila zahtijevaju takvo dopuštenje.

potrošačka potražnja: vrijednost roba i usluga koju su kućanstva kao skupina sposobna i spremna kupiti u određenom razdoblju.

potrošački troškovi: uključuju troškove za sva dobra i usluge proizvedene i prodane njihovim krajnjim korisnicima tijekom godine.

potrošnja fiksnog kapitala: smanjenje u vrijednosti fiksne imovine koja se koristi u proizvodnji tijekom računovodstvenog razdoblja, kao posljedica fizičkog propadanja, uobičajenog starenja ili uobičajenog slučajnog oštećenja.

robna zona: poduzeća koja se nalaze u ovom području suočavaju se s klijentima koji znaju barem toliko koliko i prodavatelj i koji ne trebaju nikakve posebne informacije. Klijenti će kupovati po nižoj cijeni.

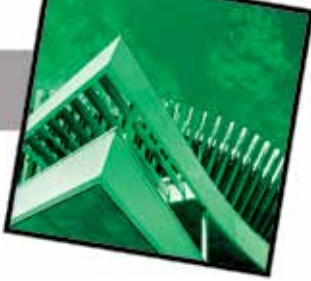
razdoblje povrata: vrijeme koje je potrebno projektu da bi došao do točke izjednačenja kod koje kasniji priljev novca odgovara inicijalnom odljevu novca.

samostalni trgovac: osoba koja je samozaposlena na takav način da ima potpunu kontrolu i stječe sav profit ili snosi sve troškove. Za razliku od slobodnjaka, samostalni trgovac radi za sebe i obično posluje na trajnoj osnovi.

segmentiranje: kako bi se smanjila krajnja raznolikost profila klijenata potrebno je stvoriti homogene skupine klijenata ne bi li se stekla točna predodžba o načinu djelovanja tržišta.

slobodnjak: kreativna osoba čiji je cilj stvoriti izvor prihoda temeljem svojih vlastitih kreativnih vještina.

subordinirani postupak: postupak kod kojeg se odluka donosi uz smjernice



treće osobe koja navodno zna na koji način bi dobro ili uslugu trebalo rabiti.

susjedna prava: sinonim za srodna prava.

šablonski postupak: pojavljuje se kada je razina uključenosti klijenta vrlo niska, a provedba volje ili izbora koja postoji u subordiniranom postupku često izostaje.

trošak: nepogodnost povezana s činom izbora; oportunitetni trošak.

tržišna vrijednost: cijena koju određuje ponuda i potražnja.

ugovor o davanju licencije: dopuštenje koje nositelj ideje daje drugoj fizičkoj ili pravnoj osobi radi proizvodnje odgovarajućeg kreativnog proizvoda.

ugovor o know howu: može biti nezavisan ugovor ili dio ugovora o davanju licencije koji omogućuje drugoj strani uporabu *know howa*, bilo u materijalnom obliku (dokumenti), bilo u nematerijalnom obliku (savjeti).

ugovor o prijenosu prava: tustupanje od strane nositelja svih njegovih prava na proizvod i stjecanje odnosnih prava od strane druge fizičke ili pravne osobe.

umjetnici: radnici, tvorci i izvođači koji stvaraju umjetnost.

verzioniranje: strategija prodaje istog proizvoda u različitim oblicima po različitim cijenama. Tako što prvo ciljaju na potrošače koji su spremni platiti najvišu cijenu, proizvođači mogu postići tri cilja: pribaviti velike potrošačke viškove, mobilizirati neodlučne potrošače kojima se prikazuje niz osoba koje smatraju da su proizvodi korisni i potaknuti društvene učinke imitacije.

zona brendiranih proizvoda: poduzeća koja se nalaze u ovom području suočavaju se s klijentima koji ne raspolažu informacijama i koji traže bilo kakvu informaciju ili varijablu koja će smanjiti trošak njihove potrage

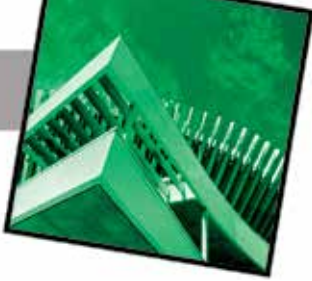
zona industrijske nabave: poduzeća koja se nalaze u ovom području poslužuju upućene klijente koji imaju koristi od dobrih informacija i koji procjenjuju proizvod na temelju funkcionalnosti.

zona povjerenja: poduzeća koja se nalaze u ovom području suočavaju se s klijentima koji znaju puno manje od dobavljača i koji su vrlo nesigurni o kvaliteti buduće potrošnje. Povjerenje igra važnu ulogu u postupku donošenja odluka o kupnji.



