

Przemysły kreatywne w województwie śląskim w kontekście AI

Ekspertyza



**Dokument został opracowany w ramach
zamówienia:**

Analiza sytuacji sektora przemysłów
kreatywnych w województwie śląskim
w kontekście wykorzystania technologii
sztucznej inteligencji (AI)

w ramach projektu:

Digi Content Interreg Europe

Zlecniodawca

Województwo Śląskie
Urząd Marszałkowski
Województwa Śląskiego
ul. Ligonia 46
40-037 Katowice



Województwo
Śląskie

Wykonawca

Tenka sc
właściciel marki Futuri
ul. Gliwicka 188
40-680 Katowice



Autorzy ekspertyzy

Natalia Kacprzyk
Łukasz Szczęsny
Jakub August

Katowice 2026

Spis treści

Streszczenie analizy	4
Metodyka opracowania ekspertyzy	8
1. Analiza sektora przemysłów kreatywnych w województwie śląskim, w tym identyfikacja jego głównych sektorów i podsektorów	9
2. Analiza procesów funkcjonowania sektora, ze szczególnym uwzględnieniem możliwości wykorzystania technologii sztucznej inteligencji (AI)	45
3. Identyfikacja obszarów, w których możliwe jest zastosowanie technologii AI	58
4. Benchmarking dobrych praktyk wykorzystania technologii AI w sektorze kreatywnym	74
5. Syntetyczne wnioski wynikające z przeprowadzonych analiz	84
6. Propozycja planu wsparcia oraz rekomendacje dotyczące doskonalenia regionalnych instrumentów wsparcia, spójne z Regionalną Strategią Innowacji Województwa Śląskiego 2030	109
7. Bibliografia	139
8. Wykonawca	144

Streszczenie analizy

Przeprowadzona przez zespół Futuri analiza wskazuje, że rozwój sztucznej inteligencji będzie miał istotny wpływ na funkcjonowanie przemysłów kreatywnych, co może wydawać się oczywiste dla każdego, kto obserwuje coraz powszechniejsze wykorzystywanie rozwiązań opartych o AI. Jednak skala i charakter tej zmiany wykraczają daleko poza samo wykorzystanie nowych narzędzi do generowania tekstu, obrazu, dźwięku, animacji czy kodu. AI wpływa równocześnie na organizację pracy, produktywność, strukturę kosztów, modele biznesowe, sposób docierania do odbiorców, zapotrzebowanie na kompetencje, zarządzanie własnością intelektualną oraz pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw. Z tego względu sztuczna inteligencja nie powinna być traktowana jako odrębny obszar technologiczny wymagający przede wszystkim szkoleń z obsługi nowych narzędzi. Jej znaczenie należy rozpatrywać w kontekście szerszych uwarunkowań rozwoju przemysłów kreatywnych. Skuteczne wykorzystanie AI wymaga jednoczesnego rozwoju kompetencji twórczych, biznesowych i technologicznych, dostępu do finansowania i danych, uporządkowania procesów, możliwości testowania nowych rozwiązań oraz zapewnienia bezpieczeństwa prawnego i etycznego.

Analiza wskazuje także, że przemysły kreatywne powinny być rozpatrywane szerzej niż jako zbiór branż związanych z kulturą i twórczością. Ich znaczenie dla gospodarki wynika również ze zdolności do dostarczania kompetencji wykorzystywanych w innych sektorach. Design, projektowanie usług, komunikacja wizualna, tworzenie doświadczeń, narracja, produkcja treści cyfrowych czy grywalizacja uczestniczą obecnie w procesach innowacyjnych zachodzących w przemyśle, ochronie zdrowia, edukacji, turystyce i administracji publicznej. Przemysły kreatywne mogą być zatem zarówno samodzielnym obszarem rozwoju gospodarczego, jak i jednym z czynników wspierających transformację pozostałych inteligentnych specjalizacji województwa.

W tym kontekście istotnym wyzwaniem dla Województwa Śląskiego jest obecny sposób definiowania i pozycjonowania sektora. Umieszczenie przemysłów kreatywnych w szerokiej kategorii przemysłów wschodzących, jak miało to miejsce do tej pory, nie zapewnia wystarczającej widoczności ich specyficznych potrzeb, potencjałów i mechanizmów rozwoju. Jednocześnie stosowany katalog branż nie odzwierciedla w pełni nowych działalności powstających na styku kreatywności, AI, XR i technologii cyfrowych.

Zasadne jest zatem przyjęcie regionalnej definicji operacyjnej sektora, która pozwoli lepiej prowadzić monitoring, kwalifikować podmioty do wsparcia i projektować instrumenty odpowiadające rzeczywistej strukturze przemysłów kreatywnych.

Szczególną cechą tej struktury jest dominacja mikroprzedsiębiorstw, freelancerów oraz niewielkich, często czasowych zespołów projektowych. Zapewnia to sektorowi dużą elastyczność i zdolność do eksperymentowania, ale równocześnie ogranicza możliwości inwestowania w rozwój. Właściciele małych podmiotów łączą pracę twórczą ze sprzedażą, zarządzaniem, finansami i pozyskiwaniem kolejnych zleceń. Barięą staje się więc nie tylko brak kapitału, ale również brak czasu potrzebnego na rozwój nowych produktów, uporządkowanie procesów, wdrażanie technologii czy wejście na nowe rynki. Będzie to m.in. wpływać na chęć wnioskowania o środki publiczne i związane z tym włączanie się w realizację skomplikowanych i czasochłonych procedur. W sektorze widoczna jest również asymetria pomiędzy wysokimi kompetencjami twórczymi a dojrzałością biznesową. Wiele podmiotów posiada wartościowe kompetencje projektowe, artystyczne lub technologiczne, ale znacznie słabsze zdolności w zakresie sprzedaży, zarządzania finansami, wyceny, ochrony własności intelektualnej, skalowania czy internacjonalizacji. AI nie usunie tej bariery, bo skuteczne wykorzystanie technologii wymaga uporządkowanych procesów, danych i zdolności do oceny, gdzie wdrożenie rzeczywiście tworzy wartość.

Jednocześnie AI staje się stopniowo elementem codziennej działalności przedsiębiorstw, a nie odrębnym eksperymentem technologicznym. Najszybsze i najbardziej mierzalne korzyści występują obecnie głównie w zadaniach powtarzalnych i czasochłonych: analizie danych, dokumentacji, researchu, tłumaczeniach, katalogowaniu zasobów, postprodukcji, marketingu czy procesach administracyjnych. W dalszej kolejności technologia może wspierać rozwój nowych produktów, personalizację oferty, nowe sposoby dystrybucji oraz tworzenie nowych modeli biznesowych. Zasadne jest więc stopniowe zwiększanie poziomu dojrzałości: od prostych zastosowań operacyjnych, przez rozwiązania wspierające wzrost, po bardziej zaawansowane projekty wykorzystujące własne dane i integrujące AI z podstawową działalnością organizacji.

Dominującym modelem wykorzystania technologii pozostaje przy tym współpraca człowieka i AI. Systemy generatywne mogą przyspieszać przygotowanie pierwszych wersji, tworzyć warianty, analizować materiały czy automatyzować zadania techniczne, ale odpowiedzialność za znaczenie, jakość i ostateczny rezultat pozostaje po stronie człowieka. Wraz ze wzrostem możliwości technologicznych rośnie więc znaczenie kompetencji związanych z definiowaniem problemów, oceną rezultatów, kontrolą jakości, rozumieniem kontekstu oraz odpowiedzialnym wykorzystaniem treści.

Transformacja wiąże się również z ryzykiem pogłębienia różnic pomiędzy podmiotami z obszaru przemysłów kreatywnych. Jak wskazuje analiza danych zastanych, większe organizacje mają większą możliwość inwestowania w licencje, dane, ekspertów, procedury i testowanie nowych rozwiązań. Z kolei mikrofirmy i freelancerzy częściej korzystają z AI doraźnie i bez wystarczającego przygotowania organizacyjnego oraz prawnego. Bez odpowiednio zaprojektowanego wsparcia różnice te mogą przełożyć się na koncentrację rynku i osłabienie najmniejszych podmiotów, które jednocześnie odpowiadają za znaczną część różnorodności i eksperymentalnego charakteru sektora.

Analiza dobrych praktyk zagranicznych potwierdza, że skuteczna polityka rozwoju przemysłów kreatywnych nie opiera się na pojedynczym instrumencie. Przykłady Kraju Basków, Austrii, Belgii i Wielkiej Brytanii pokazują znaczenie łączenia wsparcia kompetencyjnego, finansowania, pilotaży, monitorowania sektora, współpracy międzysektorowej i internacjonalizacji. Istotne jest również dopasowanie wsparcia do różnych poziomów dojrzałości przedsiębiorstw oraz tworzenie warunków pozwalających przejść od zdobycia wiedzy do testowania, wdrożenia i skalowania rozwiązania. Jest to szczególnie istotne, ponieważ jedną z najważniejszych zidentyfikowanych i wskazanych w niniejszym dokumencie barier jest brak ciągłości pomiędzy kolejnymi etapami rozwoju. Dostępne są szkolenia, konkursy, granty i wydarzenia, jednak dany podmiot znacznie trudniej przeprowadzić przez całą ścieżkę: od diagnozy potrzeb, przez rozwój kompetencji, koncepcję, prototyp i testy, po pierwsze wdrożenie, sprzedaż i skalowanie. Potencjał sektora jest więc tracony nie tylko z powodu niedoboru zasobów, lecz także na przejściach pomiędzy poszczególnymi instrumentami.

Zasadniczym kierunkiem rekomendowanym dla Województwa Śląskiego jest zatem odejście od modelu rozproszonego wsparcia na rzecz regionalnego systemu rozwoju przemysłów kreatywnych. Jego podstawą powinno być wyraźniejsze strategiczne umiejscowienie sektora, przyjęcie wspólnej definicji, określenie priorytetów i mierzalnych celów oraz wskazanie podmiotu odpowiedzialnego za koordynowanie ekosystemu. Towarzyszyć temu powinien stały monitoring pozwalający obserwować nie tylko liczbę przedsiębiorstw i miejsc pracy, ale również poziom dojrzałości biznesowej i technologicznej, wykorzystanie AI, rozwój własności intelektualnej, przechodzenie projektów od prototypu do rynku oraz szersze oddziaływanie sektora na region.

Instrumenty finansowe powinny zostać dostosowane do projektowego charakteru działalności kreatywnej i prowadzić podmioty przez kolejne etapy rozwoju. Rekomendowane jest wprowadzenie etapowego finansowania innowacji, bonów wspierających odpowiedzialne wdrażanie AI, finansowania prototypowania, testowania i pierwszych wdrożeń, instrumentów wspierających przygotowanie danych oraz programów rozwijających kompetencje biznesowe i internacjonalizację. Rolę pierwszego rynku mogą odgrywać również zamówienia realizowane w ramach obowiązujących przepisów, umożliwiające regionalnym podmiotom przetestowanie rozwiązania z pierwszym klientem i zbudowanie referencji potrzebnych do dalszej sprzedaży.

Jednym z potencjalnych wyróżników województwa może być połączenie przemysłów kreatywnych z dziedzictwem przemysłowym, technologią i doświadczeniem transformacji regionu. Same technologie AI czy XR nie tworzą trwałej przewagi, ponieważ są dostępne globalnie. Trudniejsze do skopiowania są natomiast regionalne zasoby: obiekty poprzemysłowe, archiwa, kolekcje, historie mieszkańców, wiedza dotycząca transformacji i rozpoznawalna tożsamość miejsca. Ich połączenie z designem, gramami, filmem, animacją, technologiami immersyjnymi i sztuczną inteligencją może prowadzić do powstawania produktów i kompetencji możliwych do wykorzystania również poza województwem. Istotne jest przy tym szersze rozpoznanie roli kultury w rozwoju regionu. Jej znaczenie nie powinno być oceniane wyłącznie poprzez frekwencję, przychody czy liczbę wydarzeń. Kultura wpływa również na atrakcyjność osiedleńczą, jakość życia, markę miejsc, turystykę, rewitalizację, aktywność przestrzeni i tożsamość mieszkańców. W województwie przechodzącym długotrwałą transformację gospodarczą może odgrywać dodatkową rolę w reinterpretowaniu dziedzictwa przemysłowego i budowaniu współczesnej narracji o regionie.

Rekomendowany model zakłada trzy kolejne etapy działania. Pierwszym powinno być przygotowanie podstaw systemu: wyznaczenie funkcji koordynacyjnej, przyjęcie operacyjnej definicji sektora, przeprowadzenie procesu określenia wizji i priorytetów, uruchomienie monitoringu oraz przygotowanie wytycznych odpowiedzialnego stosowania AI. Drugi etap powinien koncentrować się na uruchomieniu instrumentów pilotażowych – punktu nawigacji, bonów AI, funduszu prototypowania i testowania, programu kompetencji biznesowych oraz mechanizmu pierwszego klienta. Trzeci etap powinien służyć skalowaniu najbardziej skutecznych rozwiązań, rozwojowi regionalnych specjalizacji, internacjonalizacji i realizacji bardziej zaawansowanych przedsięwzięć wykorzystujących AI, XR i regionalne zasoby danych.

Najważniejszy wniosek z ekspertyzy dotyczy więc zmiany sposobu myślenia o regionalnym wsparciu. Wyzwaniem nie jest samo upowszechnienie AI, ale stworzenie warunków, w których przemysły kreatywne będą potrafiły wykorzystać technologię do trwałego rozwoju. Wymaga to równoczesnego wzmacniania twórczości, przedsiębiorczości i kompetencji technologicznych oraz połączenia działań dotyczących finansowania, danych, testowania, regulacji i dostępu do rynku.

W takim modelu rola Województwa Śląskiego nie ogranicza się do finansowania kolejnych projektów. Region staje się koordynatorem ekosystemu: określa kierunki rozwoju, tworzy warunki do eksperymentowania, łączy istniejące zasoby i instrumenty, pomaga podmiotom przechodzić pomiędzy kolejnymi etapami rozwoju oraz wykorzystuje przemysły kreatywne jako jeden z elementów gospodarczej, technologicznej, społecznej i kulturowej transformacji województwa.

Metodyka opracowania ekspertyzy

Ekspertyzę opracowano przede wszystkim w oparciu o analizę danych zastanych (desk research), obejmującą przegląd dostępnych raportów, opracowań branżowych, dokumentów strategicznych, danych statystycznych oraz artykułów naukowych dotyczących przemysłów kreatywnych i wykorzystania sztucznej inteligencji. Analiza koncentrowała się przede wszystkim na źródłach odnoszących się do Polski i państw europejskich, uzupełnianych – tam, gdzie było to zasadne – przykładami i doświadczeniami spoza Europy. Przegląd źródeł pozwolił na wielowymiarowe ujęcie funkcjonowania przemysłów kreatywnych, ich specyfiki, struktury i uwarunkowań rozwojowych, a także identyfikację zmian zachodzących pod wpływem rozwoju technologii AI.

Elementem prac był również benchmarking dobrych praktyk, służący rozpoznaniu sposobów wspierania przemysłów kreatywnych oraz wdrażania nowych technologii w innych regionach i państwach. Analizie poddano zarówno rozwiązania o charakterze strategicznym i systemowym, jak i konkretne programy, instrumenty finansowe oraz inicjatywy wspierające rozwój kompetencji, eksperymentowanie, wdrażanie i skalowanie nowych rozwiązań. Benchmarking nie służył bezpośredniemu przenoszeniu istniejących modeli, lecz identyfikacji mechanizmów, które mogą stanowić punkt odniesienia dla działań podejmowanych w województwie śląskim.

Ważnym elementem metodyki była także analiza procesów i łańcuchów wartości (value chain analysis) charakterystycznych dla poszczególnych sektorów kreatywnych, opracowana na podstawie dostępnej literatury, raportów branżowych i studiów przypadków. Pozwoliła ona spojrzeć na zastosowanie AI z perspektywy konkretnych czynności wykonywanych przez podmioty, od rozpoznania potrzeb i tworzenia koncepcji, przez produkcję i zarządzanie zasobami, po dystrybucję, marketing, sprzedaż i obsługę odbiorców. Na tej podstawie identyfikowano zadania AI-ready, czyli takie, w których wykorzystanie technologii AI może usprawnić sposób realizacji pracy, ograniczyć koszty lub czas, zwiększyć jakość albo stworzyć nowe możliwości rozwoju produktów, usług i modeli działalności.

Ostatnim etapem była synteza wyników pochodzących z poszczególnych obszarów analizy. Zebrane informacje zestawiono w celu identyfikacji najważniejszych prawidłowości, barier i potencjałów rozwojowych sektora, a następnie uporządkowano m.in. z wykorzystaniem analizy SWOT oraz priorytetyzacji możliwych zastosowań AI. Wyniki analiz stanowiły podstawę do sformułowania rekomendacji dotyczących dalszego rozwoju przemysłów kreatywnych i wspierania odpowiedzialnej adopcji AI w województwie śląskim. Rekomendacje zostały odniesione do specyfiki regionalnego ekosystemu oraz założeń Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Śląskiego 2030, tak aby wskazywały nie tylko potencjalne kierunki rozwoju, lecz również możliwe obszary interwencji na poziomie województwa.

Ekspertyzę przygotował zespół Futuri w składzie Natalia Kacprzyk, Łukasz Szczęsny i Jakub August

1.

Analiza sektora przemysłów kreatywnych w województwie śląskim



1 Analiza sektora przemysłów kreatywnych w województwie śląskim, w tym identyfikacja jego głównych sektorów i podsektorów

Pierwszym krokiem w analizie potencjału przemysłów kreatywnych w województwie śląskim jest precyzyjne określenie, jakie rodzaje działalności należy zaliczyć do tego sektora oraz w jaki sposób różnią się one pod względem modeli funkcjonowania, sposobów tworzenia wartości i potrzeb rozwojowych. Ma to szczególne znaczenie w przypadku przemysłów kreatywnych, ponieważ w literaturze, statystyce publicznej i dokumentach strategicznych nie funkcjonuje jedna, powszechnie przyjęta definicja tego pojęcia. Zakres sektora może obejmować zarówno działalność artystyczną i kulturalną, jak i reklamę, architekturę, design, media, gry komputerowe czy inne obszary wykorzystujące kreatywność i własność intelektualną jako istotne źródło wartości.

Rozdział porządkuje najważniejsze podejścia definicyjne oraz wskazuje sposób rozumienia przemysłów kreatywnych przyjęty na potrzeby niniejszej ekspertyzy. Pozwala to stworzyć wspólną podstawę dla dalszych analiz oraz jednoznacznie określić, jakie branże i grupy podmiotów są uwzględniane w badaniu. Jednocześnie zastosowany podział pokazuje, że przemysły kreatywne nie tworzą jednorodnego sektora. Poszczególne branże różnią się między innymi poziomem komercjalizacji, znaczeniem wartości kulturowej i użytkowej, źródłami finansowania, zasięgiem rynku, strukturą zatrudnienia oraz podatnością na cyfryzację i wykorzystanie sztucznej inteligencji.

Drugim celem rozdziału jest scharakteryzowanie samego ekosystemu przemysłów kreatywnych w województwie śląskim. Analiza obejmuje zarówno cechy typowe dla działających w nim podmiotów, jak i dane dotyczące liczby przedsiębiorstw w poszczególnych klasach PKD, ich udziału w skali kraju oraz zmian obserwowanych w czasie. Pozwala to określić, które obszary posiadają największą skalę, gdzie widoczna jest dynamika wzrostu, a które segmenty mogą podlegać procesom restrukturyzacji lub spadku.

Istotnym elementem jest również przegląd dotychczasowych inicjatyw wspierających poszczególne sektory kreatywne. Jego celem nie jest stworzenie pełnego katalogu wszystkich działań realizowanych w regionie, lecz rozpoznanie dominujących modeli wsparcia, mocnych stron regionalnego ekosystemu oraz potencjalnych luk. Pozwala to spojrzeć nie tylko na to, jakie zasoby i aktywności już istnieją, ale również na to, czy tworzą one spójną ścieżkę rozwoju dla twórców, mikroprzedsiębiorstw i pozostałych podmiotów sektora.

Tak skonstruowana analiza stanowi punkt wyjścia do kolejnych części raportu dotyczących wykorzystania sztucznej inteligencji oraz projektowania regionalnych instrumentów wsparcia. Pozwala bowiem oceniać potencjał AI nie w oderwaniu od specyfiki sektora, lecz w odniesieniu do rzeczywistych modeli działalności, poziomu dojrzałości poszczególnych branż, istniejących zasobów oraz barier rozwojowych w województwie śląskim.

Brak jednej powszechnie przyjętej definicji

Przegląd literatury, dokumentów strategicznych oraz opracowań statystycznych wskazuje, że pojęcie przemysłów kreatywnych nie posiada jednej, powszechnie obowiązującej definicji. Poszczególne instytucje i ośrodki badawcze ujmują ten sektor w odmienny sposób, zależnie od celu analizy, przyjętej perspektywy teoretycznej, dostępności danych oraz charakteru projektowanych instrumentów publicznych. Różnice dotyczą zarówno samej nazwy sektora, jak i zakresu działalności, które są do niego zaliczane. W części opracowań stosowane jest szerokie pojęcie przemysłów kreatywnych, obejmujące działalność artystyczną, kulturalną, projektową, medialną i technologiczną. W innych dokumentach rozróżnia się przemysły kultury oraz przemysły kreatywne, wskazując na odmienne mechanizmy tworzenia wartości, źródła finansowania, modele działalności oraz relacje z rynkiem.

Brak jednolitej definicji nie oznacza, że pojęcie to jest nieprzydatne analitycznie. Wymaga jednak każdorazowego wskazania, jakie rodzaje działalności zostały objęte analizą, według jakich kryteriów je zaklasyfikowano oraz jakie ograniczenia wynikają z przyjętego podejścia. Ma to szczególne znaczenie w przypadku badań regionalnych, których rezultaty mają stanowić podstawę projektowania instrumentów wsparcia, monitorowania rozwoju sektora oraz porównywania województwa z innymi regionami.

Przemysły kreatywne w Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Śląskiego 2030

W Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Śląskiego 2030 przemysły kreatywne zostały ujęte jako część inteligentnej specjalizacji określonej mianem przemysłów wschodzących, wspólnie z przemysłami mobilności. W dokumencie przyjęto następującą definicję:

Przemysły kreatywne (Creative industries) – Obejmują branże związane z tworzeniem, produkcją i/lub dystrybucją dóbr i usług kreatywnych oraz włączeniem elementów kreatywnych w szersze procesy i inne sektory. Przedsiębiorstwa z tego obszaru opierają swoje działania na reklamie, architekturze, sztuce, rzemiośle, projektowaniu, modzie, filmie, muzyce, sztukach widowiskowych, publikacjach, zabawkach i grach e-gamingu, rekreacji fizycznej i sporcie oraz telewizji i radiu. Integrują je w produktach, usługach i pakietach ofert przedsiębiorstw różnych sektorów. – Regionalna Strategia Innowacji Województwa Śląskiego 2030

Definicja ta ma szeroki charakter. Z jednej strony uwzględnia działalności bezpośrednio związane z tworzeniem i dystrybucją dóbr oraz usług kreatywnych. Z drugiej wskazuje na możliwość wykorzystywania kompetencji kreatywnych w produktach, usługach i procesach przedsiębiorstw należących do innych sektorów gospodarki.