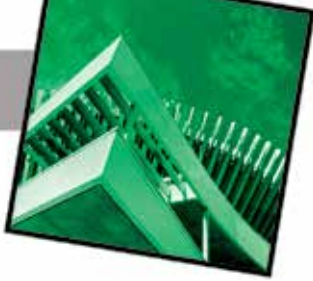
Bilješke

- 1 British Council, www.britishcouncil.org/arts-creative-industries-definition.htm.
- 2 Naravno, ovaj broj značajno raste i, ovisno o običajima prisutnima u različitim zemljama, može biti između pet, deset, petnaest ili više primjeraka te će se smatrati slučajem industrijske ili masovne proizvodnje.
- 3 *Enhancing the Creative Economy: Shaping an International Centre on Creative Industries*, Salvador de Bahia, Brazil, 18. – 20. travanj 2005.
- 4 *National Studies on Assessing the Economic Contribution of Copyright-Based Industries*, WIPO, Copyright Industries: Report No.1.
- 5 OECD (2005.), *The role of culture in local development*, LEED Programme
- 6 London, DCMS, 2006.
- 7 Mediacult (2004.), *An analysis of the economic potential of creative industries in Vienna*, Kulturdokumentation, MEDIACULT & WIFO.
- 8 London Development Agency (2005.), *Get the Facts*.
- 9 Institut d'Aménagement de la Région Ile de France (IAURIF), *Les industries culturelles en Ile de France*, Pariz: 2006.
- 10 UNCTAD, lipanj 2004.: *Creative Industries and Development*, Ženeva.
- 11 OAS, 2000.: *Industrias Culturales, Incidencia Económica y Sociocultural, Intercambios y políticas de integración regional*. MERCOSUR Cultural, Secretaria de Cultura Argentina, Proyecto Regional.
- 12 Economix (2002.),
- 13 Report of the United Nations Conference on Trade and Development on its eleventh session, São Paulo, Brazil, 13.-18. lipanj 2004. (TD/412).
- 14 ITC/WIPO, 2003.: *Marketing Craft and Visual Arts: The Role of Intellectual Property: A Practical Guide*, Ženeva.
- 15 Spominjemo početne ili negativne troškove zbog toga što se oni ne mogu izbjeći bez obzira na to kako javnost prihvati proizvod.
- 16 Razlika između plagijata i kopije leži u činjenici da se plagijat nastoji predstaviti kao izvorNIK, dok se kopija ne prikazuje kao izvorNIK.
- 17 Greffe X. (2005.), *Economie de la propriété artistique*, Pariz : Economica, str. 27-9.
- 18 Idem, str. 75-9.
- 19 Hagoort, G. (2003.), *Art Management: Entrepreneurial Style*, Eburon Publishers, str. 83-4.

- 
- 20 UNESCO/Institut d'Etudes Politiques Paris, 2004.: *Les barrières commerciales et non commerciales à l'exportation des produits culturels vers les marchés d'Europe et d'Amérique du Nord : secteurs de la musique et de la danse et du théâtre*, UNESCO, Pariz.
 - 21 ITC Craft Center, 1998.
 - 22 Aid to Artisans, 2002.: *Craft Industries as a Tool for Poverty Alleviation: Aid to Artisans' Experiment*.
 - 23 Ross, Goran, Stephen Pike & Lina Ferstrom (2005.), *Managing Intellectual Capital in Practice*, London: Elsevier.
 - 24 Ross, Goran, Stephen Pike & Lina Ferstrom (2005.), *Managing Intellectual Capital in Practice*, London: Elsevier.
 - 25 Ross, Goran, G, Pike Stephen & Lina Fernstrom, *Managing Intellectual Capital in Practice*, Amsterdam: Elsevier, str. 143.
 - 26 Svaka povijest umjetničkih aktivnosti otkriva da su kazališne skupine, koncertna društva i muzeji bili u mogućnosti stabilizirati svoje aktivnosti samo usvajanjem stila upravljanja koji je sličan onome opisanom iznad.
 - 27 Njihova prisutnost je jača na strani proizvodnje, a manja na strani distribucije ili industrijalizacije proizvoda. To znači da će nepovratni troškovi biti veći u slučaju proizvodnje, a gotovo jednaki nuli u slučaju distribucije i industrijaliziranih proizvoda.
 - 28 Greffe X. (1999.), *Le rôle du troisième système dans le développement des activités culturelles*, Brussels: European Union Commission, DG V.
 - 29 Malaro M. C. (1994.), *Museum Governance: Missions, Ethics, Policy*, Washington D.C.: Smithsonian Institution Press, str. 6.
 - 30 WIPO (2004.): *Intellectual Property handbook: Policy, Law and Use*, Ženeva, str. 172-4.
 - 31 WIPO (2004.): *Intellectual Property handbook: Policy, Law and Use*, Ženeva, str. 179.
 - 32 WIPO (2004.): *Intellectual Property handbook: Policy, Law and Use*, Ženeva, str. 179-80.
 - 33 WIPO (2004.): *Intellectual Property handbook: Policy, Law and Use*, Ženeva, str. 191-2.
 - 34 WIPO (2004.): *Intellectual Property handbook: Policy, Law and Use*, Ženeva, str. 184-6.
 - 35 WIPO (2004.), *WIPO Intellectual Property Handbook*, Ženeva, str. 44.



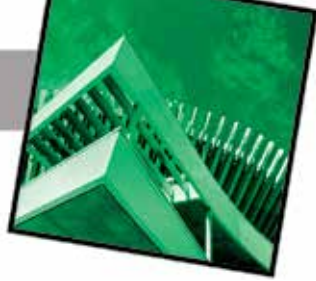
- 36 Zastarjela ideja: kulturno trgovačko društvo pribavi subvenciju zbog toga što proizvede nešto „kulturno“. Ova staromodna predodžba ne uklapa se u trenutčno upravljanje središnjih ili lokalnih vlasti ili privatnih trgovačkih društava. Sve te institucije suočene su s važnim financijskim ograničenjima i imaju svoje vlastite kulturne strategije. Stoga, da bi se mobilizirala ta financijska sredstva, potrebno im je pokazati da će imati koristi od dodane vrijednosti budu li financirali kulturnu proizvodnju trgovačkog društva.
- 37 Pariza Wacek, Michele (2006.), *Permission of marketing - The future of marketing*, www.creativity-portal.com/howto/writing/features/pariza.wacek.
- 38 Godin Seth, www.sethgodin.com.
- 39 Dva najranija teoretičara koja su se usredotočila na komunikativne kvalitete robe bili su Thorstein Veblen i Georg Simmel, koji su obojica bili fascinirati metropolitanskim životnim stilovima u nastajanju na prijelazu stoljeća, naročito razmetljivim prikazima bogatstva kojima su težili skorojevići. U knjizi *The Theory of the Leisure Class*, prvi puta objavljenoj 1899. godine, Veblen je istraživao o tome kako, barem za nove bogataše, svakodnevni predmeti gube njihova funkcionalna svojstva i postaju izložbeni predmeti uspostavlajući društveni položaj svojih vlasnika i korisnika. Imitacija je središnja značajka u drugoj ranoj teoriji konzumerizma, koju je razvio Georg Simmel. Poput Veblena, Simmel je potrošnji pristupio u osnovi kao postupku kod kojeg dolazi do uspostavljanja i komuniciranja društvenog položaja i ranga. Međutim, Simmel je tvrdio da je natjecanje vezano uz položaj inspiriralo, ne samo imitaciju, nego i diferencijaciju.
- 40 U djelu *Regrets on Parting with my old Dressing Gown*, Diderot je opisao kako je, po primitku darovanog veličanstvenog grimiznog ogrtača, odbacio svoju „istrošenu, skromnu, udobnu staru navlaku“. Zatim je postajao sve nezadovoljniji vezano uz svaki predmet u svojoj radnoj sobi jer se nije mogao mjeriti sa raskoši novog predmeta. Zbog toga se upustio u zamjenu stolica, gravura, polica za knjige i svega ostaloga. Sa svakom novom nabavkom, međutim, otkrio je nove stvari s kojima nije bio zadovoljan, tako da je s vremenom počeo s nostalgijom zamišljati svoju radnu sobu kakva je bila nekad, krcata, skromna, kaotična, ali sretna.
- 41 Što je manje važna tradicija, tim se više svakodnevni život preslaže kroz novu mješavinu lokalnog, globalno-lokalnog i globalnog te su tim više pojedinci prisiljeni pregovarati o svojim životnim izborima zbog raznolikosti opcija koje imaju.