Takie ujęcie trafnie podkreśla horyzontalne znaczenie kreatywności. Design, komunikacja wizualna, narracja, architektura, produkcja audiowizualna czy projektowanie doświadczeń nie funkcjonują wyłącznie wewnątrz wydzielonego sektora kreatywnego. Coraz częściej stają się elementem procesów innowacyjnych w przemyśle, ochronie zdrowia, turystyce, edukacji, administracji i usługach cyfrowych. Jednocześnie szeroki charakter definicji utrudnia jej bezpośrednie wykorzystanie w analizach statystycznych. Nie wskazuje ona jednoznacznie, jakie typy przedsiębiorstw należy zaklasyfikować do poszczególnych branż ani według jakich kryteriów rozróżniać działalność kreatywną od działalności, w której element kreatywny pełni wyłącznie funkcję pomocniczą. W przypadku prowadzenia badań ilościowych konieczne jest zatem przełożenie definicji ogólnej na operacyjny katalog działalności gospodarczych, możliwych do zidentyfikowania w publicznych rejestrach i statystykach.

Ujęcie stosowane przez Główny Urząd Statystyczny

Odmienne podejście zastosował Główny Urząd Statystyczny w opracowaniu „Przemysły kultury i kreatywne w 2024 r.”, opublikowanym 27 marca 2026 roku. GUS wyodrębnia przemysły kultury i przemysły kreatywne jako część przedsiębiorstw niefinansowych, identyfikowaną na podstawie określonych klas Polskiej Klasyfikacji Działalności.

Przemysły kultury i kreatywne stanowią część przedsiębiorstw niefinansowych, wyodrębnioną według określonych klas PKD. Są to podmioty gospodarcze zajmujące się masową produkcją i sprzedażą dóbr i usług kulturalnych i kreatywnych. Przemysły kultury produkują dobra i usługi kulturalne oparte o prawo autorskie, wykorzystując techniki przemysłowej produkcji i są to przede wszystkim: przemysł wydawniczy, przemysł fonograficzny, telewizja, radio, przemysł filmowy, a także tworzenie gier komputerowych. Natomiast przemysły kreatywne tworzą podmioty, których działalność związana jest przede wszystkim z projektowaniem, wzornictwem, architekturą, reklamą i tłumaczeniami – kultura stanowi tutaj inspirację i kreatywny wkład. – Przemysły kultury i kreatywne w 2024 r., Główny Urząd Statystyczny

Rozróżnienie to wskazuje na dwa odmienne mechanizmy tworzenia wartości. W przemysłach kultury zasadniczym produktem jest treść, dzieło, przekaz lub doświadczenie kulturowe. W przemysłach kreatywnych kompetencje twórcze są częściej wykorzystywane do projektowania produktów, usług, komunikacji i procesów posiadających określoną wartość użytkową lub gospodarczą. Granica pomiędzy obiema grupami nie jest jednak jednoznaczna. Film, muzyka, gry czy działalność wydawnicza mogą funkcjonować zarówno jako obszary kultury, jak i wysoko skomercjalizowane sektory gospodarki. Z kolei design, moda czy architektura mogą posiadać istotny wymiar symboliczny i kulturowy, mimo że ich rezultaty pełnią również funkcje użytkowe.

Podział GUS jest przede wszystkim narzędziem statystycznym i umożliwia wyodrębnienie określonych podmiotów gospodarczych, ale nie obejmuje całego zakresu twórczości i kreatywności występującego w gospodarce. Nie uwzględnia między innymi zawodów kreatywnych wykonywanych w przedsiębiorstwach należących do innych branż ani działalności, która nie jest prowadzona w ramach przedsiębiorstwa niefinansowego.

Klasyfikacja przyjęta przez Polski Instytut Ekonomiczny

Problem braku jednolitego zakresu sektora został również wskazany w raporcie Polskiego Instytutu Ekonomicznego „Rola przemysłów kreatywnych w gospodarce i możliwości wsparcia publicznego”. Autorzy zwracają uwagę, że choć pojęcie przemysłów kreatywnych może wydawać się intuicyjne, jego zastosowanie w analizach statystycznych wymaga precyzyjnego określenia działalności objętych badaniem. W opracowaniu przyjęto zakres obejmujący następujące działy i klasy PKD:

C18	Poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji	C32.12	Produkcja wyrobów jubilerskich i podobnych
C32.13*	Produkcja sztucznej biżuterii i wyrobów podobnych	C32.2	Produkcja instrumentów muzycznych
J58.11	Wydawanie książek	J58.13	Wydawanie gazet
J58.14	Wydawanie czasopism i pozostałych periodyków	J58.21	Działalność wydawnicza w zakresie gier komputerowych
J59	Działalność związana z produkcją filmów, nagrań wideo, programów telewizyjnych, nagrań dźwiękowych i muzycznych	J60	Nadawanie programów ogólnodostępnych i abonamentowych
J63.91	Działalność agencji informacyjnych	M71.11	Działalność w zakresie architektury
M73.11*	Działalność agencji reklamowych	M74.1	Działalność w zakresie specjalistycznego projektowania
M74.2	Działalność fotograficzna	M74.3	Działalność związana z tłumaczeniami
R90	Działalność twórcza związana z kulturą i rozrywką	R91	Działalność bibliotek, archiwów, muzeów oraz pozostała działalność związana z kulturą

* oznacza klasy PKD uwzględnione, ale nieobjęte klasyfikacją Eurostatu.

Działy uwzględnione w klasyfikacji Eurostatu, pominięte w opracowaniu Polskiego Instytutu Ekonomicznego:

N77.22 Wypożyczanie kaset wideo, płyt CD, DVD itp.

G47.62 Sprzedaż detaliczna gazet i artykułów piśmiennych prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach

G47.61 Sprzedaż detaliczna książek prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach

G47.63 Sprzedaż detaliczna nagrań dźwiękowych i audiowizualnych prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach

Potrzeba uwzględnienia wewnętrznego zróżnicowania sektora

Przyjęta klasyfikacja stanowi użyteczną podstawę regionalnej analizy danych GUS i REGON. Pozwala na identyfikację liczby podmiotów w poszczególnych branżach, obserwowanie zmian w czasie oraz porównywanie województwa śląskiego z innymi regionami i poziomem krajowym. Należy jednak pamiętać, że klasyfikacja oparta na PKD opisuje formalnie zadeklarowany główny lub dodatkowy rodzaj działalności przedsiębiorstwa. Nie pokazuje pełnego zakresu wykonywanych zadań, znaczenia kompetencji kreatywnych w działalności podmiotu ani udziału przychodów pochodzących z określonego rodzaju aktywności. Przedsiębiorstwo przemysłowe może posiadać rozbudowany wewnętrzny dział projektowy, marketingowy lub audiowizualny, pozostając poza statystycznie rozumianym sektorem kreatywnym. Z kolei firma zarejestrowana pod kodem związanym z projektowaniem może prowadzić działalność w ograniczonym zakresie albo realizować ją jako dodatkowe źródło przychodu.

Kody PKD są więc niezbędnym narzędziem ilościowego opisu sektora, lecz nie stanowią jego pełnej definicji funkcjonalnej.

Analiza dokumentów polskich i zagranicznych wskazuje, że działalności zaliczane do przemysłów kreatywnych różnią się pod względem:

- charakteru wytwarzanej wartości,
- poziomu komercjalizacji,
- źródeł finansowania,
- modeli dystrybucji,
- skali rynku,
- zależności od lokalizacji,
- znaczenia własności intelektualnej,
- roli instytucji publicznych,
- struktury zatrudnienia,
- podatności na cyfryzację i wykorzystanie sztucznej inteligencji.

Z tego względu traktowanie przemysłów kreatywnych jako jednej, jednorodnej branży może prowadzić do nadmiernych uproszczeń. Instrumenty właściwe dla studia gier, agencji reklamowej lub firmy projektowej nie będą automatycznie odpowiadały potrzebom teatru, biblioteki, niezależnego artysty, lokalnego wydawnictwa czy niewielkiej pracowni rzemieślniczej.

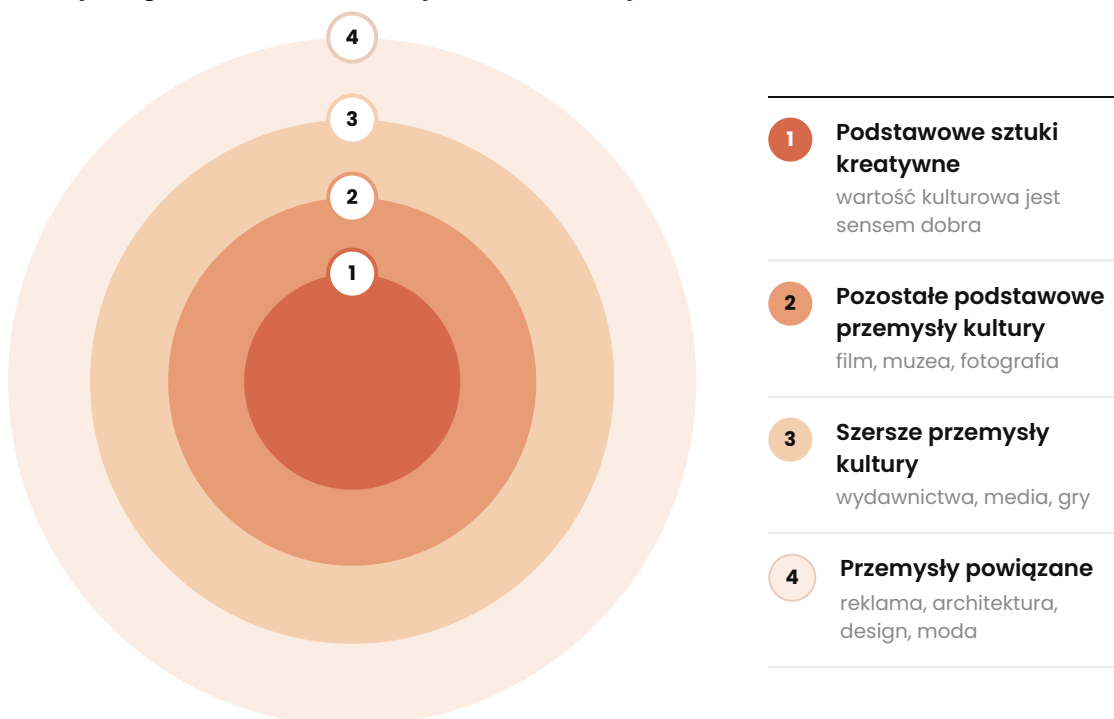
Na podstawowym poziomie widoczny jest podział pomiędzy działalnościami bardziej artystycznymi i kulturalnymi a działalnościami silniej związanymi z rynkiem, projektowaniem i świadczeniem usług dla innych przedsiębiorstw. Rozróżnienie to odpowiada w pewnym stopniu podziałowi na przemysły kultury i przemysły kreatywne, jednak dla celów analitycznych może wymagać bardziej szczegółowego ujęcia.

Model koncentrycznych kręgów Davida Throsby'ego

Jednym z modeli umożliwiających uporządkowanie różnorodności sektora jest model koncentrycznych kręgów przedstawiony przez Davida Throsby'ego. Model opiera się na założeniu, że dobra i usługi kulturowe generują dwa powiązane, ale odrębne rodzaje wartości: wartość kulturową i wartość ekonomiczną.

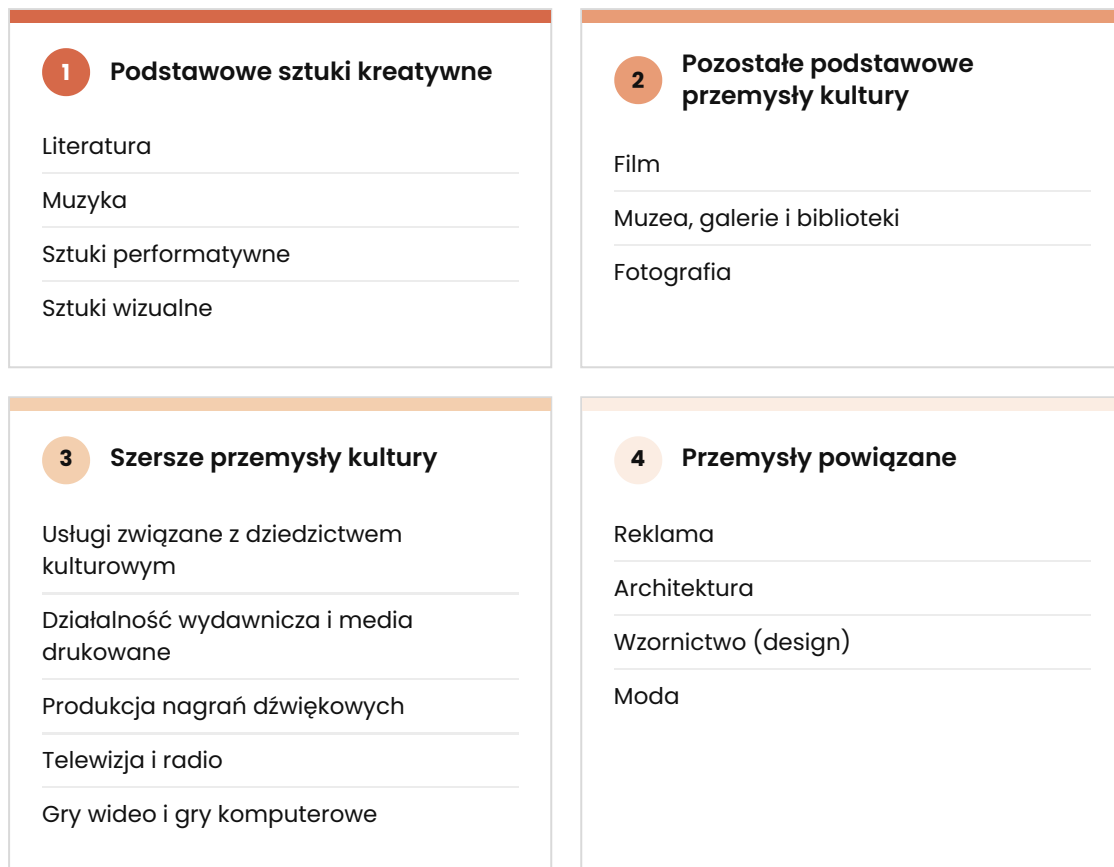
W centrum modelu znajdują się działalności, w których wartość kulturowa stanowi zasadniczy sens wytwarzanego dobra lub usługi. W kolejnych kręgach rośnie znaczenie funkcji komercyjnej, użytkowej i gospodarczej, choć działalności te nadal pozostają oparte na kompetencjach kreatywnych. Throsby wyróżnia cztery grupy.

Cztery kręgi wartości kulturowej i ekonomicznej



– The concentric circles model of the cultural industries, David Throsby Im bliżej centrum, tym większy udział wartości kulturowej.

Cztery grupy działalności w modelu koncentrycznych kręgów



Model Throsby'ego nie tworzy sztywnych granic pomiędzy branżami. Pozwala natomiast lepiej zrozumieć, że ich różnice dotyczą nie tylko poziomu komercjalizacji, ale również charakteru tworzonej wartości, relacji z odbiorcą oraz miejsca w szerszym systemie gospodarczym. Choć autor posługuje się pojęciem przemysłów kultury, zakres modelu jest dostatecznie szeroki, aby objąć większość działalności klasyfikowanych w innych opracowaniach jako przemysły kreatywne.

Różnice pomiędzy przemysłami kultury i przemysłami kreatywnymi

Dodatkowego rozwinięcia różnic pomiędzy obiema grupami dostarcza analiza przedstawiona przez Paulinę Tomczak i Krzysztofa Stachowiaka w publikacji „Location patterns and location factors in the cultural and creative industries”. Autorzy wskazują, że przemysły kulturowe i kreatywne mogą różnić się nie tylko poziomem komercjalizacji, ale również dominującym rodzajem wartości, charakterem produktów, lokalizacją oraz zasięgiem rynkowym.

KRYTERIUM	PRZEMYSŁY KREATYWNE	PRZEMYSŁY KULTUROWE
WARTOŚĆ UŻYTKOWA	Wartość użytkowa dominuje nad wartością symboliczną (np. wzornictwo przemysłowe, moda, reklama, architektura, grafika)	Przewaga wartości niematerialnych, takich jak niektóre idee lub wrażenia estetyczne, nad funkcjonalnością (np. film, muzyka, gry komputerowe, sztuki performatywne)
KOMERCJALIZACJA I ŹRÓDŁA FINANSOWANIA	Wysoki poziom komercjalizacji, prywatne źródła finansowania (np. reklama, architektura, gry komputerowe, film, muzyka, wydawnictwo)	Niski poziom komercjalizacji, często dotowane ze środków publicznych (np. muzea i galerie, teatry i opery, biblioteki)
CHARAKTER WYTWARZANYCH DÓBR I USŁUG	Produkt końcowy to dobro pośrednie wykorzystywane w dalszych procesach produkcyjnych (np. oprogramowanie i systemy przetwarzania danych, edukacja artystyczna).	Produkt końcowy to dobro kultury, którego konsumpcja jest uważana za cel sam w sobie (np. film, muzyka, gry komputerowe).
LOKALIZACJA DZIAŁALNOŚCI TWÓRCZEJ	Głównie skoncentrowane lub skupione lokalizacje, głównie na obszarach miejskich, często w sąsiedztwie branż pokrewnych (np. wzornictwo, dalsza produkcja)	Głównie rozproszone lokalizacje, zarówno na obszarach miejskich, jak i pozamiejskich (np. fotografia, biblioteki)
ZASIĘG RYNKOWY	Zorientowanie na rynek globalny, lokalizacja odbiorcy nie ma znaczenia (np. gry komputerowe, film, muzyka, moda, design, reklama)	Zorientowanie na rynek lokalny, bliskość odbiorcy ma kluczowe znaczenie (np. muzea i galerie, system edukacji artystycznej, biblioteki, teatry i opery)

Zestawienie na podstawie „Location patterns and location factors in the cultural and creative industries”

Definicja przyjęta na potrzeby analizy

DEFINICJA OPERACYJNA

Na potrzeby niniejszej ekspertyzy przemysły kreatywne są traktowane jako szeroka grupa działalności związanych z tworzeniem, produkcją, powielaniem, dystrybucją i udostępnianiem dóbr oraz usług, których istotnym źródłem wartości są twórczość, kompetencje kreatywne, treści kulturowe, projektowanie i własność intelektualna. W ramach tej grupy uwzględniono zarówno działalności określane w statystyce publicznej jako przemysły kultury, jak i działalności kreatywne o bardziej usługowym, użytkowym i komercyjnym charakterze. Do analizy ilościowej na poziomie województwa wykorzystano katalog kodów PKD przyjęty w opracowaniu Polskiego Instytutu Ekonomicznego, ponieważ pozwala on na relatywnie spójne wyodrębnienie analizowanych podmiotów w danych GUS i REGON.

GRUPY PRZYJĘTE W ANALIZIE

Jednocześnie w interpretacji wyników uwzględniono fakt, że poszczególne branże różnią się modelami działalności, źródłami przychodów, strukturą zatrudnienia, znaczeniem finansowania publicznego, zasięgiem rynku oraz podatnością na wykorzystanie nowych technologii. W celu uporządkowania analizy jakościowej zastosowano cztery grupy inspirowane modelem koncentrycznych kręgów:

- podstawowe sztuki kreatywne;
- pozostałe podstawowe przemysły kultury;
- szersze przemysły kultury;
- przemysły powiązane.

Podział ten nie oznacza hierarchii wartości poszczególnych branż. Nie wskazuje również, że działalności położone w zewnętrznych kręgach są mniej kreatywne. Służy przede wszystkim pokazaniu różnic w proporcji pomiędzy wartością kulturową, użytkową i komercyjną oraz w sposobie funkcjonowania poszczególnych części sektora.

Znaczenie definicji dla projektowania regionalnego wsparcia

Przyjęcie szerokiej definicji przemysłów kreatywnych pozwala uchwycić ich znaczenie zarówno jako sektora gospodarki, jak i źródła kompetencji wykorzystywanych w innych obszarach rozwoju województwa. Jednocześnie szerokość sektora powoduje, że nie powinien być on traktowany jako jednorodna grupa beneficjentów.

Działalność artystyczna, instytucjonalna, wydawnicza, audiowizualna, projektowa, reklamowa i technologiczna opiera się na różnych mechanizmach. Poszczególne branże różnią się między innymi:

- długością procesu tworzenia produktu,
- możliwością skalowania i powielania rezultatów,
- znaczeniem lokalnego odbiorcy,
- zapotrzebowaniem na kapitał,
- zależnością od dotacji,
- możliwością eksportu,
- rolą pośredników i platform,
- strukturą praw własności,
- możliwością automatyzacji,
- gotowością do wykorzystania AI.

W konsekwencji wspólna definicja powinna służyć budowaniu tożsamości sektora, prowadzeniu analiz i koordynowaniu polityki regionalnej, natomiast konkretne instrumenty powinny być dostosowywane do charakteru poszczególnych grup oraz etapów ich rozwoju. Zbyt wąskie ujęcie mogłoby ograniczyć sektor do działalności kulturalnej i pominąć jego znaczenie dla innowacyjności, przemysłu oraz usług. Zbyt szerokie podejście groziłoby natomiast włączeniem działalności, w których twórczość nie stanowi istotnego źródła wartości, a tym samym utrudniałoby monitorowanie i kierowanie wsparcia.

Przyjęte podejście łączy zatem trzy perspektywy:

- definicję strategiczną, pokazującą znaczenie kreatywności dla rozwoju regionu,
- klasyfikację statystyczną, umożliwiającą analizę danych,
- podział funkcjonalny, pozwalający uwzględnić różnice pomiędzy poszczególnymi branżami.

Takie ujęcie stanowi podstawę dalszej analizy skali przemysłów kreatywnych w województwie śląskim, ich wewnętrznej struktury, dynamiki zmian, poziomu wykorzystania sztucznej inteligencji oraz adekwatności istniejących instrumentów wsparcia.

Cechy charakterystyczne działalności podmiotów przemysłów kreatywnych

Analiza dostępnych dokumentów, głównie raportów i artykułów na temat przemysłów kreatywnych pozwoliła na wyłonienie cech charakterystycznych dla podmiotów działających w tej branży. Mogą one wpłynąć na zrozumienie opisywanych wcześniej sektorów oraz odpowiednie przemyslenie dedykowanych form wsparcia ich rozwoju. Zebranie ich w tabeli pozwala na szybkie przeanalizowanie zebranych cech, które nie łączą się wyłącznie z rodzajem wytwarzanych produktów i usług, lecz w dużej mierze ze sposobem organizacji pracy, strukturą podmiotów, modelami przychodowymi oraz charakterem tworzonej wartości. Jasno widać, że sektor ten funkcjonuje według logiki odmiennej od tej, która jest typowa dla wielu dojrzałych branż przemysłowych.

CECHA	KRÓTKI OPIS	KONSEKWENCJE DLA PLANOWANIA WSPARCIA
Dominacja mikrofirm i bardzo małych podmiotów	Rynek składa się głównie z jednoosobowych działalności i małych zespołów.	Wsparcie powinno być łatwo dostępne, proste proceduralnie i kierowane do małych skali działalności, np. mikrogranty, konsultacje 1:1, krótkie szkolenia.
Duże znaczenie freelancerów	Wielu twórców działa samodzielnie, często równolegle na kilku zleceniach.	Programy wsparcia powinny uwzględniać osoby niebędące klasycznymi firmami: freelancerów, samozatrudnionych i projektantów pracujących zadaniowo.
Rozproszenie strukturalne	Podmioty działają w wielu miejscach i bez silnej wspólnej organizacji branżowej.	Potrzebne są działania sieciujące, regionalne platformy współpracy i wsparcie animacyjne, a nie tylko centralne konkursy grantowe.
Słaba formalizacja procesów	Wiele firm nie ma uporządkowanych procedur, planów i narzędzi zarządczych oraz strategii działania.	Wsparcie powinno obejmować podstawy zarządzania: planowanie, budżetowanie, ofertę, model biznesowy i organizację pracy.
Trudność w mapowaniu wpływu ekonomicznego	Mała skala i nieregularność przychodów poszczególnych podmiotów utrudniają pomiar sektora i monitorowanie zmian na przestrzeni lat.	Konieczne są lepsze narzędzia diagnozy i monitoringu, bo bez danych trudno będzie projektować adekwatne programy wsparcia.