- 42 Uživanje u proizvodima kao predmetima maštarija i maštarije o proizvodima ključne su značajke modernog konzumerizma. Potrošnja je prostor u kojem bi se trebao doživjeti čitav niz osjećaja, kroz spoj stvarnih i zamišljenih poticaja.
- 43 Ovaj problem nije specifičan za kreativna dobra budući da se može naći svugdje (uključujući dobra iz druge ruke). Ako poprimi veliku važnost, to je zbog toga što je načelo kreativne proizvodnje uvijek se kladiti na stvaranje, što smanjuje ulogu prošlih iskustava i tako ima za posljedicu traženje drugih informacija.
- 44 Spoznavanje da neke osobe mogu dobiti pristup kreativnoj potrošnji zbog toga što imaju potrebne mogućnosti, iskustvo i informacije kojima drugi ne raspolažu, podrazumijeva da potrošnja neke osobe ovisi o njezinom kreativnom kapitalu. „Habitus“ (sklonost ponašanja na određeni način) nasljeđe je kapitala koji svaka osoba nosi u sebi i koji je dovoljan za objašnjavanje diferencirane korisnosti kreativnih aktivnosti. Ova analiza ima dvije posljedice:
- zadire dublje u ekonomsku analizu ponašanja i
 - drži relativnom učinkovitost javnih politika usmjerene na pružanje besplatnih kreativnih aktivnosti i prepreke s kojima se kreativni pothvati suočavaju, koje nisu samo novčane nego i kreativne.
- Zatim, dok ekonomisti daju prednost prihodima pri objašnjavanju sadržaja potražnje, sociolozi poput Bourdieua stavljaju naglasak na razlike u obrazovanju. Osoba bez umjetničkog ili tehničkog znanja stvari će procjenjivati sukladno njihovoj funkcionalnoj vrijednosti odnosno sukladno njihovom izgledu, zbog toga što je prva funkcija bilo kojeg umjetničkog djela ta da bude prelijepo. Nasuprot tome, osoba sa pravom umjetničkom pozadinom procjenjivat će djelo sukladno umjetničkim i estetskim kriterijima.
- 45 U području kreativnih aktivnosti, ovaj proces učestalo se koristi, pri čemu je u ovom slučaju treća osoba umjetnički kritičar.
- 46 To je naročito točno u slučaju usluga vezanih uz kreativnost kod kojih afektivni elementi zauzimaju važno mjesto.
- 47 WIPO (2004.), *Intellectual Property Handbook*, 2. izdanje, Ženeva, str. 441.
- 48 Idem, str. 396.
- 49 Za kreativno poduzeće prirodni trend je favorizirati prvu orijentaciju na štetu druge dvije. Druga se, međutim, treba uzeti u obzir čim je prije moguće ili ju barem treba razmotriti kao trajan test za potvrđivanje ishoda prve orijentacije. Treća orijentacija nije jako relevantna na početku procesa, no relevantna je u mjeri u kojoj su proizvodi podložni zamjeni ili kada se veličina poduzeća povećava.



- 50 Uzimanje u obzir činjenice da je deficit u velikoj mjeri prirodan kulturnim aktivnostima može osloboditi njihove menadžere i osoblje od eventualne odgovornosti za brigu o takvim deficitima, koji će onda postati umjetni.
- 51 No, kada bude potrebno bankovno ulaganje, dug, kapital, kamate i dividenda morat će se ponovno uzeti u obzir u analizi.
- 52 Putovnica predstavlja varijaciju pretplate. Razlika je u tome da može skupiti usluge raznih kreativnih poduzeća, poput mreža muzeja ili kina, itd. Ovdje je riječ o poteškoći koja se sastoji u mogućnosti mreže da dijeli odgovarajući novčani tok među svojim članovima. Kada ova formula doživi neuspjeh, to se događa ili zbog toga što postoje neriješena pitanja ili zbog utvrđivanja odnosnih udjela sudionika ili duljine odgode u plaćanju, koja bi poništila očekivanu korist od novčanih priljeva.
- 53 Ovdje je također imidž kreativnog poduzeća vrlo važan, kako s točke gledišta mreže ili robne kuće, tako i s one potencijalnih potrošača. Ovdje prijenos novca može biti puno brži.
- 54 Npr. vrijednost sredstava pozajmljenih poduzeću bez stvarnog troška, vrijednost sati uloženi u projekt dobrovoljno od strane organizacija koje pružaju potporu (u sustavu subvencija Europske unije, ovo utvrđivanje protusluge u naturi vrlo je kritično).
- 55 Ovaj kriterij je jako kratkoročan selektivni kriterij i ne bi se trebao koristiti za kreativna poduzeća budući da jako diskriminira protiv projekata koji sporo sazrijevaju.
- 56 Ovdje se opet suočavamo s pitanjem cijene vremena: obično uključujemo premiju rizika. Ta dva problema izuzetno otežavaju usporedbe. Radi rješavanja prvog problema, učinka izbora specifične stope aktualizacije, kriterij se prilagođava kroz internu stopu povrata, što rangiranje čini nezavisnim od stope aktualizacije. Nema jednostavnog rješenja za premiju rizika zbog same prirode aktivnosti. Ta premija rizika jako je važna budući da može odražavati prirodu sektora trgovačkog društva. S obzirom na to da je kultura izuzetno rizična, ova premija trebala bi se povećati, što otežava usporedbu za poduzeća s nekulturnim sektorima. Uporaba DNT-a tada postaje neuravnotežena, osim za vrlo velika i diversificirana trgovačka društva koja su vlasnici velike imovine.
- 57 Ova razlika vrlo je važna za kreativna poduzeća jer ona pate od važnog visokog stupnja nesigurnosti u svojim aktivnostima, koji navodi na vjerovanje da je fleksibilni proračun određena vrsta prirodnog zakona kreativnog poduzeća.



- Međutim, u određenim trenutcima u životnom vijeku poduzeća, proračun se mora fiksirati. Ako se to ne ostvari u najvećoj mogućoj mjeri, odgovornost će biti nemoguća i to može dovesti u pitanje održivost.
- 58 Za mnoge kulturne aktivnosti uključene u scensku umjetnost, postoje određena neiskorištena razdoblja jer su datumi izvedbi obično koncentrirani unutar nekoliko mjeseci. Zahvaljujući takvim podacima, lako je shvatiti zašto kulturne organizacije mogu zapasti u financijske teškoće bez obzira na njihovu opću uravnoteženost kroz godinu. Financijski menadžer stoga može poduzeti mjere kako bi spriječio takve situacije. Rezervna financijska sredstva mogu se deponirati na bankovnom računu tako da ne dođe do ulaska u minus. Također, može raditi s pokroviteljima ili sponzorima radi sprječavanja ove situacije. Kada se kulturna organizacija nađe u začaranom krugu pozajmljivanja kako bi nadoknadila svoj novčani odljev, pri čemu će najvjerojatnije morati plaćati visoke kratkoročne kamate, njezini fiskalni temelji postajat će sve slabiji i slabiji. Kad zagusti, precjenjivanje prihoda, prekomjerno trošenje za početne troškove i loše upravljanje novčanim tokom mogu odvesti u bankrot.
- 59 Kada su *Universal Studios* odlučili napraviti *Winchester 73* 1950. godine, u glavnoj ulozi željeli su Jamesa Stewarta, bez obzira na njegovu cijenu. Stewartov agent, Sam Wasserman, shvatio je financijske prednosti situacije i kao mjerilo je uzeo najvišu naknadu koja je u Hollywoodu plaćena jednom glumcu – 300.000 američkih dolara za film, plaćenih Clarku Gableu. No, umjesto da je zatražio fiksni iznos, zatražio je udio u profitu za svoga klijenta, koji je u ovom konkretnom slučaju iznosio 600.000 američkih dolara.
- 60 Štoviše, udio kulturnog trgovačkog društva može negativno razmatrati umjetnik koji bi više želio upravljati svojim vlastitim umjetničkim imovinskim pravima.
- 61 WIPO (2004.), *WIPO Intellectual Property Handbook*, Ženeva, 2. izdanje, str. 389.
- 62 WIPO (2004.), *WIPO Intellectual Property Handbook*, Ženeva, 2. izdanje, str. 389.
- 63 Naslovi i imena likova iz knjiga ili filmova mogu se zaštititi žigom, dok su djela iz kojih su uzeti podložna autorskopravnoj zaštiti.
- 64 Poduzeće koje koristi žig ili zemljopisno obilježje mora veliku pozornost obratiti na kvalitetu svog proizvoda. Žig koji se povezuje s lošom kvalitetom može uzrokovati ogromnu štetu za kreativno poduzeće.
- 65 U Sjedinjenim Državama ovo je poznato kao doktrina neodvojivosti, zbog toga što se izričaj smatra neodvojivim od ideje. Često dolazi do pozivanja na neodvojivost u slučaju optužbe za povredu prava.