CECHA	KRÓTKI OPIS	KONSEKWENCJE DLA PLANOWANIA WSPARCIA
Projektowy model przychodów	Działalność opiera się na zleceniach, grantach i kampaniach, a nie stałych przychodach.	Wsparcie powinno uwzględniać okresy „międzyprojektowe” i zapewniać ciągłość działania, np. przez finansowanie pomostowe lub doradztwo w dywersyfikacji przychodów.
Prekaryzacja zatrudnienia	Popularne są umowy B2B i krótkoterminowe współpracy, co zwiększa niepewność osób działających w branży.	Potrzebne są mechanizmy stabilizujące: dłuższe programy, przewidywalne nabory, wsparcie dochodowe i doradztwo prawno-finansowe.
Niska odporność na wahania rynku	Utrata jednego klienta lub opóźnienie płatności może mocno osłabić dany podmiot.	Wsparcie powinno wzmacniać rezerwy finansowe, kompetencje sprzedażowe i zdolność do pozyskiwania wielu źródeł dochodu.
Nierówne kompetencje biznesowe	Silne kompetencje twórcze nie zawsze idą w parze z umiejętnościami biznesowymi.	Programy powinny łączyć kompetencje kreatywne z biznesowymi: sprzedaż, negocjacje, pricing, marketing, prawo i finanse.
Słaba wiedza o finansowaniu	Wiele podmiotów nie zna procedur grantowych i możliwości dofinansowania.	Konieczne są warsztaty z pisania wniosków, doradztwo projektowe i uproszczone ścieżki aplikowania.
Niedostateczne kompetencje cyfrowe i AI	Część podmiotów nie wie, jak praktycznie używać AI i narzędzi cyfrowych.	Wsparcie powinno obejmować praktyczne wdrożenia AI, szkolenia narzędziowe i przykłady użycia dostosowane do konkretnej branży.
Uczenie się w działaniu	Rozwój kompetencji odbywa się głównie przez praktykę i eksperymentowanie.	Lepiej działają formaty warsztatowe, mentoringowe i pilotażowe niż czysto wykładowe programy szkoleniowe.
Wysokie ryzyko wypalenia	Praca kreatywna wiąże się z presją, niestabilnością i ciągłą potrzebą tworzenia.	Wsparcie powinno uwzględniać dobrostan: organizację pracy, zarządzanie energią, mentoring i wsparcie psychologiczne.
Silne obciążenie emocjonalne	Krytyka pracy bywa odbierana osobiście, bo jest związana z tożsamością twórczą.	W programach wsparcia warto stosować bezpieczne środowisko uczenia się, feedback rozwojowy i coaching.

CECHA	KRÓTKI OPIS	KONSEKWENCJE DLA PLANOWANIA WSPARCIA
Wysoka motywacja wewnętrzna	Wiele podmiotów działa z pasji i potrzeby autonomii.	Wsparcie nie powinno nadmiernie formalizować ani ograniczać autonomii; lepsze są elastyczne narzędzia i współtworzenie programów.
Silna zależność od reputacji i sieci kontaktów	Zlecenia często pozyskuje się przez polecenia i relacje.	Wsparcie powinno wzmacniać networking, matchmaking, inkubatory, wydarzenia branżowe i platformy kontaktu z klientami.
Duża rola marki osobistej	Często to nazwisko twórcy jest głównym nośnikiem wartości.	Programy powinny wspierać budowę marki osobistej, komunikację online i promocję portfolio.
Trudność w skalowaniu	Produkty i usługi kreatywne nie zawsze łatwo powielać bez utraty jakości.	Wsparcie powinno pomagać w tworzeniu modeli skalowania: licencjonowania, cyfryzacji, produktowania wiedzy i ekspansji na nowe kanały.
Wysoka konkurencja przy niskiej standaryzacji	Wejście na rynek jest łatwe, ale zdobycie stabilnej pozycji trudniejsze.	Potrzebne są programy pomagające wyróżnić ofertę, badać rynek i budować przewagę jakościową lub niszową.
Nierówny poziom digitalizacji	Część firm korzysta z zaawansowanych narzędzi, ale wiele działa podstawowo.	Wsparcie powinno być stopniowane: od podstaw cyfrowych po automatyzację i zaawansowaną analitykę.
Ostrożne wdrażanie AI	AI jest postrzegana jako szansa, ale też jako zagrożenie dla jakości i autorstwa.	Potrzebne są bezpieczne pilotaże AI, dobre praktyki, standardy etyczne i pokazanie realnych korzyści.
Zależność od platform cyfrowych	W niektórych sektorach promocja i sprzedaż często opierają się na zewnętrznych platformach.	Wsparcie powinno uczyć dywersyfikacji kanałów, własnych baz odbiorców i ograniczania zależności od jednej platformy.
Duża zależność od grantów i programów publicznych	Szczególnie w przemysłach kultury publiczne finansowanie jest kluczowe.	Programy wsparcia powinny być stabilne, przewidywalne i lepiej skoordynowane z potrzebami danego sektora.

CECHA	KRÓTKI OPIS	KONSEKWENCJE DLA PLANOWANIA WSPARCIA
Silna współzależność z instytucjami pośredniczącymi	Inkubatory, fundacje, samorządy i uczelnie często pełnią rolę pośredników w inicjowaniu działań.	Wsparcie powinno wzmacniać ekosystem, czyli nie tylko pojedyncze firmy, ale też instytucje otoczenia sektora.
Niewystarczająca reprezentacja interesów sektora	Rozproszenie utrudnia wspólny głos branży.	Potrzebne są fora branżowe, klastry, sieci współpracy i mechanizmy konsultacji polityk publicznych.
Wysoka rola współpracy międzysektorowej	Projekty często łączą kulturę, technologię, turystykę i edukację.	Programy powinny promować partnerstwa międzybranżowe i wspólne projekty pilotażowe.
Miękka wartość produktu	Efekty pracy są trudne do wyceny, bo obejmują emocje i doświadczenie.	Wsparcie powinno uwzględniać także wartości niematerialne, np. wpływ społeczny, edukacyjny i wizerunkowy.
Znaczenie kapitału relacyjnego	Kontakty i zaufanie często są kluczowe dla rozwoju.	Skuteczne będą programy networkingowe, mentoringowe i społeczności praktyków.
Potencjał innowacyjny przy ograniczonych zasobach	Małe podmioty często szybko testują nowe pomysły, ale brakuje im środków na skalę.	Wsparcie powinno oferować małe, szybkie granty pilotażowe oraz pomoc w przejściu od prototypu do wdrożenia i skalowania.

Analiza sektorów przemysłów kreatywnych w województwie śląskim – na dzień 31 marca 2026

Dostępne dane GUS pozwalają na ilościową analizę liczby podmiotów gospodarki narodowej zarejestrowanych w rejestrze REGON dla poszczególnych działów i klas PKD. W trakcie analiz wzięto pod uwagę typy przedsiębiorstw wg. listy zaproponowanej przez Polski Instytut Ekonomiczny, możliwe do wyodrębnienia na poziomie województwa. Poniżej znajdują się dane na temat podmiotów deklarujących prowadzenie działalności na dzień 31 marca 2026 r., 31 marca 2025 r. (dla uchwycenia zmian rok do roku) oraz 12 grudnia 2019 roku (sytuacja przed pandemią COVID-19, która mocno dotknęła sektory kultury).

PKD	LICZBA PODMIOTÓW POLSKA 31.03.2026	LICZBA PODMIOTÓW ŚLĄSKIE 31.03.2026	%
C18 Poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji	13 800	1 320	9,57
C32.12 Produkcja wyrobów jubilerskich i podobnych	3 187	285	8,94
C32.13 Produkcja sztucznej biżuterii i wyrobów podobnych	722	90	12,47
C32.2 Produkcja instrumentów muzycznych	387	55	14,21
J58.11 Wydawanie książek	3 706	276	7,45
J58.13 Wydawanie gazet	665	77	11,58
J58.14 Wydawanie czasopism i pozostałych periodyków	1 228	95	7,74
J58.21 Działalność wydawnicza w zakresie gier komputerowych	1 310	118	9,01
J59 Działalność związana z produkcją filmów, nagrań wideo, programów telewizyjnych, nagrań dźwiękowych i muzycznych	20 603	1 491	7,24
J63.91 Działalność agencji informacyjnych	503	33	9,59

PKD	LICZBA PODMIOTÓW POLSKA 31.03.2026	LICZBA PODMIOTÓW ŚLĄSKIE 31.03.2026	%
M71.11 Działalność w zakresie architektury	25 429	2 779	10,93
M73.11 Działalność agencji reklamowych	50 189	4 675	9,31
M74.1 Działalność w zakresie specjalistycznego projektowania	25 002	2 429	9,72
M74.2 Działalność fotograficzna	14 891	1 681	11,29
M74.3 Działalność związana z tłumaczeniami	7 912	822	10,39
R90 Działalność twórcza związana z kulturą i rozrywką	22 436	2 370	10,56
R91 Działalność bibliotek, archiwów, muzeów oraz pozostała działalność związana z kulturą	4 515	334	7,4
Razem	197 100	18 989	9,63

Analiza liczby podmiotów zarejestrowanych w rejestrze REGON wskazuje, że struktura przemysłów kreatywnych w województwie śląskim jest wyraźnie zdominowana przez działalności usługowe, projektowe i komunikacyjne. W 2026 roku najliczniejszą grupę stanowiły podmioty prowadzące działalność agencji reklamowych, zaklasyfikowane w ramach PKD M73.11. W regionie funkcjonowało 4 675 takich podmiotów, a więc znacznie więcej niż w pozostałych analizowanych obszarach.

Kolejne pod względem liczebności były działalność w zakresie architektury – 2 779 podmiotów, specjalistycznego projektowania – 2 429 podmiotów oraz działalność twórcza związana z kulturą i rozrywką – 2 370 podmiotów. Już sam układ najliczniejszych kategorii pokazuje, że regionalny sektor kreatywny opiera się na dwóch zasadniczych filarach.

Pierwszy z nich tworzą działalności komercyjne, bezpośrednio powiązane z obsługą innych przedsiębiorstw i instytucji. Reklama, architektura i specjalistyczne projektowanie funkcjonują w znacznej mierze jako usługi B2B, wspierające procesy sprzedaży, komunikacji, inwestycji, tworzenia produktów, zagospodarowania przestrzeni i budowania marek. W ujęciu koncentrycznym Davida Throsby'ego są to przede wszystkim przemysły powiązane, w których element kreatywny jest istotnym źródłem wartości, ale działalność pozostaje silnie osadzona w relacjach rynkowych i potrzebach innych sektorów gospodarki.

Drugim filarem jest szeroko rozumiana działalność twórcza, kulturalna i artystyczna ujęta w ramach PKD R90. Kategoria ta obejmuje bardzo zróżnicowane typy aktywności – od działalności indywidualnych artystów, pisarzy i wykonawców, przez sztuki performatywne, po działalność teatrów, sal koncertowych, galerii, salonów wystawienniczych, domów kultury i innych obiektów kulturalnych. Duża liczba podmiotów w tej kategorii pokazuje, że sektor kreatywny województwa nie ogranicza się do usług komercyjnych, ale posiada również rozbudowany rdzeń twórczy i instytucjonalny.

Taki układ ma istotne znaczenie interpretacyjne. Wskazuje, że przemysły kreatywne w regionie nie stanowią jednej, homogenicznej branży. Obejmują zarówno przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku usług komercyjnych, jak i twórców indywidualnych, organizacje oraz instytucje, których modele finansowania, cele i sposoby działania są odmienne. W jednej grupie znajdują się podmioty utrzymujące się głównie z realizacji zleceń dla klientów biznesowych, w drugiej działalności zależne od sprzedaży praw, biletów, finansowania publicznego, grantów, dotacji lub łączenia kilku źródeł przychodów.

Dane pokazują również silne powiązanie przemysłów kreatywnych z szerszą strukturą gospodarczą województwa. Wysoka liczba agencji reklamowych, projektantów i architektów może być związana nie tylko z popytem generowanym przez konsumentów, ale również z dużą liczbą przedsiębiorstw przemysłowych, usługowych i instytucji publicznych działających w regionie. Oznacza to, że część potencjału sektora kreatywnego może być wykorzystywana w sposób pośredni – poprzez wspieranie działalności podmiotów należących do innych gałęzi gospodarki.

Łączny udział podmiotów z województwa śląskiego w ogólnej liczbie analizowanych podmiotów kreatywnych działających w Polsce wynosił w 2026 roku 9,63%. Wynik ten potwierdza znaczącą skalę sektora w regionie, ale jednocześnie powinien być interpretowany w odniesieniu do potencjału demograficznego i gospodarczego województwa. Śląskie jest jednym z największych regionów kraju pod względem liczby mieszkańców oraz liczby zarejestrowanych podmiotów gospodarczych, dlatego wysoki udział w liczbie firm kreatywnych nie musi automatycznie oznaczać ponadprzeciętnej specjalizacji.

Istotnych informacji dostarcza natomiast porównanie udziałów w poszczególnych klasach PKD. Wskaźnik ten waha się od 6,56% w przypadku działalności agencji informacyjnych do 14,21% w przypadku produkcji instrumentów muzycznych. Tak duże różnice pokazują, że regionalny sektor kreatywny posiada zróżnicowany profil specjalizacyjny i nie w każdym obszarze odgrywa podobną rolę w skali kraju.

Najwyższy udział odnotowany w produkcji instrumentów muzycznych może wskazywać na ponadprzeciętną koncentrację tego rodzaju działalności w województwie. Ze względu na niewielką bezwzględną liczbę podmiotów w tej klasie wynik ten powinien być jednak interpretowany ostrożnie. W przypadku mniejszych branż nawet niewielkie zmiany liczby przedsiębiorstw mogą prowadzić do wyraźnych wahań udziału procentowego.

Podobnie wysoki udział województwa zanotowano w produkcji sztucznej biżuterii i wyrobów podobnych – 12,47%, działalności wydawniczej związanej z gazetami – 11,48% oraz działalności fotograficznej – 11,29%. Kategorie te reprezentują odmienne segmenty sektora: działalność wytwórczą i rzemieślniczą, tradycyjne media drukowane oraz rozproszoną działalność usługową. Ich relatywnie wysoka reprezentacja może zatem wynikać z różnych czynników, takich jak tradycje produkcyjne, wielkość lokalnego rynku, zapotrzebowanie instytucjonalne, struktura demograficzna lub historyczne ukształtowanie danego sektora.

Z kolei niski udział agencji informacyjnych może świadczyć o koncentracji tego rodzaju działalności w innych ośrodkach, głównie w miastach pełniących funkcje centralne dla rynku medialnego. Pokazuje to, że sama wielkość województwa nie przekłada się jednakowo na wszystkie sektory kreatywne. Część z nich jest silnie zależna od obecności central korporacyjnych, ogólnopolskich mediów, instytucji państwowych lub głównych rynków reklamowych.

W odniesieniu do całej gospodarki województwa podmioty z analizowanych sektorów kreatywnych stanowiły 4,07% wszystkich podmiotów gospodarki narodowej zarejestrowanych w REGON według stanu na 31 marca 2026 roku. Łącznie w regionie zarejestrowanych było wówczas 466 101 podmiotów.

Wskaźnik na poziomie 4,07% pokazuje, że przemysły kreatywne stanowią zauważalny, choć nie dominujący komponent regionalnej gospodarki. Należy jednak pamiętać, że przyjęta lista kodów PKD nie obejmuje wszystkich form aktywności kreatywnej. Nie uwzględnia między innymi pracowników wykonujących zawody kreatywne wewnątrz przedsiębiorstw przemysłowych, technologicznych, handlowych, edukacyjnych lub publicznych. Nie pokazuje również pełnej skali działalności nierejestrowanej, pracy wykonywanej w ramach umów cywilnoprawnych ani osób prowadzących aktywność twórczą jako działalność dodatkową.

Z tego względu udział 4,07% należy traktować jako przybliżenie skali przedsiębiorstw formalnie zaklasyfikowanych do wybranych branż kreatywnych, a nie jako pełny pomiar znaczenia kompetencji kreatywnych w gospodarce województwa. Rzeczywiste oddziaływanie sektora może być szersze, ponieważ usługi projektowe, komunikacyjne, artystyczne i cyfrowe są wykorzystywane również przez podmioty spoza analizowanych kodów.

Dane REGON opisują liczbę podmiotów deklarujących prowadzenie działalności, ale nie pokazują ich rzeczywistej skali ekonomicznej. W jednej kategorii mogą znajdować się zarówno kilkuosobowe lub większe przedsiębiorstwa, jak i jednoosobowe działalności realizujące kilka zleceń rocznie. Sama liczba podmiotów nie informuje o przychodach, wartości dodanej, zatrudnieniu, rentowności, eksporcie ani trwałości działalności. Ograniczenie to ma szczególne znaczenie w przemysłach kreatywnych, które są silnie rozdrobnione i oparte na samozatrudnieniu. Wysoka liczba zarejestrowanych działalności może świadczyć o dużej aktywności przedsiębiorczej i dostępności kompetencji, ale może również odzwierciedlać niestabilny charakter zatrudnienia, popularność kontraktów B2B lub prowadzenie działalności równoległe z pracą etatową.

PKD	LICZBA PODMIOTÓW POLSKA 31.03.2025	LICZBA PODMIOTÓW ŚLĄSKIE 31.03.2025	%	ZMIANA 2026-2025 ŚLĄSKIE
C18 Poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji	13 935	1 291	9,26	29
C32.12 Produkcja wyrobów jubilerskich i podobnych	3 233	277	8,57	8
C32.13 Produkcja sztucznej biżuterii i wyrobów podobnych	705	93	13,19	-3
C32.2 Produkcja instrumentów muzycznych	389	56	14,4	-1
J58.11 Wydawanie książek	3 564	258	7,24	18
J58.13 Wydawanie gazet	664	79	11,9	-2
J58.14 Wydawanie czasopism i pozostałych periodyków	1 241	106	8,54	-11
J58.21 Działalność wydawnicza w zakresie gier komputerowych	1 338	120	8,97	-2
J59 Działalność związana z produkcją filmów, nagrań wideo, programów telewizyjnych, nagrań dźwiękowych i muzycznych	19 087	1 321	6,92	170
J60 Nadawanie programów ogólnodostępnych i abonamentowych	609	63	10,34	-4
J63.91 Działalność agencji informacyjnych	527	35	6,64	-2

PKD	LICZBA PODMIOTÓW POLSKA 31.03.2025	LICZBA PODMIOTÓW ŚLĄSKIE 31.03.2025	%	ZMIANA 2026-2025 ŚLĄSKIE
M71.11 Działalność w zakresie architektury	25 633	2 818	10,99	-39
M73.11 Działalność agencji reklamowych	47 727	4 510	9,45	165
M74.1 Działalność w zakresie specjalistycznego projektowania	23 804	2 296	9,65	133
M74.2 Działalność fotograficzna	14 922	1 644	11,02	37
M74.3 Działalność związana z tłumaczeniami	8 356	866	10,36	-44
R90 Działalność twórcza związana z kulturą i rozrywką	21 864	2 262	10,35	108
R91 Działalność bibliotek, archiwów, muzeów oraz pozostała działalność związana z kulturą	4 600	329	7,15	5
Razem	192 198	18 424	9,59	

Analiza zmian pomiędzy 2025 a 2026 rokiem wskazuje na dalszy wzrost liczby podmiotów głównie w branżach związanych z treściami audiowizualnymi, reklamą, projektowaniem i szeroko rozumianą działalnością twórczą. Największy przyrost odnotowano w działalności związanej z produkcją filmów, nagrań wideo, programów telewizyjnych, nagrań dźwiękowych i muzycznych – o 170 podmiotów. Niewiele mniejszy wzrost wystąpił w działalności agencji reklamowych – o 165 podmiotów.

W specjalistycznym projektowaniu liczba podmiotów zwiększyła się o 133, natomiast w działalności twórczej związanej z kulturą i rozrywką o 108. Kierunek tych zmian wskazuje na rosnące znaczenie branż opartych na produkcji treści, usługach projektowych, komunikacji i indywidualnej działalności twórczej.

Wzrost w obszarze produkcji audiowizualnej może być związany z rosnącym zapotrzebowaniem na materiały wideo, treści cyfrowe, podcasty, animacje, materiały promocyjne i treści przeznaczone do mediów społecznościowych. Rozwój kanałów cyfrowych sprawia, że produkcja audiowizualna przestaje być domeną wyłącznie tradycyjnych nadawców i dużych studiów, a staje się usługą wykorzystywaną przez przedsiębiorstwa, instytucje publiczne, organizacje społeczne i twórców internetowych.

Przyrost podmiotów prowadzących działalność reklamową może podobnie odzwierciedlać rosnący popyt na komunikację cyfrową, obsługę mediów społecznościowych, tworzenie treści, pozycjonowanie marek i kampanie internetowe. Należy jednak uwzględnić, że wzrost liczby firm nie musi oznaczać proporcjonalnego wzrostu wartości rynku. Obniżające się bariery wejścia, dostępność narzędzi cyfrowych i rozpowszechnienie pracy freelancerskiej mogą powodować dalsze rozdrobnienie podaży oraz wzrost konkurencji cenowej.

Wzrost liczby podmiotów w specjalistycznym projektowaniu może wskazywać na zwiększające się znaczenie designu, komunikacji wizualnej, projektowania produktów, interfejsów i doświadczeń użytkownika. Jest to obszar, który może funkcjonować zarówno jako samodzielny sektor, jak i jako zaplecze innowacyjne dla innych branż. Zmiana ta może więc świadczyć nie tylko o rozwoju usług kreatywnych, ale również o rosnącym zapotrzebowaniu na kompetencje projektowe w całej gospodarce, choć usługi te nie muszą być świadczone wyłącznie na rzecz podmiotów z regionu.

Przyrost w kategorii R90 potwierdza natomiast, że wzrost aktywności dotyczy również rdzenia artystycznego i kulturalnego. Ze względu na szeroki zakres tej klasy trudno jednak jednoznacznie określić, czy wzrost wynikał z powstawania indywidualnych działalności twórczych, nowych organizacji, zespołów artystycznych czy podmiotów obsługujących działalność sceniczną i wystawienniczą.

Odmienne kierunki zmian jest widoczny w działalności tłumaczeniowej, gdzie w ciągu jednego roku liczba podmiotów zmniejszyła się o 44, oraz w architekturze, gdzie odnotowano spadek o 39 podmiotów. Spadki te mogą wynikać z różnych procesów i nie powinny być interpretowane w jednakowy sposób.

W przypadku tłumaczeń prawdopodobne znaczenie ma rosnąca dostępność automatycznych narzędzi tłumaczeniowych, w tym rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji. Technologia szczególnie silnie oddziałuje na proste, powtarzalne i standardowe zlecenia. Może prowadzić do ograniczania popytu na część usług, presji na ceny oraz przesuwania działalności tłumaczy w stronę redakcji, lokalizacji, weryfikacji jakości i obsługi treści specjalistycznych.

Same dane REGON nie pozwalają potwierdzić, że spadek liczby podmiotów jest bezpośrednim skutkiem rozwoju AI. Zbieżność pomiędzy kierunkiem zmiany a podatnością branży na automatyzację jest jednak istotnym sygnałem wymagającym dalszej obserwacji. Tłumaczenia mogą być jednym z pierwszych segmentów przemysłów kreatywnych, w których technologia wpływa nie tylko na sposób pracy, ale również na strukturę rynku i liczbę działających podmiotów.

W przypadku architektury spadek może mieć bardziej złożone uwarunkowania. Działalność ta zależy między innymi od koniunktury budowlanej, liczby inwestycji, kosztów prowadzenia firmy, dostępności zamówień oraz sytuacji na rynku nieruchomości. Może również występować konsolidacja działalności, przechodzenie architektów do większych pracowni lub wykonywanie pracy w ramach innych form organizacyjnych.

PKD	LICZBA PODMIOTÓW POLSKA 31.12.2019	LICZBA PODMIOTÓW ŚLĄSKIE 31.12.2019	%	ZMIANA 2026-2019 ŚLĄSKIE
C18 Poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji	13 935	1 463	9,24	-172
C32.12 Produkcja wyrobów jubilerskich i podobnych	3 567	329	9,22	-52
C32.13 Produkcja sztucznej biżuterii i wyrobów podobnych	736	91	12,36	2
C32.2 Produkcja instrumentów muzycznych	393	58	14,76	-2
J58.11 Wydawanie książek	3 955	289	7,31	-31
J58.13 Wydawanie gazet	879	99	11,26	-20
J58.14 Wydawanie czasopism i pozostałych periodyków	1 572	135	8,59	-29
J58.21 Działalność wydawnicza w zakresie gier komputerowych	824	68	8,25	52
J59 Działalność związana z produkcją filmów, nagrań wideo, programów telewizyjnych, nagrań dźwiękowych i muzycznych	13 563	972	7,17	349
J60 Nadawanie programów ogólnodostępnych i abonamentowych	669	70	10,46	-7
J63.91 Działalność agencji informacyjnych	604	36	5,96	-1
M71.11 Działalność w zakresie architektury	25 527	2 924	11,45	-106
M73.11 Działalność agencji reklamowych	41 496	4 144	9,99	366

PKD	LICZBA PODMIOTÓW POLSKA 31.12.2019	LICZBA PODMIOTÓW ŚLĄSKIE 31.12.2019	%	ZMIANA 2026-2019 ŚLĄSKIE
M74.1 Działalność w zakresie specjalistycznego projektowania	16 819	1 682	10	614
M74.2 Działalność fotograficzna	14 022	1 591	11,35	53
M74.3 Działalność związana z tłumaczeniami	9 619	1 052	10,94	-186
R90 Działalność twórcza związana z kulturą i rozrywką	19 494	2 122	10,89	140
R91 Działalność bibliotek, archiwów, muzeów oraz pozostała działalność związana z kulturą	4 600	321	6,98	8
Razem	192 198	17 446	10,02	

Analiza dłuższego okresu, obejmującego lata 2019–2026, wzmacnia obraz zmian strukturalnych zachodzących w sektorze. Największy przyrost liczby podmiotów wystąpił w specjalistycznym projektowaniu, gdzie liczba działalności zwiększyła się o 614. Kolejne miejsca zajmowały działalność agencji reklamowych ze wzrostem o 366 oraz produkcja filmowa, wideo, telewizyjna, dźwiękowa i muzyczna ze wzrostem o 349 podmiotów.

Wzrost tych trzech obszarów wskazuje na przesuwanie się struktury sektora w stronę działalności związanych z projektowaniem, komunikacją wizualną i produkcją treści cyfrowych. Są to jednocześnie segmenty silnie związane z transformacją cyfrową innych branż. Ich rozwój może być napędzany nie tylko przez bezpośredni popyt konsumencki, ale również przez zapotrzebowanie przedsiębiorstw na cyfrową obecność, obsługę marek, projektowanie produktów i tworzenie treści.

Największy spadek w okresie 2019–2026 wystąpił w działalności tłumaczeniowej – o 186 podmiotów. Skala i trwałość zmiany sugerują, że nie jest to wyłącznie krótkotrwałe wahanie. Branża może znajdować się w procesie głębszej restrukturyzacji związanej z cyfryzacją, automatyzacją, konsolidacją platform pośredniczących oraz zmianą modeli zamawiania usług.

Spadek liczby podmiotów w poligrafii i reprodukcji zapisanych nośników informacji o 172 wpisuje się natomiast w długoterminowy proces przechodzenia od treści drukowanych i fizycznych nośników do dystrybucji cyfrowej. Nie oznacza to zaniku całej branży poligraficznej, ale może wskazywać na ograniczanie liczby podmiotów działających w tradycyjnych segmentach rynku, konsolidację produkcji oraz specjalizację pozostałych przedsiębiorstw.

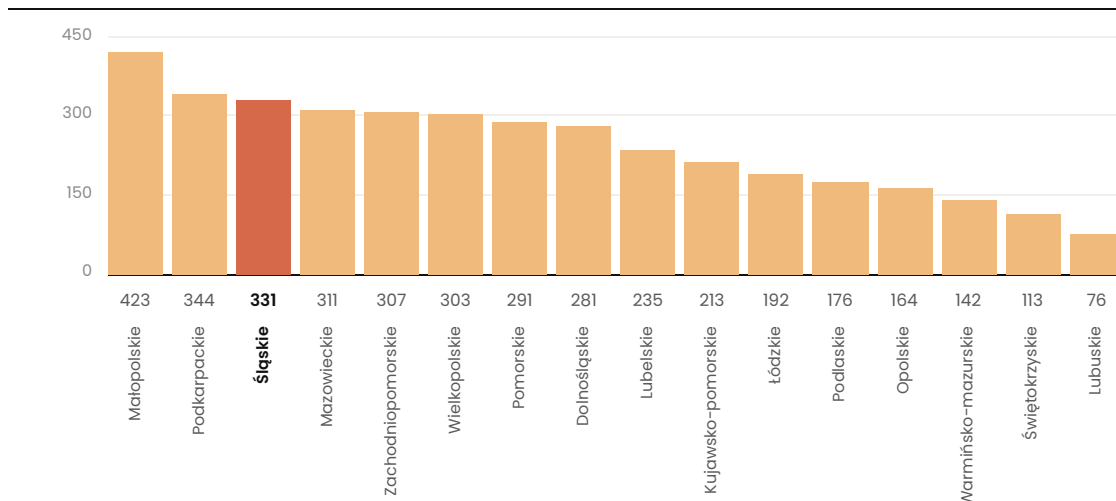
Spadek o 106 podmiotów w działalności architektonicznej pokazuje, że także branże o wysokim poziomie kwalifikacji i istotnym znaczeniu dla gospodarki nie muszą rozwijać się równoległe z całym sektorem kreatywnym. Zmiana liczby podmiotów może wskazywać na bariery związane z koniunkturą, kosztami działalności, dostępnością zleceń lub zmianami organizacyjnymi w branży.

Porównanie wzrostów i spadków pozwala dostrzec zmianę wewnętrznej struktury przemysłów kreatywnych. Rosną przede wszystkim działalności łatwe do organizowania w małej skali, możliwe do świadczenia cyfrowo i powiązane z rosnącym zapotrzebowaniem na treści oraz projektowanie. Maleją natomiast wybrane segmenty oparte na tradycyjnych nośnikach, bardziej sformalizowanych usługach profesjonalnych lub zadaniach podatnych na automatyzację.

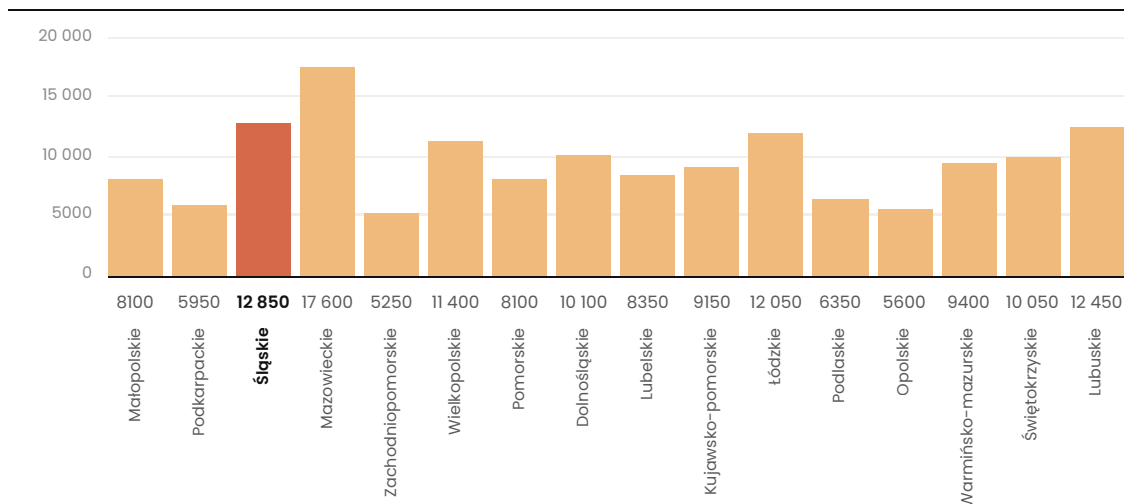
Nie oznacza to prostego przejścia od „starych” do „nowych” branż. Część działalności podlega transformacji wewnętrznej. Druk może rozwijać się w kierunku krótkich serii, personalizacji i zaawansowanych technologii produkcji, tłumaczenia w stronę lokalizacji i kontroli jakości, a architektura w stronę cyfrowego modelowania, projektowania zrównoważonego i integracji danych. Liczba podmiotów nie pokazuje więc całego zakresu zmian jakościowych zachodzących w poszczególnych sektorach.

Analizę skali przemysłów kreatywnych w województwie śląskim uzupełniono o dane dotyczące centrów kultury, domów kultury, ośrodków kultury, klubów i świetlic. Podmioty te nie powinny być analizowane w taki sam sposób jak przedsiębiorstwa ujmowane w rejestrze REGON, jednak stanowią istotną część regionalnego ekosystemu kultury i kreatywności. Pełnią funkcję organizatorów i odbiorców usług kreatywnych, tworzą miejsca pracy i współpracy dla twórców, animatorów oraz freelancerów, a także zapewniają infrastrukturę umożliwiającą mieszkańcom dostęp do kultury i uczestnictwo w działalności twórczej.

Liczba centrów kultury, domów kultury, ośrodków kultury, klubów i świetlic



Liczba ludności na 1 placówkę



■ Województwo śląskie

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, stan na 31 grudnia 2025 r.

Według stanu danych GUS na 31 grudnia 2025 roku w województwie śląskim działało 331 takich placówek. Był to trzeci najwyższy wynik w Polsce, po województwie małopolskim, w którym funkcjonowały 424 placówki, oraz podkarpackim – 345.

Wysoka liczba bezwzględna może sugerować rozbudowaną infrastrukturę instytucjonalną. Obraz ten zmienia się jednak po odniesieniu liczby placówek do liczby mieszkańców. W województwie śląskim na jedną placówkę przypadało 12 876 mieszkańców. Wyższy wskaźnik występował jedynie w województwie mazowieckim, gdzie na jedną placówkę przypadało 17 647 osób.

Zestawienie obu wskaźników pokazuje, że duża liczba instytucji nie oznacza automatycznie wysokiej dostępności infrastruktury kultury. Województwo śląskie posiada wiele placówek, ale obsługują one jednocześnie bardzo dużą i silnie zurbanizowaną populację. W efekcie gęstość infrastruktury w przeliczeniu na mieszkańca jest relatywnie niska.

Wskaźnik liczby mieszkańców przypadających na placówkę również ma jednak ograniczenia. Nie pokazuje wielkości obiektów, liczby pracowników, zakresu programu, intensywności działalności, stanu infrastruktury ani liczby filii. Jedna duża instytucja działająca w mieście może obsługiwać znacznie większą liczbę odbiorców niż niewielka świetlica, mimo że obie są liczone jako pojedyncza placówka. Nie uwzględnia także przestrzennego rozmieszczenia infrastruktury. W gęsto zaludnionej części metropolitalnej odległość fizyczna do instytucji może być stosunkowo niewielka, nawet przy wysokiej liczbie mieszkańców przypadających na placówkę. W mniejszych miejscowościach, obszarach peryferyjnych lub gminach o słabszym transporcie publicznym realna dostępność może być znacznie niższa. Istotna jest również struktura programowa. Sama obecność budynku lub instytucji nie przesądza o tym, czy oferta odpowiada na potrzeby różnych grup mieszkańców, czy jest dostępna cenowo, czasowo i komunikacyjnie oraz czy wspiera rozwój lokalnych środowisk twórczych. Dane ilościowe dotyczące placówek powinny być zatem uzupełniane informacjami o uczestnictwie, ofercie, zasobach, finansowaniu oraz zasięgu oddziaływania.

Duża liczba domów i centrów kultury może stanowić ważny zasób dla rozwoju przemysłów kreatywnych. Instytucje te posiadają przestrzeń, relacje z mieszkańcami, doświadczenie organizacyjne i lokalne zasoby. Mogą tworzyć popyt na usługi artystyczne, projektowe, edukacyjne, techniczne i promocyjne, a także umożliwiać testowanie nowych formatów.

Jednocześnie duża liczba mieszkańców przypadających na placówkę, w porównaniu z innymi województwami, może oznaczać znaczne obciążenie istniejącej infrastruktury oraz ograniczoną zdolność do prowadzenia nowych funkcji bez zwiększania zasobów. Instytucje mogą być skoncentrowane na realizacji bieżącego programu i utrzymaniu podstawowej działalności, co ogranicza ich możliwość uczestniczenia w bardziej eksperymentalnych projektach cyfrowych, partnerskich lub przedsiębiorczych.

Łączna interpretacja danych REGON oraz danych o instytucjach kultury pokazuje, że województwo śląskie posiada duży i różnicowany ekosystem kreatywny. Z jednej strony funkcjonuje w nim znacząca liczba podmiotów komercyjnych, zwłaszcza związanych z reklamą, architekturą i designem. Z drugiej strony region posiada rozbudowaną, choć relatywnie obciążoną demograficznie, sieć instytucji kultury oraz liczną grupę podmiotów prowadzących działalność twórczą.

Dynamika zmian wskazuje na rosnące znaczenie usług projektowych, komunikacji i produkcji cyfrowych treści. Jednocześnie część tradycyjnych segmentów sektora doświadcza spadku liczby podmiotów lub głębokiej transformacji modeli działania. Szczególnie istotne są zmiany w tłumaczeniach i poligrafii, ponieważ mogą sygnalizować szersze konsekwencje automatyzacji i cyfryzacji dla zatrudnienia oraz struktury rynku.

Dane nie wskazują jednak jednoznacznie, czy wzrost liczby podmiotów przekłada się na wzrost dojrzałości i siły ekonomicznej sektora. Rosnąca liczba jednoosobowych działalności może oznaczać rozwój przedsiębiorczości, ale również dalsze rozdrobnienie, presję konkurencyjną i przenoszenie ryzyka na osoby wykonujące pracę. Z tego względu analizę liczby podmiotów należy traktować jako punkt wyjścia do oceny potencjału sektora, a nie jako pełny obraz jego kondycji. Do właściwej interpretacji potrzebne są również dane dotyczące wielkości przedsiębiorstw, zatrudnienia, przychodów, eksportu, rentowności, form współpracy, okresu utrzymywania się na rynku oraz zdolności do tworzenia i komercjalizacji własności intelektualnej.

Najważniejszym wnioskiem płynącym z danych jest zatem nie tylko znacząca skala przemysłów kreatywnych w województwie śląskim, ale również wyraźna zmiana ich wewnętrznej struktury. Sektor coraz silniej opiera się na działalnościach projektowych, komunikacyjnych, audiowizualnych i cyfrowych, przy jednoczesnej presji transformacyjnej dotyczącej części tradycyjnych usług i modeli produkcji. Obraz ten jest spójny z szerszym procesem cyfryzacji gospodarki, ale wskazuje także na rosnącą wrażliwość sektora na rozwój sztucznej inteligencji, zmianę modeli zamawiania pracy oraz nierówną zdolność podmiotów do dostosowywania się do nowych warunków.

Analiza inicjatyw wspierających rozwój sektorów

Oprócz analizy danych statystycznych przeprowadzono również przegląd inicjatyw wspierających rozwój poszczególnych sektorów przemysłów kreatywnych funkcjonujących na terenie województwa śląskiego. Analiza objęła zarówno przedsięwzięcia realizowane obecnie, jak i projekty zakończone (na przestrzeni ostatnich 15 lat), inicjatywy lokalne i regionalne, wydarzenia cykliczne oraz działania o charakterze jednorazowym. Uwzględniono programy prowadzone przez administrację publiczną, instytucje kultury, uczelnie wyższe, organizacje pozarządowe oraz podmioty otoczenia biznesu.

Zestawienie nie stanowi kompletnego katalogu wszystkich przedsięwzięć realizowanych w regionie. Ze względu na dużą liczbę inicjatyw, ich zróżnicowaną skalę oraz różny poziom promocji nie jest możliwe stworzenie wyczerpującej listy. Celem analizy było przede wszystkim uchwycenie dominujących kierunków wsparcia oraz identyfikacja powtarzających się mechanizmów, które pozwalają lepiej zrozumieć strukturę regionalnego ekosystemu przemysłów kreatywnych.

BRANŻA	PRZYKŁADOWE DZIAŁANIA	HIPOTEZA LUKI
Literatura	- Ars Cameralis - Stypendia Marszałka Województwa Śląskiego - Festiwal naukowo-literacki LiteRawa	Wsparcie jest rozproszone między wydarzeniami, stypendiami i pojedynczymi festiwalami, bez stałej ścieżki od debiutu do umiędzynarodowienia.
Muzyka	- Katowice Miasto Kreatywne UNESCO w dziedzinie muzyki - Ars Cameralis - OFF Festival - Program Spójnik! - Stypendia Marszałka Województwa Śląskiego - KPO dla kultury (Inwestycja A2.5.1)	Region ma silną markę koncertową, a Katowice status UNESCO, ale słabiej widać wsparcie dla zaplecza produkcyjnego, managerów, wydawców i eksportu muzyki.
Sztuki performatywne	- Ars Cameralis - OFF Festival - SpinART – Centrum Edukacji Artystycznej i Kulturalnej UŚ - Program Spójnik! - Stypendia Marszałka Województwa Śląskiego - Międzynarodowy Festiwal Sztuk Performatywnych A Part - KPO dla kultury (Inwestycja A2.5.1)	Dominują duże wydarzenia i granty, natomiast brakuje stałych mechanizmów produkcji, obiegu spektakli i wsparcia dla twórców poza dużymi ośrodkami.

BRANŻA	PRZYKŁADOWE DZIAŁANIA	HIPOTEZA LUKI
Sztuki wizualne	- Ars Cameralis - Silesia Film - SpinART – Centrum Edukacji Artystycznej i Kulturalnej UŚ - Stypendia Marszałka Województwa Śląskiego - KPO dla kultury (Inwestycja A2.5.1)	Inicjatywy są liczne, ale często wydarzeniowe. Słabo rozwinięte są narzędzia sprzedaży, archiwizacji, digitalizacji i promocji prac.
Film	- Ars Cameralis - Silesia Film (Śląski Fundusz Filmowy) - SpinART – Centrum Edukacji Artystycznej i Kulturalnej UŚ	Widać silne zaplecze instytucjonalne, ale mniej narzędzi dla niezależnych producentów, postprodukcji, dystrybucji i rozwoju scenariusza.
Muzea, galerie i biblioteki	- Kongres Metropolia Kultury - Marka – Śląskie - Metropolia Kultury – Katowice GZM 2027 – grupa FB - SO RIS Design - KPO dla kultury (Inwestycja A2.5.1)	Działania są ważne, ale w dużej mierze opierają się na tradycyjnej roli instytucji, a słabiej na nowych modelach usług, partycypacji i rozwoju zgodnie z audience development.
Fotografia	- Obiektywnie Śląskie - FOTO ART FESTIVAL (biennale)	Sektor działa głównie wokół wydarzeń i środowiskowych inicjatyw, bez trwałej infrastruktury rozwoju zawodowego i komercjalizacji.
Usługi związane z dziedzictwem kulturowym	- Industriada - Szlak Zabytków Techniki - Marka – Śląskie - Program Spójnik! - Obiektywnie Śląskie - KPO dla kultury (Inwestycja A2.5.1) - Festiwal naukowo-literacki LiteRawa	Region ma mocne markowe wydarzenia i szlaki, ale brakuje głębszego przełożenia dziedzictwa na produkty, usługi i lokalne modele biznesowe.
Działalność wydawnicza i media drukowane	- Biennale Plakatu Polskiego (Katowice) - Śląska Rzecz - Medialab Katowice - Festiwal naukowo-literacki LiteRawa	Wsparcie jest rozproszone i raczej promocyjne niż rozwojowe. Brakuje narzędzi dla redakcji niszowych, niezależnych oraz dla przejścia do modeli hybrydowych.
Produkcja nagrań dźwiękowych	- Katowice Miasto Kreatywne UNESCO w dziedzinie muzyki (Muzykogranty) - Rezydencje artystyczne w Laboratorium Nowych Mediów	Sektor pojawia się przy muzyce i nowych mediach, ale nie ma wyraźnego regionalnego ekosystemu dla producentów dźwięku, studiów i postprodukcji.

BRANŻA	PRZYKŁADOWE DZIAŁANIA	HIPOTEZA LUKI
Telewizja i radio	Silesia Film	Wsparcie jest w zasadzie pośrednie, przez film i media, bez dedykowanych instrumentów dla lokalnych nadawców i nowych formatów audiowizualnych (np. twórców cyfrowych).
Gry wideo i gry komputerowe	• GameDev Silesia – grupa dyskusyjna na FB • Program akceleryacyjny ARP Games • Intel Extreme Masters • Katowicki Hub Gamingowo-Technologiczny (Shaft K)	W zestawieniu widać pojedyncze inicjatywy i społeczność, ale brak silnego regionalnego programu inkubacji, finansowania preprodukcji i przyciągania inwestorów.
Reklama	• Śląska Rzecz • Marka – Śląskie • SpinART – Centrum Edukacji Artystycznej i Kulturalnej UŚ	Sektor jest widoczny głównie jako otoczenie dla designu i marki regionu, ale nie jako osobny ekosystem rozwojowy z dostępem do talentów i narzędzi.
Architektura	• Śląska Rzecz • Marka – Śląskie • Najlepsza Przestrzeń Publiczna Województwa Śląskiego • Medialab Katowice • Architektura Roku Województwa Śląskiego • 4 Design Days	Dobrze widać konkursy i nagrody, lecz słabiej widać wsparcie dla młodych pracowni, innowacji materiałowych i wdrażania projektów pilotażowych.
Wzornictwo (design)	• Śląski Klaster Designu • Zamek Cieszyn • Design Silesia • Śląska Rzecz • Marka – Śląskie • SO RIS Design • 4 Design Days • Projekt Arting	Sektor jest relatywnie najlepiej rozpoznawany, ale nadal brakuje skali w komercjalizacji, eksporcie i transferze do przemysłu oraz usług publicznych.
Moda	• Zamek Cieszyn • Śląska Rzecz	Wsparcie jest najslabiej sformalizowane, z niewielką liczbą stałych narzędzi dla projektantów, manufaktur i sprzedaży.

Już na poziomie ogólnym można zauważyć, że województwo śląskie dysponuje stosunkowo bogatą ofertą wydarzeń, konkursów, festiwali, stypendiów oraz inicjatyw promujących twórczość i kulturę. Region posiada również szereg rozpoznawalnych marek, takich jak Szlak Zabytków Techniki, Ars Cameralis, Śląska Rzecz, Zamek Cieszyn, Silesia Film, wydarzeń takich jak Industriada, czy status Katowic jako Miasta Kreatywnego UNESCO w dziedzinie muzyki. Są to przedsięwzięcia budujące rozpoznawalność regionu oraz wzmacniające jego pozycję na mapie wydarzeń kulturalnych i kreatywnych w Polsce.