152

66 Važno je napomenuti da doktrina prve prodaje dopušta prijenos određene izvorne kopije. Ne dopušta stvaranje ili distribuiranje dodatnih kopija.

67 Prisilne licencije često se opravdavaju kao državna korekcija tržišnog neuspjeha.

68 WIPO (2004.), *WIPO Intellectual Property Handbook*, Ženeva, 2. izdanje, str. 400.

Prijevod s engleskog uz dozvolu Svjetske organizacije za intelektualno vlasništvo (WIPO)

Naslov originala:

Managing Creative Enterprises

Creative industries – Booklet No. 3

Izdavač:

Državni zavod za intelektualno vlasništvo,
Ulica grada Vukovara 78, 10000 Zagreb, Hrvatska

Za izdavača:

mr.sc. Ljiljana Kuterovac, dipl.ing.

Prijevod:

Radogost d.o.o.

Lektura teksta i priprema za tisak

DZIV

Tisak:

Grafokor d.o.o.

Naklada:

200 primjeraka

Zagreb, prosinac 2014.

ISBN 978-92-805-1701-9 (izvorno WIPO izdanje)

ISBN 978-953-6513-68-0 (hrvatsko tiskano izdanje)

ISBN 978-953-6513-74-1 (pdf izdanje)

Izjava o odgovornosti:

Ova je publikacija prevedena, priređena i tiskana uz odobrenje Svjetske organizacije za intelektualno vlasništvo (WIPO), nositelja autorskog prava, prema njezinoj izvornoj verziji na engleskom jeziku. Tajništvo WIPO-a ne preuzima nikakvu odgovornost ili obvezu vezanu uz prijevod i preradu ove publikacije.

Državni zavod za intelektualno vlasništvo Republike Hrvatske © 2014.

WIPO je nositelj autorskog prava na izvornom izdanju na engleskom jeziku (2006).

Bez pisanog odobrenja nositelja autorskog prava niti jedan dio ove publikacije ne smije se reproducirati ni emitirati u bilo kojem obliku ili bilo kojim načinom, elektroničkim ili mehaničkim sredstvima, osim na zakonom propisan način.

Za više informacija ili naručivanje publikacija obratite se na:
Državni zavod za intelektualno vlasništvo

Adresa:

Ulica grada Vukovara 78
10000 Zagreb
Republika Hrvatska

Telefon: ++385 1 6109 825

Faks: ++385 1 6112 017

e-mail: info@dziv.hr

web: www.dziv.hr

Za više informacija obratite se

Svjetskoj organizaciji za intelektualno vlasništvo

Adresa:

34, chemin des Colombettes
PP 18
CH-1211 Ženeva 20
Švicarska

Telefon:

41 22 338 91 11

Faks:

41 22 733 54 28