Analiza pokazuje jednak, że większość inicjatyw koncentruje się przede wszystkim na promocji twórczości, organizacji wydarzeń, prezentacji dorobku artystycznego, przyznawaniu nagród lub finansowaniu pojedynczych przedsięwzięć. Znacznie rzadziej pełnią one funkcję elementów długofalowego procesu rozwoju przedsiębiorstw kreatywnych lub twórców. W wielu sektorach widoczna jest dominacja działań o charakterze wydarzeniowym. Festiwale, konkursy, przeglądy, wystawy czy wydarzenia branżowe odgrywają niezwykle ważną rolę w budowaniu środowiska, promocji twórców oraz zwiększaniu dostępności kultury. Jednocześnie ich wpływ na rozwój przedsiębiorczości kreatywnej jest zazwyczaj ograniczony do krótkiego okresu bezpośrednio związanego z realizacją wydarzenia. Po zakończeniu festiwalu, konkursu lub programu stypendialnego uczestnicy często pozostają bez mechanizmów umożliwiających dalszy rozwój projektu, jego komercjalizację, internacjonalizację lub skalowanie działalności. W efekcie wiele wartościowych inicjatyw kończy się na etapie prezentacji rezultatów, nie przechodząc do kolejnych faz rozwoju.

Zjawisko to jest widoczne praktycznie we wszystkich analizowanych sektorach. W literaturze dominują festiwale, wydarzenia i stypendia, natomiast słabiej rozwinięte są mechanizmy wspierające rozwój autorów od debiutu do obecności na rynkach zagranicznych. W muzyce region dysponuje silną marką koncertową i prestiżowym statusem UNESCO, jednak znacznie mniej widoczne jest wsparcie dla producentów muzycznych, wydawców, managerów czy eksportu twórczości muzycznej. Podobne zjawiska występują w sztukach performatywnych, gdzie dobrze rozwinięty jest obieg festiwalowy, natomiast znacznie słabiej reprezentowane są narzędzia wspierające rozwój produkcji, dystrybucji spektakli czy budowanie trwałych modeli działalności.

W sztukach wizualnych dominują inicjatywy promujące twórczość, podczas gdy znacznie rzadziej pojawiają się działania związane z cyfrową archiwizacją, sprzedażą prac, zarządzaniem prawami autorskimi czy rozwojem rynku sztuki. Analogiczny mechanizm można zaobserwować w fotografii, gdzie funkcjonują cenione konkursy i festiwale, ale trudno wskazać trwałą infrastrukturę wspierającą profesjonalizację działalności fotograficznej, budowanie modeli biznesowych czy rozwój eksportu usług.

Podobny obraz wyłania się z analizy sektora filmowego. Województwo posiada dobrze rozpoznawalne instytucje wspierające produkcję filmową, jednak wsparcie koncentruje się przede wszystkim na wybranych etapach procesu twórczego. Znacznie słabiej widoczne są instrumenty dotyczące rozwoju scenariuszy, postprodukcji, dystrybucji, internacjonalizacji czy budowania trwałych przedsiębiorstw funkcjonujących w branży audiowizualnej.

W przypadku muzeów, galerii i bibliotek analiza pokazuje inną zależność. Region dysponuje licznymi inicjatywami skierowanymi do instytucji kultury, jednak dominującym modelem pozostaje tradycyjne rozumienie ich funkcji jako miejsc udostępniania zbiorów i organizacji wydarzeń. Znacznie rzadziej pojawiają się działania związane z projektowaniem nowych usług, rozwojem odbiorców (audience development), współtworzeniem oferty z mieszkańcami czy wykorzystywaniem technologii cyfrowych do budowania nowych doświadczeń użytkowników.

Na tle pozostałych sektorów wyróżnia się wzornictwo. Jest to obszar posiadający najbardziej rozwinięty i najdłużej budowany system wsparcia, obejmujący zarówno instytucje, konkursy, klastry, jak i projekty rozwojowe. Doświadczenia inicjatyw takich jak Design Silesia czy działalność Zamku Cieszyn pokazują, że długofalowe programy łączące edukację, promocję, współpracę z przedsiębiorstwami i rozwój kompetencji mogą skutecznie wpływać na rozwój całej branży, choć wiele inicjatyw przestało już działać lub straciło swoją dominującą funkcję. Jednocześnie w tym przypadku stosunkowo słabo rozwinięte pozostają mechanizmy wspierające skalowanie działalności, internacjonalizację czy systemowy transfer wzornictwa do przemysłu i usług publicznych.

Najmniej rozwinięte instrumenty wsparcia widoczne są w modzie. Analiza wskazuje, że sektor ten funkcjonuje przede wszystkim wokół pojedynczych inicjatyw oraz działalności instytucji takich jak Zamek Cieszyn. Brakuje natomiast trwałych mechanizmów wspierających rozwój projektantów, lokalnych manufaktur, marek modowych oraz ich obecności na rynkach krajowych i zagranicznych.

Podobnie wygląda sytuacja sektora gier komputerowych. Mimo obecności aktywnej społeczności, wydarzeń oraz pojedynczych inicjatyw akceleryacyjnych trudno mówić o spójnym regionalnym systemie rozwoju tej branży. Brakuje rozwiązań wspierających finansowanie preprodukcji, rozwój studiów, pozyskiwanie inwestorów oraz budowanie długoterminowych kompetencji biznesowych.

Analiza pokazuje jednocześnie, że pomiędzy poszczególnymi sektorami występują znaczne różnice w stopniu rozwoju ekosystemu wsparcia. Niektóre branże, takie jak wzornictwo czy muzyka, posiadają stosunkowo silnie rozpoznawalne marki i wieloletnie doświadczenia projektowe. Inne funkcjonują głównie wokół pojedynczych wydarzeń lub środowiskowych inicjatyw, nie posiadając trwałej infrastruktury wspierającej rozwój przedsiębiorczości.

Jednak niezależnie od specyfiki poszczególnych sektorów można zauważyć kilka powtarzających się mechanizmów.

Pierwszym z nich jest dominacja wsparcia skoncentrowanego na początku procesu twórczego. Programy bardzo często umożliwiają zdobycie stypendium, udział w wydarzeniu, realizację projektu artystycznego, przygotowanie wystawy czy prezentację rezultatów. Znacznie rzadziej wspierają kolejne etapy rozwoju, takie jak testowanie produktu z odbiorcami, rozwój modelu biznesowego, przygotowanie do sprzedaży, budowanie kanałów dystrybucji czy ekspansję zagraniczną. Można odnieść wrażenie, że regionalny ekosystem stosunkowo dobrze wspiera powstawanie pomysłów i ich prezentację, natomiast znacznie słabiej radzi sobie z tworzeniem warunków do przekształcania ich w trwałe przedsięwzięcia gospodarcze.

Drugim charakterystycznym zjawiskiem jest koncentracja działań wokół finansowania wydarzeń i projektów zamiast finansowania procesów rozwojowych. W wielu przypadkach wsparcie kończy się wraz z zakończeniem projektu. Nie istnieją mechanizmy umożliwiające płynne przechodzenie uczestników do kolejnych instrumentów odpowiadających następnym etapom rozwoju. Oznacza to, że nawet bardzo dobrze ocenione projekty często rozpoczynają kolejny etap od zera – z nowym konkursem, nowym operatorem, nowymi kryteriami oraz nową dokumentacją. Każdy kolejny etap wymaga ponownego budowania relacji i poszukiwania źródeł finansowania, co szczególnie obciąża najmniejsze podmioty.

Trzecim powtarzającym się zjawiskiem jest stosunkowo niewielkie wykorzystanie metod projektowych opartych na testowaniu z użytkownikami, iteracyjnym rozwijaniu produktów czy walidacji modeli biznesowych. W analizowanych inicjatywach znacznie częściej występują działania promocyjne, edukacyjne i grantowe niż procesy umożliwiające eksperymentowanie, prototypowanie oraz rozwój nowych usług w rzeczywistych warunkach.

Widoczna jest również ograniczona liczba instrumentów wspierających rozwój kompetencji biznesowych. W wielu sektorach rozwijane są kompetencje artystyczne i twórcze, natomiast znacznie rzadziej pojawiają się działania dotyczące sprzedaży, internacjonalizacji, zarządzania własnością intelektualną, budowania modeli biznesowych czy wykorzystania danych i nowych technologii.

Analiza pozwala również zauważyć wyraźną dysproporcję pomiędzy wsparciem kierowanym do instytucji a wsparciem skierowanym do mikroprzedsiębiorstw i freelancerów. W wielu sektorach to właśnie najmniejsze podmioty odpowiadają za znaczną część działalności twórczej oraz innowacyjnej, jednak jednocześnie najrzadziej stają się głównymi beneficjentami rozbudowanych programów rozwojowych. Specyfika działalności freelancerów i niewielkich zespołów projektowych powoduje, że często nie spełniają oni formalnych kryteriów stosowanych w klasycznych instrumentach gospodarczych. Jednocześnie ich potencjał intelektualny, zdolność eksperymentowania i elastyczność stanowią jeden z najważniejszych zasobów całego sektora kreatywnego.

Na uwagę zasługuje również stosunkowo niewielka liczba inicjatyw rozwijających współpracę pomiędzy przemysłami kreatywnymi a pozostałymi sektorami gospodarki. Mimo że design, komunikacja, architektura, produkcja cyfrowa czy projektowanie usług coraz częściej stają się elementem innowacji przemysłowych, medycznych czy edukacyjnych, analiza pokazuje, że współpraca ta ma najczęściej charakter pojedynczych projektów, a nie trwałego mechanizmu rozwoju regionalnego. Podobnie wygląda sytuacja w obszarze sztucznej inteligencji. Większość analizowanych inicjatyw powstała jeszcze przed gwałtownym rozwojem generatywnej AI lub koncentruje się na tradycyjnych modelach wsparcia kultury i kreatywności. W efekcie stosunkowo niewiele działań odnosi się bezpośrednio do wykorzystania AI, zarządzania danymi, cyfrowych modeli biznesowych czy rozwoju produktów opartych na nowych technologiach.

Nie oznacza to, że dotychczasowe inicjatywy utraciły swoją wartość. Wręcz przeciwnie – stanowią one ważny fundament regionalnego ekosystemu. Widoczna jest jednak potrzeba ich stopniowej ewolucji w kierunku modeli lepiej odpowiadających współczesnym wyzwaniom technologicznym i gospodarczym.

Analiza pokazuje również, że poszczególne instrumenty funkcjonują często równolegle, jednak nie zawsze tworzą spójny system. Przedsiębiorca lub twórca może uczestniczyć w festiwalu, otrzymać stypendium, wziąć udział w szkoleniu czy wydarzeniu networkingowym, ale znacznie trudniej jest odnaleźć jasno zdefiniowaną ścieżkę prowadzącą od zdobycia kompetencji do stworzenia produktu, jego przetestowania, wdrożenia i ekspansji zagranicznej.

Na poziomie całego województwa można zidentyfikować więc trzy przekrojowe luki, które powtarzają się niezależnie od specyfiki poszczególnych branż.

01 Pierwszą z nich jest brak jednolitej ścieżki rozwoju przedsiębiorstw kreatywnych. Regionalny system oferuje wiele wartościowych inicjatyw, jednak są one rozproszone pomiędzy różnymi instytucjami, operatorami i programami. Brakuje mechanizmu zapewniającego ciągłość rozwoju od zdobycia kompetencji, przez projektowanie, prototypowanie i testowanie, aż po komercjalizację, rozwój sprzedaży i internacjonalizację.

02 Drugą luką jest ograniczone wsparcie dla najmniejszych podmiotów. Mikroprzedsiębiorstwa, freelancerzy i zespoły projektowe stanowią podstawowy model funkcjonowania większości przemysłów kreatywnych, jednak obecne instrumenty są częściej projektowane z perspektywy większych organizacji lub pojedynczych projektów niż z uwzględnieniem specyfiki rozproszonego rynku kreatywnego.

03 Trzecim obszarem wymagającym dalszego rozwoju pozostaje koordynacja całego ekosystemu. Działania realizowane przez instytucje kultury, administrację, uczelnie, organizacje pozarządowe oraz podmioty otoczenia biznesu tworzą bogaty krajobraz inicjatyw, jednak stosunkowo rzadko są postrzegane jako element jednego regionalnego systemu rozwoju. Silniejsze powiązanie polityki kulturalnej, gospodarczej, edukacyjnej, innowacyjnej i promocyjnej mogłoby zwiększyć efektywność istniejących działań bez konieczności budowania całkowicie nowych struktur.

Przeprowadzona analiza pokazuje zatem, że podstawowym wyzwaniem Województwa Śląskiego nie jest brak aktywności ani brak wartościowych inicjatyw. Region dysponuje znacznym kapitałem instytucjonalnym, doświadczeniem projektowym oraz rozpoznawalnymi markami. Największym wyzwaniem wydaje się obecnie przekształcenie tej różnorodności w spójny, komplementarny i długofalowy system wspierający rozwój przemysłów kreatywnych w całym cyklu życia przedsiębiorstwa i projektu, od pierwszego pomysłu aż po trwałą obecność na rynku krajowym i międzynarodowym.

2.

**Analiza procesów
funkcjonowania sektora
i wykorzystanie AI**

2

Analiza procesów funkcjonowania sektora, ze szczególnym uwzględnieniem możliwości wykorzystania technologii sztucznej inteligencji (AI)

Sztuczna inteligencja może wpływać na przemysły kreatywne na wielu poziomach – od automatyzacji prostych czynności administracyjnych, przez wspieranie procesów analitycznych i produkcyjnych, aż po zmianę sposobu tworzenia, dystrybucji i monetyzacji treści, produktów oraz usług. Skala i charakter tego wpływu nie są jednak jednakowe dla całego sektora. Wynikają zarówno ze specyfiki poszczególnych branż, jak i rodzaju realizowanych procesów, poziomu cyfryzacji podmiotów oraz ich dostępu do danych, kompetencji i zasobów umożliwiających wdrażanie nowych technologii.

Celem rozdziału jest przeanalizowanie możliwości wykorzystania sztucznej inteligencji z perspektywy rzeczywistych procesów funkcjonujących w poszczególnych sektorach kreatywnych. Takie podejście pozwala odejść od ogólnego katalogu dostępnych narzędzi AI i skoncentrować się na konkretnych obszarach działalności, w których technologia może wpływać na sposób wykonywania pracy, efektywność procesów, jakość produktów i usług, relacje z odbiorcami oraz możliwości rozwoju organizacji.

Analiza została przeprowadzona z uwzględnieniem zróżnicowania sektora przedstawionego w poprzednim rozdziale. Dla poszczególnych branż zidentyfikowano charakterystyczne procesy, potencjalne zastosowania sztucznej inteligencji oraz związane z nimi ryzyka. Pozwala to pokazać, że znaczenie AI nie ogranicza się do generowania tekstu, obrazu, dźwięku czy innych treści kreatywnych. W wielu przypadkach równie istotny potencjał znajduje się w procesach organizacyjnych, analitycznych i operacyjnych: zarządzaniu zasobami, archiwizacji i metadanych, analizie odbiorców, komunikacji, marketingu, lokalizacji treści, planowaniu produkcji czy obsłudze procesów administracyjnych.

W rozdziale analizowany jest również sam proces implementacji AI. Poszczególne zastosowania różnią się bowiem nie tylko potencjalnym wpływem na działalność organizacji, ale także poziomem trudności, kosztami oraz wymaganiami dotyczącymi danych, kompetencji i dojrzałości organizacyjnej. Z tego względu możliwości wykorzystania AI uporządkowano według relacji pomiędzy potencjalnym wpływem a łatwością wdrożenia – od prostych zastosowań pozwalających uzyskać stosunkowo szybkie efekty, przez rozwiązania wspierające dalszy wzrost, po bardziej złożone projekty o znaczeniu strategicznym. Takie ujęcie pozwala spojrzeć na wdrażanie sztucznej inteligencji nie jako na pojedynczą decyzję technologiczną, lecz jako na stopniowy proces zwiększania dojrzałości organizacji. Jest to szczególnie istotne w przemysłach kreatywnych, w których znaczną część sektora tworzą mikroprzedsiębiorstwa, freelancerzy i niewielkie zespoły dysponujące ograniczonymi zasobami. Analiza stanowi tym samym podstawę do określenia, w jakich obszarach AI może przynosić podmiotom kreatywnym największą wartość, jakie bariery mogą ograniczać jej wykorzystanie oraz jakiego rodzaju działania wspierające mogą być uzasadnione na poziomie regionalnym.

Możliwości wykorzystania AI z perspektywy procesów

Analizując procesy funkcjonowania sektora kreatywnego warto wykorzystać rozróżnienie na podział sektorów zaproponowane przez Davida Throsby'iego. Poniżej można więc znaleźć procesy organizacyjne, związane z charakterem danego typu działalności, wraz z określonymi możliwościami wykorzystania AI oraz ryzykami.

BRANŻA	GŁÓWNE PROCESY	MOŻLIWOŚĆ WYKORZYSTANIA AI	RYZYKA
Literatura	• pozyskiwanie i selekcja tekstów • redakcja i korekta • skład i produkcja e-booków i książek papierowych • marketing • sprzedaż • prawa autorskie • tłumaczenia • dystrybucja do księgarni i bibliotek	AI może wspierać streszczanie i analizę tekstów, korektę stylistyczną, generowanie opisów książek, personalizację rekomendacji czytelników, analizę trendów czy automatyzację tłumaczeń roboczych. Wydawcy mogą też używać AI do prognozowania popytu, lepszego planowania nakładów i wykrywania tematów o rosnącym potencjale rynkowym.	Błędy merytoryczne, utrata autorskiego stylu, naruszenia praw autorskich, niska jakość treści generowanych automatycznie, zależność od danych treningowych.
Muzyka	• tworzenie kompozycji • produkcja nagrań • mastering • publishing • zarządzanie katalogiem • booking koncertów • licencjonowanie • promocja artystów • dystrybucja streamingowa	AI może pomagać w generowaniu szkiców utworów, separacji śladów audio, masteringu, automatycznej tagizacji katalogów i analizie słuchalności. Przydatna jest też w rekomendacjach repertuaru, planowaniu tras, segmentacji fanów i monitoringu użycia praw muzycznych.	Spory o autorstwo, ryzyko kopiowania stylu, problemy z prawami do danych treningowych, nadmierna standaryzacja twórczości.

BRANŻA	GŁÓWNE PROCESY	MOŻLIWOŚĆ WYKORZYSTANIA AI	RYZYKA
Sztuki performatywne	• development repertuaru • casting • próby • produkcja sceniczna • zarządzanie trasami • sprzedaż biletów • PR • edukacja publiczności • współprodukcje	AI może wspierać planowanie harmonogramów, analizę frekwencji, projektowanie scenografii, automatyzację komunikacji z widownią i personalizację oferty marketingowej. Może też pomóc w analizie danych o odbiorcach, by lepiej dopasować repertuar i formaty wydarzeń do różnych grup publiczności.	Zubożenie procesu twórczego, błędy w prognozach frekwencji, ograniczenie roli człowieka w decyzjach artystycznych, problemy z prywatnością danych widzów.
Sztuki wizualne	• tworzenie dzieł • dokumentacja • archiwizacja • wycena • wystawiennictwo • sprzedaż • promocja • obsługa kolekcjonerów • kuratorstwo	AI może wspierać generowanie koncepcji, edycję i opis dzieł, katalogowanie kolekcji, rozpoznawanie stylów, tworzenie materiałów promocyjnych oraz analizę rynku sztuki. W galerii lub instytucji sztuki AI może też ułatwiać personalizację ścieżek zwiedzania i analizę zaangażowania odbiorców.	Utrata unikalności, niejasne granice między dziełem a wygenerowaną wariacją, błędna wycena, ryzyko manipulacji obrazem i kontekstem.
Film	• development scenariusza • preprodukcja • casting • zdjęcia • postprodukcja • VFX • dystrybucja • festiwale • licencjonowanie • promocja	AI może wspierać analizę scenariuszy, wyszukiwanie referencji, planowanie planu zdjęciowego, montaż roboczy, automatyczne napisy, lokalizację treści i indeksowanie archiwów wideo. W dystrybucji pomaga też w targetowaniu kampanii i prognozowaniu zainteresowania widowni.	Deepfake i manipulacja obrazem, problemy z prawami do materiałów, obniżenie roli zespołów kreatywnych, ryzyko błędów w automatycznej selekcji treści.

BRANŻA	GŁÓWNE PROCESY	MOŻLIWOŚĆ WYKORZYSTANIA AI	RYZYKA
Muzea, galerie i biblioteki	• katalogowanie zbiorów • konserwacja • digitalizacja • wystawy • edukacja • obsługa odwiedzających • zarządzanie ruchem • udostępnianie zasobów.	AI może automatyzować metadane, wspierać wyszukiwanie w zbiorach, rozpoznawać obiekty na obrazach, tłumaczyć treści, tworzyć przewodniki cyfrowe i personalizować ścieżki zwiedzania. W bibliotekach i muzeach przydatna jest też w analizie wykorzystania zasobów i planowaniu programów edukacyjnych	Błędy w opisach i klasyfikacji, zbyt duże uproszczenie narracji, zależność od jakości digitalizacji, ryzyko dla prywatności użytkowników.
Fotografia	• sesje zdjęciowe • selekcja kadrów • obróbka • retusz • archiwizacja • sprzedaż licencji • publikacja • współpraca z klientami	AI może wspierać automatyczną selekcję zdjęć, retusz, korekcję barw, usuwanie tła, tagging zasobów i wyszukiwanie obrazów w archiwum. Może też przyspieszyć przygotowanie materiałów do publikacji i e-commerce.	Nadużycia przy retuszu, utrata zaufania do obrazu, naruszenia praw do wizerunku, ujednolicenie estetyki.
Dziedzictwo kulturowe	• inwentaryzacja • dokumentacja • konserwacja • digitalizacja • edukacja • interpretacja dziedzictwa • turystyka kulturowa • zarządzanie obiektami	AI może wspierać rozpoznawanie i klasyfikację obiektów, rekonstrukcję cyfrową, tłumaczenia, wirtualne przewodnictwo oraz analizę ruchu turystycznego. Przydatna jest też do opracowywania spersonalizowanych narracji dla różnych grup odbiorców i do lepszego zarządzania zasobami.	Zbyt daleka rekonstrukcja od oryginału, błędna interpretacja, ryzyko komercjalizacji dziedzictwa, uproszczenie przekazu.

BRANŻA	GŁÓWNE PROCESY	MOŻLIWOŚĆ WYKORZYSTANIA AI	RYZYKA
Wydawnictwa i media drukowane	• redakcja • skład • korekta • produkcja • sprzedaż reklam • dystrybucja • prenumerata • analityka odbiorców • zarządzanie treścią	AI może wspierać redakcję, streszczanie, generowanie leadów i tytułów, personalizację treści, automatyczne tłumaczenia oraz analizę zachowań czytelników. W mediach drukowanych szczególnie przydatna jest także w automatyzacji pracy archiwalnej i w tworzeniu wersji wielokanałowych.	Błędy redakcyjne, obniżenie jakości treści, ryzyko plagiatu, osłabienie roli redaktora.
Produkcja nagrań dźwiękowych	• rejestracja • edycja • miks • mastering • zarządzanie katalogiem • licencjonowanie • synchronizacja do filmu i reklam • dystrybucja	AI może pomagać w czyszczeniu dźwięku, separacji ścieżek, katalogowaniu, transkrypcji, automatycznej segmentacji materiału i tworzeniu wersji roboczych miksów. Przydatna jest też w zarządzaniu prawami i wyszukiwaniu wykorzystania nagrań w różnych kanałach	Problemy z prawami autorskimi, ryzyko „syntetycznego brzmienia”, błędy w separacji dźwięku, utrata wartości ręcznej pracy realizatora.
Telewizja i radio	• planowanie ramówki • produkcja audycji • montaż • emisja • reklama • pomiar oglądalności lub słuchalności • archiwizacja materiałów	AI może wspierać automatyczne napisy, transkrypcje, clipping, personalizację treści, rekomendacje programów i analizę reakcji odbiorców. W redakcjach radiowych i telewizyjnych przydatna jest też do szybszego researchu, streszczania materiałów i obsługi archiwów.	Zależność od algorytmów, błędy w transkrypcji, problemy z moderacją treści, ryzyko spadku różnorodności oferty.

BRANŻA	GŁÓWNE PROCESY	MOŻLIWOŚĆ WYKORZYSTANIA AI	RYZYKA
Gry wideo i komputerowe	• preprodukcja • projektowanie mechanik • grafika • programowanie • testy • balance • monetyzacja • community management • live ops	AI może wspierać generowanie assetów, testowanie, tworzenie dialogów NPC, procedural generation, analizę zachowań graczy i personalizację rozgrywki. Może też przyspieszać QA, wykrywać błędy i pomagać w analizie retencji oraz konwersji graczy.	Nadużycia w monetyzacji, pogorszenie jakości projektowania, powielanie schematów, ryzyko biasu w modelach zachowań graczy (faworyzowanie lub dyskryminacja osób).
Reklama	• strategia marki • research • kreacja • media planning • produkcja • zakup mediów • optymalizacja kampanii • raportowanie	AI może wspierać generowanie conceptów, wariantowanie kreacji, segmentację odbiorców, optymalizację kampanii, prognozowanie efektywności i analizę sentymentu. Przydatna jest też w automatyzacji content marketingu i szybszym testowaniu komunikatów.	Manipulacja odbiorcą, naruszenia prywatności, automatyczne utrwalanie stereotypów, spadek oryginalności kreacji.
Architektura	• analiza potrzeb klienta • koncepcja • projekt budowlany • wizualizacje • koordynacja branżowa • kosztorysowanie • nadzór autorski.	AI może wspierać generowanie wariantów projektowych, analizę dokumentacji, optymalizację układu przestrzennego, wizualizacje, wykrywanie kolizji i prognozowanie kosztów. Pomaga też w analizie danych przestrzennych i w lepszym dopasowaniu projektu do użytkowników oraz kontekstu urbanistycznego.	Błędy projektowe, nadmierne poleganie na automatyzacji, ryzyko prawne przy dokumentacji, spłycenie procesu projektowego.

BRANŻA	GŁÓWNE PROCESY	MOŻLIWOŚĆ WYKORZYSTANIA AI	RYZYKA
Wzornictwo	- research użytkownika - ideacja - prototypowanie - testy - przygotowanie dokumentacji - wdrożenie - produkcja - komunikacja produktu	AI może wspierać generowanie wariantów form, analizę trendów, szybkie prototypowanie, renderowanie, testy użyteczności i personalizację produktów. W firmach projektowych przydatna jest też w przyspieszaniu pracy koncepcyjnej i w analizie preferencji rynku.	Zacieranie autorstwa, kopiowanie wzorów, ujednolicenie projektów, ryzyko błędnych wniosków z danych o użytkownikach.
Moda	- projektowanie kolekcji - sourcing materiałów - prototypowanie - produkcja - merchandising - e-commerce - marketing - zarządzanie zwrotami	AI może wspierać prognozowanie trendów, generowanie moodboardów, personalizację oferty, planowanie stanów magazynowych, wirtualne przymierzanie i optymalizację produkcji. Przydatna jest też do redukcji nadprodukcji, analizy danych sprzedażowych i lepszego dopasowania kolekcji do popytu.	Nadmierna homogenizacja stylu, błędy w prognozach trendów, ryzyko dla zrównoważonego rozwoju, utrata rzemieślniczego charakteru marek.

Analiza potencjału wykorzystania sztucznej inteligencji w poszczególnych sektorach przemysłów kreatywnych pokazuje, że pomimo dużych możliwości automatyzacji i wspierania procesów twórczych, większość branż mierzy się z podobnym katalogiem wyzwań. Różnią się one skalą i specyfiką, jednak można wskazać kilka zagadnień, które pojawiają się niemal we wszystkich analizowanych sektorach.

Najczęściej identyfikowanym obszarem ryzyka są kwestie związane z prawami autorskimi i własnością intelektualną. Dotyczy to zarówno wykorzystywania istniejących utworów do trenowania modeli AI, jak i statusu prawnego treści generowanych przez sztuczną inteligencję. W wielu przypadkach nadal brakuje jednoznacznych regulacji określających zakres odpowiedzialności oraz prawa do komercyjnego wykorzystania materiałów powstałych przy udziale AI. Problem ten dotyczy praktycznie wszystkich sektorów kreatywnych – od literatury i muzyki, przez fotografię, film i wzornictwo, aż po gry komputerowe czy reklamę.

Drugim wspólnym wyzwaniem pozostaje jakość, wiarygodność i rzetelność tworzonych treści. Narzędzia generatywnej sztucznej inteligencji potrafią znacząco przyspieszyć proces tworzenia materiałów tekstowych, graficznych czy audiowizualnych, jednak nie gwarantują ich poprawności merytorycznej ani zgodności z rzeczywistością. Ryzyko to ma szczególne znaczenie w działalności wydawniczej, mediach, instytucjach kultury oraz wszędzie tam, gdzie odbiorcy oczekują wysokiego poziomu wiarygodności i odpowiedzialności za publikowane treści.

Kolejnym zagadnieniem jest ochrona prywatności oraz bezpieczeństwo danych. Wiele narzędzi AI wymaga przetwarzania dużych zbiorów informacji, często obejmujących materiały poufne, dane klientów, projekty przedpremierowe czy nieopublikowane utwory. W przypadku sektorów takich jak architektura, reklama, projektowanie, produkcja filmowa czy działalność wydawnicza pojawia się konieczność świadomego zarządzania danymi oraz wyboru narzędzi spełniających odpowiednie standardy bezpieczeństwa.

W analizie wyraźnie widoczny jest również problem homogenizacji twórczości. Modele generatywne uczą się na ogromnych zbiorach istniejących treści, co powoduje, że tworzone materiały często odwołują się do podobnych schematów estetycznych, językowych czy narracyjnych. W dłuższej perspektywie może to prowadzić do ograniczenia różnorodności kulturowej, powielania podobnych rozwiązań oraz osłabienia oryginalności twórczości, która stanowi jeden z fundamentów przemysłów kreatywnych.

Jednocześnie analiza pokazuje, że wskazane ryzyka nie powinny być traktowane jako argument przeciwko wdrażaniu sztucznej inteligencji. Wręcz przeciwnie, potwierdzają one potrzebę świadomego i odpowiedzialnego wykorzystania AI, opartego na odpowiednich kompetencjach, standardach etycznych oraz jasno określonych zasadach stosowania tej technologii. W większości analizowanych sektorów największy potencjał przynoszą rozwiązania, w których sztuczna inteligencja pełni rolę narzędzia wspierającego pracę człowieka, a nie całkowicie go zastępującego. Takie podejście pozwala jednocześnie zwiększać produktywność, poprawiać jakość procesów oraz zachowywać unikalny charakter działalności kreatywnej.

Implementacja AI do działalności

W sektorach kultury i kreatywnych AI może przynosić największą wartość tam, gdzie pomaga redukować koszty, usprawniać decyzje, docierać do odbiorców i wspierać tworzenie, ale równocześnie wdrożenia blokują bariery danych, kompetencji, współpracy i finansowania. Zaproponowana matryca „wpływ × łatwość wdrożenia” pozwala odróżnić działania, które można uruchomić szybko i relatywnie tanio, od tych, które dają duży efekt, ale wymagają przygotowania, kapitału i zmian organizacyjnych. W sektorach kreatywnych ma to szczególne znaczenie, bo dominują tam małe podmioty, dla których ryzyko technologiczne i finansowe jest znacznie wyższe niż w dużych organizacjach.

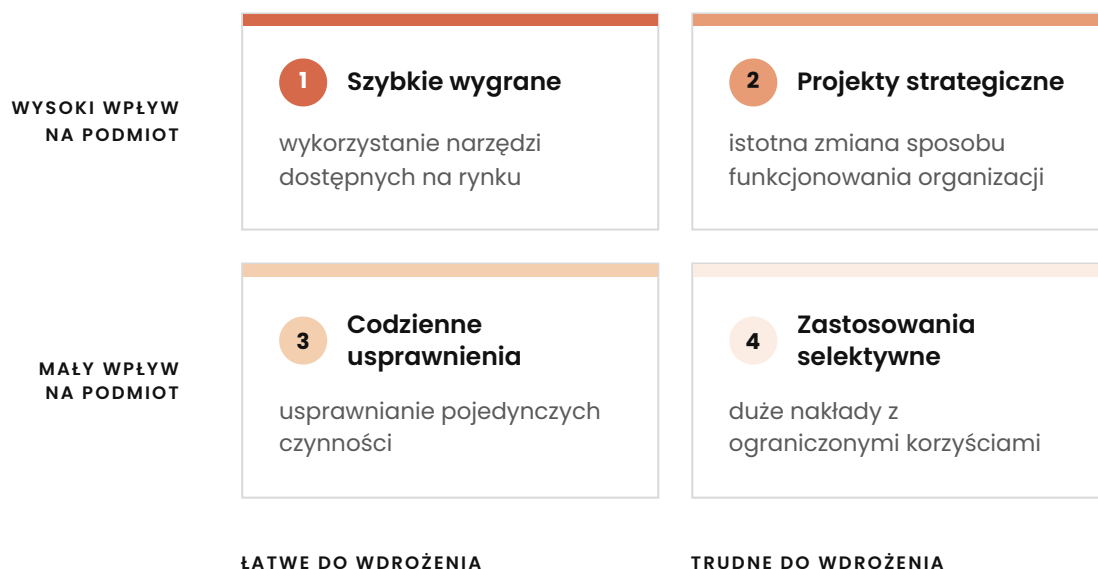
W praktyce matryca porządkuje decyzje: od czego zacząć, co wdrażać równolegle, a co traktować jako projekt strategiczny. Taki sposób myślenia jest zgodny z podejściem Komisji Europejskiej, która w dokumencie „Opportunities and Challenges of Artificial Intelligence Technologies for the Cultural and Creative Sectors” rekomenduje sektorom sięganie po najłatwiejsze do implementacji rozwiązania („low-hanging fruits”) i wdrażanie AI krok po kroku.

Zidentyfikowane obszary zastosowań można podzielić na cztery grupy. Pierwsza obejmuje rozwiązania o wysokim wpływie i łatwym wdrożeniu; druga – rozwiązania o wysokim wpływie, ale wymagające większego przygotowania; trzecia – rozwiązania o niższym wpływie i prostym wdrożeniu; czwarta – rozwiązania strategiczne, które są najbardziej złożone i kapitałochłonne.

Taki podział jest użyteczny, bo nie miesza prostych automatyzacji z wdrożeniami, które zmieniają model działania firmy. Dzięki temu rekomendacje są bardziej realistyczne i lepiej dopasowane do poziomu dojrzałości procesów biznesowych podmiotów kreatywnych.

Dla firm kreatywnych matryca ta ma szczególną wartość, bo pozwala uniknąć dwóch błędów: z jednej strony zbyt ambitnego wdrażania technologii bez przygotowania, z drugiej ograniczania AI wyłącznie do prostych eksperymentów. Badania Komisji Europejskiej podkreślają, że potencjał AI w sektorach kreatywnych jest największy dla małych i niezależnych graczy, ale ich barierą są właśnie dane, umiejętności i finansowanie. Matryca „wpływ × łatwość wdrożenia” pomaga więc ustalić kolejność działań: najpierw rozwiązania proste i użyteczne, potem narzędzia wspierające wzrost, a na końcu projekty strategiczne. Taki sposób wdrażania odpowiada także logice stopniowego zwiększania dojrzałości organizacyjnej firm kreatywnych. W praktyce oznacza to, że AI nie powinna być wprowadzana jako jednorazowy projekt technologiczny, lecz jako portfel działań o różnym poziomie trudności i zwrotu.

Macierz priorytetyzacji zastosowań AI



Szybkie wygrane – wysoki wpływ × łatwe wdrożenie

Najbardziej atrakcyjnym punktem rozpoczęcia wdrażania AI są zastosowania, które mogą przynieść zauważalny efekt przy relatywnie niewielkim nakładzie organizacyjnym, technologicznym i finansowym. Do tej grupy należą przede wszystkim rozwiązania wykorzystujące istniejące narzędzia dostępne na rynku, niewymagające budowania własnej infrastruktury ani głębokiej integracji z systemami organizacji. W zależności od specyfiki podmiotu mogą obejmować m.in. automatyzację części procesów back-office, wsparcie lokalizacji i tłumaczenia treści, wstępne porządkowanie komunikacji i zapytań czy automatyzację wybranych powtarzalnych elementów produkcji.

Ich znaczenie wynika z korzystnej relacji pomiędzy nakładem a możliwym rezultatem. AI może w tych przypadkach ograniczać czas wykonywania czynności, zmniejszać koszty operacyjne lub zwiększać liczbę zadań możliwych do wykonania przy tych samych zasobach. W sektorach kreatywnych jest to szczególnie istotne ze względu na dominację mikroprzedsiębiorstw i niewielkich zespołów, w których uwolnienie nawet części czasu pracowników może bezpośrednio zwiększać zdolność do realizacji działalności twórczej, pozyskiwania klientów czy rozwijania nowych produktów.

Szybkie wygrane mogą również pełnić funkcję pierwszego etapu bardziej systematycznej adopcji AI. Pozwalają organizacji zdobyć doświadczenie, ocenić rzeczywistą użyteczność technologii i wypracować podstawowe zasady jej stosowania bez podejmowania wysokiego ryzyka inwestycyjnego.

Projekty strategiczne – wysoki wpływ × trudniejsze wdrożenie

Drugą grupę tworzą zastosowania posiadające potencjał istotnej zmiany sposobu funkcjonowania organizacji, jej produktu, modelu biznesowego lub pozycji konkurencyjnej, ale wymagające znacznie większego przygotowania. Mogą obejmować m.in. zaawansowaną personalizację treści i doświadczeń odbiorców, systemy rekomendacyjne, wykorzystanie dużych zbiorów danych, zaawansowaną automatyzację procesów produkcyjnych, rozwiązania łączące AI i XR, zarządzanie rozbudowanymi zasobami cyfrowymi czy tworzenie własnych środowisk i modeli AI.

W przeciwieństwie do szybkich wygranych nie chodzi tutaj o usprawnienie pojedynczego zadania. Technologia może stać się elementem podstawowego sposobu tworzenia wartości przez organizację. Wdrożenia takie wymagają jednak odpowiedniej jakości danych, kompetencji technicznych, uporządkowanych procesów, finansowania oraz zdolności do zarządzania kwestiami związanymi z prawami autorskimi, bezpieczeństwem i odpowiedzialnością za rezultaty działania AI.

Z tego względu projekty strategiczne są właściwe dla podmiotów posiadających odpowiedni poziom dojrzałości lub dla przedsięwzięć realizowanych w partnerstwie. W przypadku mniejszych organizacji ich realizacja może wymagać współpracy z przedsiębiorstwami technologicznymi, uczelniami, większymi instytucjami kultury, hubami innowacji lub innymi partnerami posiadającymi brakujące zasoby. Potencjalny efekt jest wysoki, ale równie wysokie jest ryzyko niepowodzenia, jeżeli organizacja podejmie projekt bez odpowiedniego przygotowania.

Codzienne usprawnienia – niższy wpływ × łatwe wdrożenie

Trzecią grupę stanowią proste zastosowania AI usprawniające pojedyncze czynności wykonywane w codziennej pracy. Mogą obejmować m.in. przygotowywanie podsumowań spotkań, porządkowanie notatek, transkrypcję nagrań, tworzenie roboczych wersji wiadomości i dokumentów, wyszukiwanie informacji w materiałach, przygotowywanie prostych opisów czy wykonywanie podstawowych przekształceń treści.

Ich wpływ na wyniki całej organizacji jest zazwyczaj ograniczony. Pojedyncze wdrożenie nie zmienia modelu biznesowego, produktu ani pozycji konkurencyjnej podmiotu. Jednocześnie narzędzia te są łatwo dostępne, ich uruchomienie wymaga niewielkich nakładów, a korzyści mogą pojawić się praktycznie od początku użytkowania. Przy dużej liczbie drobnych czynności ich łączny efekt może być odczuwalny, szczególnie w mikroprzedsiębiorstwach, w których jedna osoba wykonuje równolegle zadania twórcze, organizacyjne, administracyjne i sprzedażowe.

Codzienne usprawnienia mają również znaczenie jako bezpieczna przestrzeń uczenia się technologii. Pozwalają pracownikom poznawać możliwości i ograniczenia AI, uczyć się formułowania poleceń, weryfikowania rezultatów oraz rozpoznawania sytuacji, w których zastosowanie technologii rzeczywiście ma sens. Mogą tym samym przygotowywać organizację do bardziej wartościowych zastosowań, choć same nie powinny być utożsamiane z transformacją działalności.

Zastosowania selektywne – niższy wpływ × trudniejsze wdrożenie

Ostatnią grupę tworzą zastosowania, których wdrożenie wymaga relatywnie dużych nakładów, podczas gdy możliwe korzyści pozostają ograniczone. Mogą to być rozwiązania wymagające integracji systemów, przygotowania specjalistycznych danych, zakupu kosztownych narzędzi lub zaangażowania zewnętrznych ekspertów, które jednocześnie dotyczą rzadko wykonywanego procesu, niewielkiej grupy odbiorców albo zadania o małym znaczeniu dla podstawowej działalności organizacji.

Umieszczenie zastosowania w tej ćwiartce nie oznacza, że należy z niego automatycznie zrezygnować. Jego zasadność zależy od specyficznego kontekstu organizacji. Rozwiązanie o niewielkim wpływie ekonomicznym może być istotne ze względu na poprawę dostępności, bezpieczeństwo, jakość doświadczenia odbiorcy, realizację misji publicznej lub zachowanie określonych zasobów kulturowych. Jest to szczególnie ważne w sektorach kultury, gdzie wartość działania nie zawsze może być oceniana wyłącznie poprzez bezpośredni zwrot finansowy.

Z perspektywy priorytetyzacji jest to jednak grupa wymagająca największej ostrożności. Przed rozpoczęciem wdrożenia warto sprawdzić, czy tego samego problemu nie można rozwiązać prostszym narzędziem, czy skala wykorzystania uzasadnia ponoszone nakłady oraz czy projekt nie angażuje zasobów potrzebnych do realizacji zastosowań o większym potencjale. Są to więc rozwiązania wdrażane selektywnie, jeżeli ich znaczenie wynika z konkretnych potrzeb organizacji, a nie z samej dostępności technologii.

3.

**Identyfikacja obszarów
dla zastosowania
technologii AI**



3

Identyfikacja obszarów, w których możliwe jest zastosowanie technologii AI

Jak to zostało wskazane w poprzednim rozdziale, możliwości wykorzystania sztucznej inteligencji w przemysłach kreatywnych nie ograniczają się do generowania treści ani bezpośredniego wspierania procesu twórczego. AI może oddziaływać na niemal cały sposób funkcjonowania organizacji. Oznacza to, że jej potencjał warto analizować nie tylko z perspektywy poszczególnych branż, ale również przekrojowych procesów występujących w większości podmiotów sektora kreatywnego.

Celem rozdziału jest zidentyfikowanie tych obszarów działalności, w których zastosowanie AI może przynosić największą wartość oraz określenie warunków wpływających na możliwość jej praktycznego wykorzystania. Analiza obejmuje zarówno procesy bezpośrednio związane z tworzeniem produktów i usług kreatywnych, jak i procesy biznesowe, które warunkują zdolność podmiotów do rozwoju, komercjalizacji efektów swojej działalności oraz konkurowania na rynku.

Przyjęto przy tym perspektywę systemową, bo funkcjonowanie przemysłów kreatywnych jest wynikiem wzajemnego oddziaływania procesów twórczych, relacji rynkowych, dostępu do talentów i kompetencji oraz otoczenia publicznego i regulacyjnego. Sztuczna inteligencja wpływa na każdy z tych elementów: może skracać proces produkcji, zmieniać sposób docierania do odbiorców, zwiększać znaczenie nowych kompetencji oraz tworzyć nowe wymagania dotyczące danych, własności intelektualnej czy odpowiedzialnego wykorzystywania technologii. Z tego względu jej wpływu nie należy rozpatrywać wyłącznie jako zmiany technologicznej zachodzącej wewnątrz pojedynczego przedsiębiorstwa.

Jednocześnie sama dostępność narzędzi nie przesądza o zdolności organizacji do efektywnego wykorzystania AI. Szczególnego znaczenia nabiera poziom dojrzałości procesów biznesowych. Podmiot działający w sposób doraźny, oparty na wiedzy właściciela i niesformalizowanych sposobach pracy, będzie miał inne możliwości wykorzystania technologii niż organizacja posiadająca opisane procesy, uporządkowane dane, określone odpowiedzialności i system pomiaru rezultatów.

Jest to istotne zwłaszcza w przemysłach kreatywnych, w których wysokie kompetencje twórcze nie zawsze idą w parze z równie wysokim poziomem dojrzałości organizacyjnej i biznesowej. Dlatego w rozdziale zestawiono dwa uzupełniające się spojrzenia. Pierwsze identyfikuje przekrojowe obszary zastosowania AI, takie jak analiza danych, automatyzacja powtarzalnych czynności, personalizacja oferty czy wsparcie pracy koncepcyjnej. Drugie pokazuje możliwości wykorzystania technologii w zależności od poziomu dojrzałości procesów biznesowych – od incydentalnego korzystania z pojedynczych narzędzi po sytuację, w której AI staje się zintegrowanym elementem sposobu funkcjonowania organizacji. Pozwala to lepiej zrozumieć, dlaczego potencjał technologiczny nie zawsze przekłada się bezpośrednio na rzeczywistą zdolność do wdrożenia AI. Stanowi również podstawę do dalszej oceny potrzeb sektora: pozwala odróżnić podmioty wymagające przede wszystkim podstawowych kompetencji i uporządkowania sposobu działania od organizacji gotowych do bardziej zaawansowanych wdrożeń, integracji danych i budowania nowych modeli działalności opartych na sztucznej inteligencji.

Diagnoza kluczowych obszarów

Przemysły kreatywne nie funkcjonują wyłącznie jako zbiór przedsiębiorstw wytwarzających określone produkty i usługi. Ich rozwój jest rezultatem wzajemnego oddziaływania procesów twórczych, warunków rynkowych, dostępności kompetencji oraz otoczenia publicznego i regulacyjnego. Elementy te można uporządkować w postaci czterech powiązanych pętli: twórczej, rynkowej, zasobowej i publicznej. Każda z nich opisuje inny mechanizm funkcjonowania sektora, a zaburzenia występujące w jednej pętli mogą ograniczać możliwości rozwoju pozostałych.

1. Pętla twórcza – wytwarzanie i reinwestowanie wartości

Pętla twórcza obejmuje podstawowy proces powstawania wartości w przemysłach kreatywnych: pomysł → produkcja → dystrybucja → odbiorca → przychód → reinwestycja w kolejne przedsięwzięcie.

Punktem wyjścia jest wiedza, talent, kreatywność lub własność intelektualna, które następnie przekształcane są w produkt, usługę, treść lub doświadczenie trafiające do odbiorcy.

Specyfiką tej pętli jest projektowy charakter działalności. Produkcja filmu, gry, projektu wzorniczego, kampanii reklamowej, publikacji czy wydarzenia artystycznego często odbywa się w ramach czasowych zespołów i jest finansowana z przychodów z wcześniejszych przedsięwzięć, zaliczek, grantów lub zewnętrznego kapitału. Podstawowym aktywem organizacji nie musi być więc majątek trwały, lecz kompetencje zespołu, portfolio, marka, relacje oraz prawa do wytworzonej własności intelektualnej.

AI może oddziaływać na niemal każdy etap tej pętli. Wspiera generowanie i rozwijanie koncepcji, przyspiesza wybrane elementy produkcji i postprodukcji, automatyzuje zadania techniczne, ułatwia lokalizację i dystrybucję oraz pozwala analizować reakcje odbiorców. Może tym samym skrócić czas przejścia od pomysłu do rynku i obniżyć koszt części procesów. Jednocześnie zwiększa znaczenie kontroli jakości, ochrony własności intelektualnej oraz świadomego określenia roli człowieka w procesie twórczym.

2. Pętla rynkowa – przepływ zleceń, klientów i wartości ekonomicznej

Pętla rynkowa opisuje sposób, w jaki podmioty kreatywne pozyskują klientów i zlecenia → dostarczają wartość → budują relacje i reputację → uzyskują dostęp do kolejnych odbiorców i rynków.

Obejmuje więc relacje pomiędzy twórcami, przedsiębiorstwami, klientami, pośrednikami, platformami cyfrowymi, instytucjami oraz odbiorcami końcowymi.

Istotną cechą tej pętli jest nierównowaga pozycji poszczególnych uczestników. Duża część sektora składa się z mikroprzedsiębiorstw, freelancerów i niewielkich studiów działających jako podwykonawcy większych organizacji. Jednocześnie w części branż dostęp do odbiorców jest silnie uzależniony od platform cyfrowych kontrolujących zasady dystrybucji, widoczność treści, dostęp do danych oraz warunki monetyzacji. Małe podmioty mają przez to ograniczoną siłę negocjacyjną i często funkcjonują jako podmioty przyjmujące warunki narzucone przez większych uczestników rynku.

AI może zmieniać tę pętlę w dwóch kierunkach. Z jednej strony obniża bariery wejścia, ułatwia małym podmiotom tworzenie treści, prowadzenie marketingu, analizowanie rynku czy docieranie do klientów. Z drugiej strony podobne narzędzia są dostępne dla konkurentów, co zwiększa podaż treści i presję konkurencyjną. Znaczenia nabiera więc nie sama dostępność AI, ale zdolność wykorzystania jej do tworzenia wyróżniającej wartości, budowania własnych kanałów dotarcia oraz lepszego rozumienia odbiorców.

3. Pętla zasobowa – pozyskiwanie, rozwijanie i utrzymywanie kompetencji

Pętla zasobowa opisuje proces pozyskania talentu → rozwoju kompetencji → wykorzystania ich w projektach → zdobywania doświadczenia → dalszej specjalizacji i transferu wiedzy.

W przemysłach kreatywnych kapitał ludzki ma szczególne znaczenie, ponieważ wiedza, umiejętności twórcze, technologiczne i biznesowe stanowią jeden z podstawowych zasobów warunkujących jakość i konkurencyjność działalności.

Charakterystycznym wyzwaniem jest szybkość zmian kompetencyjnych. Rozwój narzędzi cyfrowych, a szczególnie generatywnej AI, powoduje, że część wiedzy technologicznej dezaktualizuje się szybciej niż formalne systemy edukacji są w stanie aktualizować programy kształcenia. Jednocześnie przedsiębiorstwa kreatywne konkurują o część specjalistów z sektorem technologicznym, który może oferować atrakcyjniejsze warunki zatrudnienia. Problemem staje się więc zarówno pozyskanie nowych kompetencji, jak i utrzymanie ich w sektorze.

AI dodatkowo przyspiesza tę pętlę. Zmniejsza znaczenie części umiejętności wykonawczych, a zwiększa zapotrzebowanie na kompetencje związane z definiowaniem problemów, oceną rezultatów, pracą z danymi, kontrolą jakości, prawami autorskimi czy projektowaniem procesów współpracy człowieka z technologią. W konsekwencji kompetencje związane z AI nie powinny być traktowane jako jednorazowa umiejętność obsługi konkretnego narzędzia, ale jako element ciągłego procesu uczenia się.

4. Pętla publiczna – kształtowanie warunków funkcjonowania sektora

Pętla publiczna obejmuje mechanizm diagnozowania potrzeb sektora → projektowania polityk i instrumentów → udzielania wsparcia i tworzenia regulacji → obserwowania efektów → dostosowywania kolejnych interwencji.

Tworzą ją działania administracji regionalnej i krajowej, instytucji kultury, instytucji otoczenia biznesu, uczelni oraz podmiotów zarządzających środkami krajowymi i europejskimi.

Jej znaczenie jest szczególnie widoczne u tych podmiotów, które pozostają silnie związane z kulturą i w większym stopniu korzystają z grantów, dotacji oraz zamówień publicznych. Otoczenie publiczne wpływa jednak również na komercyjne części sektora poprzez programy rozwoju przedsiębiorczości, finansowanie innowacji, edukację, regulacje dotyczące własności intelektualnej czy zasady wykorzystania technologii.

Rozwój AI rozszerza zakres tej pętli. Obok finansowania działalności coraz większego znaczenia nabierają kwestie dostępu do kompetencji i infrastruktury, jakości i dostępności danych, możliwości eksperymentowania z technologią oraz bezpieczeństwa prawnego jej wykorzystania. AI Act, prawo autorskie, zasady licencjonowania danych czy transparentność wykorzystania treści stają się częścią warunków prowadzenia działalności gospodarczej i twórczej. Oznacza to, że otoczenie publiczne współkształtuje nie tylko dostęp do finansowania, ale także zdolność sektora do odpowiedzialnego wdrażania nowych technologii.

AI jako warstwa przekrojowa czterech pętli

Cztery pętle nie funkcjonują niezależnie. Zdolność do wykorzystania AI powstaje na ich styku. Organizacja może dysponować odpowiednim narzędziem technologicznym, ale nie wykorzysta jego potencjału, jeżeli zabraknie kompetencji, danych, finansowania, dostępu do rynku lub bezpieczeństwa prawnego. Podobnie rozwój kompetencji nie przełoży się na trwałą zmianę, jeżeli przedsiębiorstwo nie będzie posiadało zasobów pozwalających na przetestowanie i wdrożenie nowych sposobów pracy.

W tym ujęciu AI oddziałuje równocześnie na wszystkie cztery mechanizmy:

- w pętli twórczej – skraca część procesów produkcyjnych, obniża koszty i zmienia sposób tworzenia wartości;
- w pętli rynkowej – zmienia bariery wejścia, strukturę konkurencji, sposób docierania do odbiorców i znaczenie platform;
- w pętli zasobowej – przyspiesza dezaktualizację części kompetencji i zwiększa zapotrzebowanie na nowe umiejętności technologiczne, biznesowe i krytyczne;
- w pętli publicznej – rozszerza zakres potrzebnego wsparcia o kompetencje, dane, testowanie technologii oraz ramy prawne i etyczne.

Najbardziej perspektywiczne zastosowania AI obejmują w konsekwencji zarówno sam łańcuch produkcji treści, jak i procesy biznesowe otaczające działalność twórczą. Technologia może wspierać cały cykl funkcjonowania podmiotu, od analizy rynku i pozyskania zlecenia, przez koncepcję, produkcję i kontrolę jakości, po dystrybucję, marketing, obsługę odbiorców, rozliczenie projektu oraz analizę danych wykorzystywaną przy planowaniu kolejnych działań.

Model czterech pętli pokazuje tym samym, że adopcja AI nie jest wyłącznie zagadnieniem technologicznym. Jej rzeczywisty wpływ zależy od kondycji całego systemu, w którym funkcjonują podmioty kreatywne. Jest to istotne również z perspektywy projektowania regionalnych instrumentów wsparcia, ponieważ bariery ograniczające wykorzystanie AI mogą znajdować się w zupełnie innym miejscu niż sama dostępność technologii.

Uszczegółowienie kluczowych obszarów

Najbardziej perspektywiczne zastosowania AI obejmują zarówno łańcuch produkcji treści, jak i procesy zarządcze firm kreatywnych. W praktyce oznacza to, że AI może wspierać cały cykl działania podmiotu: od pozyskania zlecenia, przez koncepcję i produkcję, po dystrybucję, rozliczenie i dalszy rozwój relacji z klientem. Poniżej zamieszczono cztery kluczowe obszary, w których AI ma największy potencjał dla przemysłów kreatywnych jako całości, wraz z informacjami o możliwych kierunkach rozwoju, szansach i zagrożeniach.

OBSZAR	Analiza danych W przemyśłach kreatywnych analiza danych może stać się podstawą bardziej trafnych decyzji programowych, produktowych i rynkowych. Dotyczy to zarówno firm komercyjnych, jak i instytucji kultury, które mogą lepiej rozumieć odbiorców, śledzić trendy, oceniać skuteczność działań i szybciej reagować na zmiany popytu.
KIERUNEK ROZWOJU	Firmy będą coraz częściej budować decyzje na danych o zachowaniach użytkowników, sprzedaży, frekwencji, zasięgach i zaangażowaniu. W praktyce oznacza to przejście od intuicyjnego zarządzania do modelu, w którym dane wspierają programowanie oferty, planowanie kampanii i ocenę ryzyka. Pamiętać należy, że AI może tu pomóc w analizie zebranych danych, przyspieszyć porządkowanie informacji i wnioskowanie, ale największą korzyść daje zbieranie informacji bezpośrednio od faktycznych klientów i użytkowników, a nie generowanie przypadkowych spostrzeżeń.
SZANSE	• lepsze dopasowanie oferty do odbiorców • szybsze wykrywanie trendów • bardziej precyzyjne planowanie budżetów i zasobów • możliwość mierzenia realnego wpływu działań artystycznych i kulturowych
ZAGROŻENIA	• nadmierne uzależnienie od wskaźników ilościowych kosztem jakości i eksperymentu • błędne decyzje wynikające z niepełnych lub stronicznych danych • ryzyko uproszczenia złożonych zjawisk kulturowych do samych metryk i prostych wniosków
WNIOSEK	Analiza danych będzie wzmacniać profesjonalizację sektora, ale jej sens zależy od tego, czy będzie używana jako narzędzie wspierające decyzje, a nie jako jedyne kryterium oceny wartości twórczej.

OBSZAR**Automatyzacja powtarzalnych czynności**

W wielu podmiotach kreatywnych duża część pracy ma charakter rutynowy: opisywanie treści, tagowanie, porządkowanie zasobów, wstępna obróbka materiałów, obsługa klienta, raportowanie czy harmonogramowanie. AI może odciążyć zespoły w tych obszarach, pozwalając im skupić się na zadaniach wymagających wyobraźni i oceny, a tym samym na budowaniu wartości kluczowej z punktu widzenia odbiorców.

KIERUNEK ROZWOJU

Branża będzie coraz szerzej wdrażać narzędzia automatyzujące redakcję techniczną, obróbkę obrazu i dźwięku, klasyfikację danych, generowanie wersji roboczych, transkrypcje oraz obsługę administracyjną. To może znacząco poprawić wydajność małych zespołów, które często działają przy ograniczonych zasobach.

SZANSE

- oszczędność czasu i kosztów
- większa skalowalność małych organizacji
- szybsza produkcja i dystrybucja treści
- możliwość obsługi większej liczby projektów bez proporcjonalnego wzrostu zatrudnienia

ZAGROŻENIA

- spadek liczby prostych miejsc pracy
- utrata kompetencji wykonawczych, jeśli organizacje zbyt mocno oprą się na automatyzacji
- błędy automatyczne trudne do wychwycenia bez nadzoru człowieka
- ryzyko upodobnienia się jakości usług i treści pomiędzy różnymi podmiotami

WNIOSEK

Automatyzacja będzie jednym z najbardziej praktycznych zastosowań AI w sektorze kreatywnym, ale wymaga jasnego podziału między czynnościami rutynowymi a decyzjami wymagającymi ludzkiej oceny.

OBSZAR	Personalizacja oferty Personalizacja może stać się jednym z głównych źródeł przewagi konkurencyjnej w branżach kreatywnych. Dotyczy to rekomendacji treści, dopasowania komunikacji marketingowej, tworzenia wersji produktów dla różnych segmentów odbiorców, a także projektowania doświadczeń uczestnika kultury.
KIERUNEK ROZWOJU	Firmy i instytucje będą coraz częściej oferować treści, produkty i usługi dostosowane do preferencji odbiorców, ich historii zachowań, miejsca zamieszkania, wieku, stylu życia czy sposobu korzystania z kultury. W praktyce może to oznaczać większą skuteczność sprzedaży, lepszą frekwencję i wyższe zaangażowanie publiczności.
SZANSE	• większa trafność komunikacji i oferty • lepsze doświadczenie użytkownika • silniejsze relacje z odbiorcą • wzrost przychodów dzięki lepszemu dopasowaniu propozycji
ZAGROŻENIA	• naruszenia prywatności i nadmierne gromadzenie danych • zamykanie odbiorcy w bańce preferencji • ograniczanie różnorodności treści na rzecz tego, co najbardziej klikalne • ryzyko manipulacji zachowaniami odbiorców
WNIOSEK	Personalizacja ma duży potencjał, ale wymaga etycznego projektowania, przejrzystości i ograniczania praktyk ingerowania w prywatność odbiorców. W sektorach kultury szczególnie ważne jest, by nie sprowadzać odbiorcy wyłącznie do profilu behawioralnego.

OBSZAR	Wsparcie pracy koncepcyjnej To obszar najbardziej wrażliwy, ale też najbardziej rozwojowy. AI może wspierać burzę mózgów, generowanie wariantów, syntezę inspiracji, tworzenie szkiców, moodboardów, propozycji narracji czy struktur projektowych. Nie zastępuje kreatywności, ale może przyspieszyć przechodzenie od pomysłu do prototypu.
KIERUNEK ROZWOJU	Branża będzie wykorzystywać AI jako partnera koncepcyjnego, który pomaga szybciej testować hipotezy, porównywać warianty i eksplorować nowe kierunki. To może szczególnie wzmocnić małe pracownie, zespoły projektowe, agencje i twórców indywidualnych.
SZANSE	• skrócenie czasu od pomysłu do prototypu • szersza eksploracja wariantów • lepsze wsparcie dla osób o mniejszym doświadczeniu • obniżenie bariery wejścia do pracy kreatywnej
ZAGROŻENIA	• homogenizacja pomysłów i estetyki • uzależnienie od odpowiedzi modelu • spłylenie oryginalności • trudności z autorstwem i przypisaniem wkładu twórczego
WNIOSEK	AI może znacząco wzmocnić etap koncepcyjny, ale tylko wtedy, gdy zostanie potraktowana jako narzędzie wspomagające myślenie, a nie zastępujące proces twórczy. Największą wartością pozostaje ludzka ocena, selekcja i nadawanie znaczenia.

Rozwój AI w sektorach kreatywnych prawdopodobnie pójdzie w kierunku hybrydowego modelu pracy, w którym człowiek odpowiada za sens, kierunek i ocenę, a AI za przyspieszenie, porządkowanie i skalowanie procesów. Największe korzyści pojawią się tam, gdzie zadania są powtarzalne, dane są dobrze uporządkowane, a cele biznesowe i kreatywne da się jasno zdefiniować.

Jednocześnie branża będzie musiała rozwiązać cztery kluczowe napięcia:

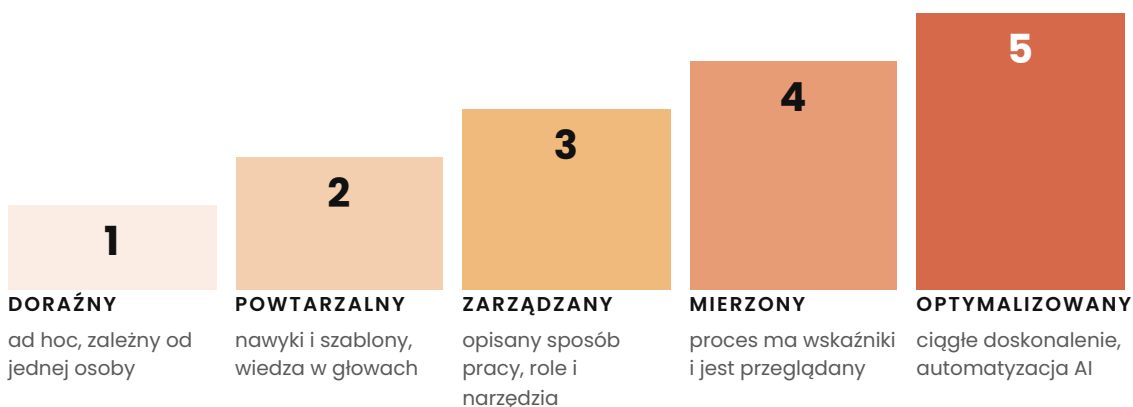
- między efektywnością a oryginalnością,
- między personalizacją a prywatnością,
- między automatyzacją a zatrudnieniem,
- między rozwojem twórczości a jej ujednoliceniem.

Najbardziej perspektywiczne będą te organizacje, które potraktują AI nie jako zamiennik człowieka, lecz jako warstwę wspierającą cały proces: od analizy potrzeb, przez koncepcję i produkcję, po dystrybucję i ocenę efektów. W praktyce oznacza to, że przewagę zyskają podmioty umiejące łączyć kompetencje kreatywne, analityczne i technologiczne.

Diagnoza dojrzałości procesów biznesowych

W sektorach kreatywnych wykorzystanie AI powinno być planowane nie według samej gotowości technologicznej, ale według dojrzałości procesów biznesowych danego podmiotu. Najpierw warto wdrażać AI tam, gdzie daje szybki efekt i ma niskie ryzyko, czyli w zadaniach powtarzalnych, administracyjnych i pomocniczych. Dopiero później można przechodzić do bardziej złożonych zastosowań, takich jak optymalizacja całych procesów, personalizacja treści czy zaawansowana automatyzacja produkcji.

Poziomy dojrzałości procesów biznesowych w kontekście wdrożenia AI



Wzrost uporządkowania procesów i gotowości do wdrażania AI

Opracowanie własne na podstawie CMMI – Capability Maturity Model Integration

Typowa organizacja należąca do sektora kreatywnego działa na poziomie 4–5 dojrzałości pod względem twórczym i na poziomie 1–2 w procesach biznesowych. Ta asymetria, a nie brak kreacji twórczej, jest głównym hamulcem wzrostu. Potwierdzają ją analizowane źródła informacji, jak np. raport Utrecht School of the Arts “The entrepreneurial dimension of the cultural and creative industries” wskazuje finansowanie, bariery rynkowe, IPR oraz edukację i szkolenia jako kluczowe determinanty rozwoju. Z kolei badanie Komisji Europejskiej z 2024 roku “Needs and challenges of the cultural and creative industries” wskazuje finansowanie jako barierę nr 1 (69,3%), a prawa własności intelektualnej jako barierę nr 2 (27%). Urząd Unii Europejskiej ds. Własności Intelektualnej wskazuje z kolei, że skala systemowa luki finansowej wynosi do 365 mld EUR rocznie w MŚP UE, z czego 70–150 mld EUR przypada na firmy bogate w prawa własności intelektualnej.

W dalszej części przedstawiono opis poszczególnych poziomów dojrzałości procesów biznesowych. Uwzględnia on zarówno potencjał AI dla firm kreatywnych, jak i to, że w tym sektorze poziom uporządkowania procesów jest bardzo zróżnicowany, a wdrożenia muszą być dopasowane do realnej gotowości organizacyjnej podmiotów.

POZIOM DOJRZAŁOŚCI	1. Doraźny Na tym poziomie firma działa reaktywnie, a AI jest używana incydentalnie, zwykle przez jedną osobę, która zna narzędzia i doraźnie rozwiązuje konkretne zadania. W sektorach kreatywnych dotyczy to często mikrofirm, freelancerów i małych studiów, które korzystają z AI do pojedynczych działań, takich jak generowanie szkiców, treści promocyjnych czy do szybkiej obróbki materiałów.
KIERUNEK ROZWOJU	Najpierw potrzebne jest przejście od okazjonalnego użycia do podstawowego uporządkowania pracy: wyznaczenia powtarzalnych zadań, prostych zasad korzystania z narzędzi i minimalnego podziału odpowiedzialności. W tym momencie AI powinna wspierać szybkie wygrane, np. drafty ofert, research, podstawową edycję treści, automatyczne streszczenia lub proste tłumaczenia.
SZANSE	• szybkie obniżenie kosztu i czasu • wejście w technologię bez dużych inwestycji • wsparcie AI jako prostego asystenta produkcji
ZAGROŻENIA	• zależność od jednej osoby • brak kontroli jakości • nieprzemyślane użycie narzędzi • naruszenia praw autorskich • brak spójności efektów • ryzyko obniżenia jakości twórczej lub utraty unikalnego stylu
WNIOSEK	Na poziomie doraźnym AI ma największy sens jako narzędzie pomocnicze do pojedynczych zadań, ale tylko wtedy, gdy firma zaczyna równolegle porządkować podstawowe zasady pracy i dokumentowania użycia narzędzi

POZIOM DOJRZAŁOŚCI	2. Powtarzalny Firma posiada już pewne nawyki, szablony i rutyny, ale wiedza nadal pozostaje głównie w głowach pracowników lub właściciela. W praktyce oznacza to, że AI zaczyna być używana częściej, ale bez formalnych procedur, np. do ofertowania, tworzenia wariantów treści, prostych analiz klientów czy wspierania produkcji.
KIERUNEK ROZWOJU	Na tym etapie należy zamieniać intuicyjne działania w powtarzalne standardy: szablony promptów, checklisty, zestawy narzędzi, podstawowe instrukcje i wspólne zasady pracy. AI powinna wspierać już nie tylko pojedyncze zadania, ale też całe fragmenty procesu, np. od briefu do pierwszej wersji koncepcji.
SZANSE	• zwiększenie przewidywalności działań • skrócenie czasu pracy bez konieczności pełnej automatyzacji • realizacja bardziej profesjonalnych procesów
ZAGROŻENIA	• utrwalenie zależności organizacji od wiedzy niejawnej • brak odporności organizacji na odejście jednej osoby • wytwarzanie niespójnych treści • trudności z oceną jakości czy zgodności prawnej
WNIOSEK	Poziom powtarzalny to dobry moment na standaryzację AI w najprostszych obszarach pracy, zanim technologia zostanie rozszerzona na procesy bardziej krytyczne.

**POZIOM
DOJRZAŁOŚCI****3. Zarządzany**

Na tym poziomie firma ma już opisany sposób pracy, role i narzędzia. Procesy są bardziej przewidywalne, a AI staje się elementem organizacji pracy, a nie jedynie indywidualną pomocą. To oznacza możliwość wdrożenia AI w sprzedaży, produkcji, postprodukcji, marketingu, rozliczeniach i obszarze praw.

KIERUNEK ROZWOJU

Rozwój powinien polegać na przejściu od pojedynczych narzędzi do zarządzania całym procesem: kto używa AI, w jakim momencie, z jaką odpowiedzialnością i według jakich zasad. W tym modelu AI może wspierać generowanie ofert, planowanie zasobów, obsługę klienta, lokalizację treści, metadane i prostą automatyzację back-office.

SZANSE

- zwiększenie skalowalności i jakości
- korzystanie z AI w sposób kontrolowany i powtarzalny
- możliwość obsługi większej liczby projektów bez proporcjonalnego wzrostu kosztów stałych

ZAGROŻENIA

- nadmierne zaufanie do narzędzi
- błędy w danych wejściowych
- pomijanie aspektów prawnych
- zbyt sztywne wdrożenie technologii
- jeśli proces jest opisany, ale nie ma mechanizmów kontroli jakości, AI może przyspieszać pojawianie się błędów

WNIOSEK

Na poziomie zarządzanym AI zaczyna realnie wzmacniać konkurencyjność firmy, pod warunkiem że jest wpisana w jasno opisane procesy i wsparta odpowiedzialnością po stronie ludzi.

POZIOM DOJRZAŁOŚCI	4. Mierzony Proces ma już liczby, wskaźniki i regularny przegląd wyników. To oznacza, że firma nie tylko używa AI, ale też ocenia jej wpływ na czas pracy, koszty, jakość, sprzedaż i efektywność obsługi klienta.
KIERUNEK ROZWOJU	Kluczowe jest przejście od wdrożenia narzędzi do zarządzania wartością, czyli do monitorowania efektów AI i porównywania ich z celami biznesowymi. W praktyce oznacza to np. mierzenie czasu produkcji, skuteczności kampanii, liczby wersji roboczych, kosztu obsługi czy liczby projektów ukończonych szybciej dzięki automatyzacji.
SZANSE	• możliwość podejmowania decyzji na podstawie danych, a nie intuicji • możliwość bronięcia inwestycji w AI • efektywność działań odwzorowana we wskaźnikach
ZAGROŻENIA	• mierzenie tylko tego, co jest łatwe do policzenia i pomijanie wartości trudniejszych do uchwycenia (jak jakość twórcza, oryginalność czy wartość kulturowa) • presja na nadmierne upraszczanie pracy kreatywnej do wskaźników ilościowych
WNIOSEK	Poziom mierzony oznacza, że AI staje się narzędziem zarządzania wynikami, ale wymaga ostrożności, aby efektywność nie zdominowała wartości twórczych.

**POZIOM
DOJRZAŁOŚCI****5. Optymalizowany**

Na tym poziomie podmiot stale doskonali procesy, automatyzuje kolejne etapy pracy i traktuje AI jako element normalnego działania organizacji. W takim modelu AI wspiera analizę danych, automatyzację back-office, generowanie wariantów treści, rekomendacje, a także ciągłe usprawnianie procesów biznesowych.

KIERUNEK ROZWOJU

Rozwój powinien iść w stronę integracji AI z całym łańcuchem wartości: od ideacji po dystrybucję, monetyzację i zarządzanie prawami. Na tym etapie ważne są już nie pojedyncze narzędzia, lecz architektura pracy, w której AI wspiera decyzje, prognozowanie i optymalizację zasobów

SZANSE

- wzrost produktywności
- szybsza realizacja projektów
- lepsza obsługa klientów
- możliwość skalowania działalności bez utraty jakości
- budowanie przewagi konkurencyjnej w obszarach takich jak lokalizacja, personalizacja treści, produkcja wirtualna czy zarządzanie archiwami

ZAGROŻENIA

- nadmierna automatyzacja
- utrata unikalności
- uzależnienie od dostawców technologii
- problemy prawne związane z danymi treningowymi i własnością intelektualną
- ryzyko „technologicznego przesunięcia” – organizacja staje się wydajniejsza, ale mniej rozpoznawalna jako podmiot twórczy

WNIOSEK

Poziom optymalizowany jest najbardziej zaawansowany i najbardziej dochodowy, ale wymaga wysokiej świadomości prawnej, dojrzałości organizacyjnej i stałego nadzoru człowieka nad jakością oraz kierunkiem rozwoju.

Ocena potencjału zastosowania technologii AI

Przeprowadzona analiza pokazuje, że potencjał wykorzystania sztucznej inteligencji w przemysłach kreatywnych jest znacznie szerszy, niż jej najbardziej widoczne zastosowania, związane z generowaniem tekstu, obrazu, dźwięku czy materiałów audiowizualnych. AI może wspierać praktycznie cały cykl funkcjonowania podmiotów kreatywnych, od analizy rynku i pozyskiwania informacji, przez rozwój koncepcji i produkcję, po dystrybucję, marketing, obsługę odbiorców oraz procesy administracyjne i zarządcze. Oznacza to, że możliwości wykorzystania technologii występują zarówno w działalności bezpośrednio twórczej, jak i w procesach biznesowych, które często stanowią znaczące obciążenie dla niewielkich organizacji.

Jednocześnie poszczególne zastosowania istotnie różnią się pod względem potencjalnych korzyści, kosztów, wymagań technologicznych oraz poziomu przygotowania organizacji. Część z nich może zostać uruchomiona przy wykorzystaniu powszechnie dostępnych narzędzi i bez istotnych zmian organizacyjnych, natomiast inne wymagają uporządkowanych procesów, odpowiedniej jakości danych, integracji systemów, specjalistycznych kompetencji lub znacznych nakładów finansowych. Sam fakt istnienia technologicznej możliwości zastosowania AI nie oznacza więc, że jej wdrożenie będzie uzasadnione w każdym podmiocie i na każdym etapie jego rozwoju.

Ważne jest również zróżnicowanie pomiędzy poszczególnymi sektorami kreatywnymi. Inne możliwości wykorzystania AI występują w działalności wydawniczej, filmowej czy reklamowej, gdzie znaczna część procesów opiera się na treściach cyfrowych, a inne w sztukach performatywnych, architekturze, wzornictwie czy działalności związanej z dziedzictwem. Różny jest także charakter oczekiwanych efektów, od ograniczenia kosztów i czasu pracy, przez zwiększenie dostępności i zasięgu treści, po tworzenie nowych produktów, usług i doświadczeń dla odbiorców.

Analiza wskazuje przy tym, że najbardziej racjonalnym sposobem myślenia o adopcji AI jest traktowanie jej jako procesu stopniowego, a nie jednorazowego wdrożenia technologicznego. Punktem wyjścia mogą być proste zastosowania rozwiązujące konkretne problemy i usprawniające istniejące procesy. Zdobywane w ten sposób doświadczenie może następnie prowadzić do bardziej zaawansowanych wdrożeń związanych z wykorzystaniem danych, automatyzacją procesów, personalizacją czy tworzeniem nowych modeli działalności.

Zidentyfikowane możliwości należy zatem traktować jako mapę potencjalnych zastosowań, a nie katalog rozwiązań, które powinny zostać wdrożone przez wszystkie podmioty sektora. Kluczowe staje się określenie, które zastosowania odpowiadają na rzeczywiste potrzeby organizacji, jaki efekt mogą przynieść oraz czy podmiot posiada zasoby i kompetencje niezbędne do ich odpowiedzialnego wykorzystania. Takie podejście stanowi podstawę do dalszej priorytetyzacji zastosowań AI oraz określenia, w których obszarach interwencja i wsparcie na poziomie regionalnym mogą przynieść największą wartość.

4.

**Benchmarking
dobrych praktyk**



4

Benchmarking dobrych praktyk wykorzystania technologii AI w sektorze kreatywnym

Analiza potencjału wykorzystania sztucznej inteligencji w przemysłach kreatywnych wymaga spojrzenia nie tylko na możliwości samej technologii i specyfikę funkcjonowania sektora, ale również na sposoby, w jakie jego rozwój jest wspierany w innych regionach i państwach. Doświadczenia zagraniczne pozwalają zobaczyć, jak identyfikowane wcześniej wyzwania związane m.in. z kompetencjami, dostępem do technologii, finansowaniem, współpracą międzysektorową czy skalowaniem działalności, są przekładane na konkretne rozwiązania organizacyjne i instrumenty polityki publicznej.

Celem rozdziału jest przedstawienie wybranych praktyk, które mogą stanowić punkt odniesienia dla dalszego planowania rozwoju przemysłów kreatywnych w województwie śląskim. Benchmarking nie służy przy tym poszukiwaniu jednego gotowego modelu, który można bezpośrednio przenieść do regionu, bo poszczególne przykłady funkcjonują w odmiennych uwarunkowaniach gospodarczych, instytucjonalnych i prawnych. Ich analiza pozwala jednak zidentyfikować mechanizmy, które powtarzają się w różnych ekosystemach oraz mogą stanowić inspirację przy projektowaniu regionalnego systemu wsparcia.

Do analizy wybrano celowo zróżnicowane przykłady, które obejmują regionalny model kompleksowego wsparcia przemysłów kreatywnych i wdrażania nowych technologii, krajową strategię rozwoju sektora, wyspecjalizowany instrument finansowy oraz politykę ukierunkowaną na skalowanie przedsiębiorstw kreatywnych i rozwój obszaru createch. Dzięki temu można spojrzeć na rozwój sektora z kilku uzupełniających się perspektyw: strategicznej, instytucjonalnej, kompetencyjnej, technologicznej i finansowej.

Benchmarking pozwala również rozszerzyć perspektywę poza samą technologię, a przykłady zagraniczne wskazują na znaczenie ciągłego monitorowania sektora, dopasowywania wsparcia do różnych poziomów dojrzałości przedsiębiorstw, tworzenia wyspecjalizowanych instrumentów finansowych, rozwijania współpracy międzysektorowej oraz traktowania przemysłów kreatywnych jako elementu polityki gospodarczej i innowacyjnej. W takim ujęciu AI staje się jednym z czynników szerszej transformacji sektora, a nie odrębnym obszarem interwencji.

Przedstawione dobre praktyki stanowią zatem materiał porównawczy dla dalszej części ekspertyzy. Pozwalają skonfrontować sytuację województwa śląskiego z rozwiązaniami funkcjonującymi w innych ekosystemach oraz wskazać mechanizmy, które mogą być wykorzystane przy formułowaniu rekomendacji dotyczących przyszłych działań regionalnych. Istotą benchmarkingu nie jest kopiowanie konkretnych programów, lecz rozpoznanie logiki ich działania i określenie, które z zastosowanych mechanizmów mogą odpowiadać na potrzeby i uwarunkowania przemysłów kreatywnych w województwie śląskim.

Basque District of Culture and Creativity (BDCC) / Hiszpania

KONTEKST

BDCC funkcjonuje jako przestrzeń wspierająca pełny potencjał przemysłów kultury i kreatywności Kraju Basków, oferując zróżnicowane poziomy usług: od narzędzi online, przez podstawowe wsparcie, po doradztwo specjalistyczne i zaawansowane, tworzone we współpracy z sektorem. Taki model jest ważny, bo AI w sektorze kreatywnym nie rozwija się tylko przez dostęp do technologii, ale przez dopasowanie wsparcia do poziomu dojrzałości podmiotów, od początkujących po zaawansowane. W praktyce BDCC działa więc jako broker innowacji, a nie tylko instytucja promocyjna.

DOBRE PRAKTYKI AI

Z perspektywy AI najciekawszy jest udział BDCC w europejskim projekcie CREMEL 2.0 (przez Stowarzyszenie GAIA), którego celem jest integracja sztucznej inteligencji w przemysłach kreatywnych poprzez szkolenia stacjonarne i cyfrowe, praktyczne przewodniki oraz projekty pilotażowe. Stosowane podejście nie sprowadza AI do hasła technologicznego, lecz zamienia je w zestaw konkretnych narzędzi wdrożeniowych dla firm i twórców. Ważne jest też, że projekt ma wymiar międzynarodowy i partnerski, co zwiększa szanse na transfer rozwiązań między regionami i sektorami. Jednym z partnerów projektu jest Kielecki Park Technologiczny.

MODEL WSPARCIA

BDCC stosuje wielowarstwowy model wsparcia: podstawowe narzędzia dostępne online, wsparcie personelu, specjalistyczne doradztwo i poziom zaawansowany, który jest rozwijany z sektorem. Wdrożona praktyka pozwala budować ścieżkę adopcji AI stopniowo, zamiast oczekiwać od małych firm kreatywnych natychmiastowej cyfrowej transformacji. Koncepcja ta dobrze odpowiada specyfice przemysłów kreatywnych, w których dominują mikrofirmy, freelancerzy i zespoły projektowe o nierównych kompetencjach technologicznych.

POWIĄZANIE Z EKOSYSTEMEM

BDCC nie działa w izolacji, tylko w szerszym ekosystemie, który obejmuje także takie podmioty jak BAIC i KSIgune, czyli instytucje wspierające wdrażanie AI oraz współpracę między nauką, edukacją i biznesem. Jest to tak ważne, ponieważ AI w sektorze kreatywnym wymaga nie tylko narzędzi, lecz także kompetencji, laboratoriów testowych i zaufania między partnerami. W praktyce oznacza to, że w Kraju Basków udało się połączyć kulturę, innowacje i technologie w spójniejszy model niż w wielu innych regionach, gdzie wsparcie jest rozproszone.

KSIgune, jako klaster kultury i kreatywności, wskazuje projekty, w których AI wspierała konkretne wyzwania sektorowe, np. Emiak – AI przeciwko uprzedzeniom płciowym w obszarze audiowizualnym i multimedialnym. To przykład pokazujący, że AI może nie tylko zwiększać efektywność, ale też pomagać rozwiązywać problemy społeczne i etyczne obecne w kulturze i mediach.

WNIOSKI

Najważniejszą lekcją z BDCC jest to, że skuteczne wdrażanie AI w sektorze kreatywnym wymaga warstwowego wsparcia, pilotaży i pracy na konkretnych problemach branżowych. Poza tym znaczenie mają partnerstwa między instytucjami publicznymi, uczelniami i sektorem technologicznym oraz kreatywnym, bo bez tego AI pozostaje tylko deklaracją. Konieczny jest też nacisk na kompetencje i zaufanie, czyli szkolenia, przewodniki i bezpieczne środowisko testowania rozwiązań, zamiast narzucania gotowych modeli.

BDCC można uznać za dobry przykład regionalnego centrum, które nie tylko promuje kulturę i kreatywność, ale też buduje warunki do odpowiedzialnego wdrażania AI. Jego siłą jest połączenie usług dla różnych poziomów zaawansowania, współpraca z szerszym ekosystemem i konkretne projekty pilotażowe. Ograniczeniem, które warto monitorować, jest to, czy model ten będzie wystarczająco skalowalny i czy pozostanie dostępny także dla najmniejszych podmiotów, które najczęściej mają najniższe kompetencje i zasoby.

Basque District of Culture and Creativity

basquedcc.euskadi.eus/bdcc-home/ac78-bdcc/en/

KSigune

www.ksigune.eus/en

Basque Artificial Intelligence Centre BAIC

baic.eus/en/inicio-english/

Projekt CREMEL 2.0

www.cremel.net

Austriacka Strategia Przemysłów Kreatywnych / Austria

KONTEKST

Austriacka Strategia Przemysłów Kreatywnych została opracowana w 2016 roku w procesie open innovation, prowadzonym przez federalne ministerstwo, z udziałem ponad 100 przedstawicieli sektora z całej Austrii. Strategia była od początku pomyślana jako narzędzie wspierające nie tylko sam sektor kreatywny, ale też konkurencyjność całej gospodarki, poprzez wzmacnianie przedsiębiorczości, innowacji i współpracy międzysektorowej. Przykład austriacki pokazuje podejście do przemysłów kreatywnych jako do infrastruktury innowacji, a nie jedynie do obszaru kultury lub promocji.

STRUKTURA STRATEGII

Dokument opiera się na trzech filarach i 22 działaniach, które obejmują poprawę konkurencyjności, wzmacnianie zdolności innowacyjnych oraz wykorzystywanie kreatywności jako narzędzia transformacji innych sektorów, w tym administracji publicznej. Pierwszy filar koncentruje się na kompetencjach przedsiębiorczych, warunkach prowadzenia działalności, młodych talentach i internacjonalizacji. Drugi filar dotyczy dostępu do wiedzy, metod innowacji, finansowania i kapitału wysokiego ryzyka, a trzeci – współpracy między sektorami oraz wzmacniania świadomości wpływu przemysłów kreatywnych.

MONITOROWANIE I DANE

Jedną ze stron austriackiego podejścia, która wymaga szczególnego podkreślenia, jest ciągle mapowanie sektora i coroczne raportowanie jego znaczenia. Kreativwirtschaft Austria publikuje regularne raporty „Facts and Figures”, a dokument z 2024 pokazał po raz pierwszy pełniejszy obraz sektora, także dzięki objęciu najmniejszych firm w statystyce. Według tego raportu w Austrii działa około 77 tys. firm kreatywnych, zatrudniających ok. 200 tys. osób, a sektor generuje ponad 28 mld EUR obrotu i posiadania około 4% znaczenia w gospodarce mierzonej wybranymi wskaźnikami.

DOBRE PRAKTYKI AI

W kontekście AI ta dobra praktyka jest wartościowa przede wszystkim dlatego, że strategia austriacka stawia na wzmacnianie zdolności innowacyjnych i nowe modele wartości dodanej, co jest bardzo bliskie logice wdrażania AI w sektorach kreatywnych. W praktyce oznacza to tworzenie środowiska, w którym sztuczna inteligencja może być używana do prototypowania, automatyzacji wybranych procesów, analizy danych rynkowych, personalizacji oferty i tworzenia nowych modeli współpracy z klientami oraz innymi sektorami. Szczególnie ważne jest to, że strategia nie ogranicza się do samej cyfryzacji, ale promuje także nowe wartościowe modele biznesowe i współpracę między przemysłami kultury i kreatywnymi a MŚP oraz sektorem publicznym.

WNIOSKI

Austria pokazuje, że dobra polityka wobec kreatywności nie polega wyłącznie na finansowaniu projektów, ale na budowaniu systemu zdolności: kompetencji, dostępu do kapitału, współpracy i wiedzy o rynku.

Potencjalnie w takim układzie AI nie jest dodatkiem, lecz narzędziem wzmacniającym cały ekosystem, począwszy od małych firm po sektor publiczny. Strategia austriacka może być traktowana jako dobry przykład dla regionu, który chce połączyć kulturę, gospodarkę i transformację technologiczną w jedną politykę rozwoju.

Przedstawiony austriacki model jest skuteczny, bo łączy cztery elementy: partycypację, poziom strategiczny, finansowanie i monitoring. Sama strategia została przygotowana w szerokim procesie współtworzenia, więc lepiej odpowiada na realne potrzeby branży. Ma jasno określone filary i działania, co ułatwia przełożenie deklaracji na politykę publiczną. Poza tym sektor ma własne raportowanie i silne instytucje pośredniczące, co wzmacnia ciągłość działań.

Kreativwirtschaft Austria

www.kreativwirtschaft.at/en

ST'ART: Fundusz inwestycyjny dla kreatywnych MŚP / Belgia

KONTEKST

ST'ART został utworzony w 2009 roku dzięki współpracy Regionu Walońskiego i Federacji Walonia-Bruksela, a później dołączył do niego także regionalny podmiot inwestycyjny z Brukseli. Jego głównym celem jest wspieranie rozwoju kreatywnej gospodarki poprzez wzmacnianie wypłacalności i wzrostu kreatywnych MŚP, które często mają trudności z pozyskaniem klasycznego finansowania. ST'ART odpowiada na jeden z najczęstszych problemów sektora kreatywnego: uznawanie go za zbyt ryzykowny przez tradycyjny rynek finansowy.

MODEL DZIAŁANIA

Fundusz działa przez pożyczki, nabycie udziałów i gwarancje, a jego interwencja nie przekracza zazwyczaj 50% potrzeb finansowych danego podmiotu. Wykorzystywany model jest szczególnie użyteczny w sektorach kreatywnych, gdzie firmy często potrzebują nie tylko kapitału, ale też sygnału wiarygodności, który uruchamia kolejne źródła finansowania. ST'ART wspiera też wspólne finansowanie z aniołami biznesu, bankami, crowdfundingiem i sponsoringiem, przez co buduje ekosystem finansowy wokół kreatywnych MŚP.

ZAKRES SEKTOROWY

Fundusz obejmuje szerokie spektrum branż: gry wideo, architekturę, sztuki performatywne, sztuki wizualne i audiowizualne, radio, kino, design, wydawnictwa, mediację kulturową, modę, tekstylię, muzea, muzykę i dziedzictwo. ST'ART nie ogranicza się do wąsko rozumianej kultury, ale traktuje przemysły kreatywne jako pełnoprawny segment gospodarki regionalnej. Dzięki temu fundusz może wspierać zarówno projekty artystyczne, jak i bardziej rynkowe przedsięwzięcia z obszaru designu, mody czy gier.

ZNACZENIE DLA RYNKU

ST'ART ma obecnie kapitalizację na poziomie około 37 mln EUR i portfel obejmujący ok 80 firm, przy stosunkowo niskim poziomie niepowodzeń inwestycyjnych. Fundusz w praktyce wspiera przedsiębiorstwa generujące miejsca pracy i obrót, a tym samym wzmacnia postrzeganie sektora jako ekonomicznie wiarygodnego. Istotne jest, że jednym z jego celów jest właśnie zmiana percepcji sektora kreatywnego wśród prywatnych inwestorów i instytucji finansowych.

DOBRE PRAKTYKI DLA AI

W kontekście AI ST'ART jest dobrą praktyką nie dlatego, że finansuje same technologie, ale dlatego, że tworzy warunki do inwestowania w innowację w sektorach kreatywnych. AI może tu być wspierana pośrednio: fundusz może finansować projekty wykorzystujące AI. Co ważne, logika ST'ART jest zgodna z podejściem „de-risking”: najpierw zmniejsza ryzyko dla firm kreatywnych, a następnie ułatwia wejście kapitału prywatnego i wdrażanie nowych technologii.

WNIOSKI

Model ST'ART działa, bo łączy trzy poziomy kompetencji: kulturę, ekonomię i finansowanie. Dzięki współwłasności regionów i wspólnemu zarządzaniu fundusz może lepiej rozumieć specyfikę sektora niż klasyczne fundusze komercyjne. Dodatkowo inwestowanie w sektor kreatywny jest uzupełniane działaniami edukacyjnymi i promocyjnymi, które mają zwiększać świadomość wśród banków, audytorów i inwestorów. ST'ART pokazuje, że jednym z najskuteczniejszych sposobów wspierania sektora kreatywnego jest stworzenie wyspecjalizowanego instrumentu finansowego, a nie tylko grantów lub konkursów. To rozwiązanie ma wysoką wartość transferową dla regionów, które chcą budować ekosystem łączący publiczne środki, prywatny kapitał i kompetencje branżowe. To przykład, w którym polityka publiczna nie tylko wspiera kulturę, ale aktywnie buduje rynek finansowania dla przemysłów kreatywnych. Jego siłą jest to, że łączy pożyczki, kapitał udziałowy i gwarancje, a więc odpowiada na różne potrzeby firm na różnych etapach rozwoju.

ST'ART

www.start-invest.be/en/

Creative Industries Sector Vision + Sector Plan / Wielka Brytania

KONTEKST

Wielka Brytania traktuje przemysły kreatywne jako jeden z kluczowych motorów wzrostu gospodarczego i eksportu. Strategia sektorowa została zbudowana wokół ambitnego celu zwiększenia wartości dodanej sektora o 50 mld funtów oraz osiągnięcia 1 mln miejsc pracy do 2030 roku. To podejście pokazuje, że sektor kreatywny nie jest ujmowany wyłącznie jako obszar kultury, ale jako pełnoprawna część polityki gospodarczej i innowacyjnej. Z perspektywy dobrych praktyk jest to ważne, bo łączy język wzrostu, zatrudnienia i inwestycji z rozwojem twórczości i technologii.

GŁÓWNE ZAŁOŻENIA

Jednym z filarów strategii jest Create Growth Programme, czyli wsparcie dla firm kreatywnych poza Londynem, co przeciwdziała koncentracji zasobów w stolicy i wzmacnia regionalne ekosystemy kreatywne. W praktyce oznacza to, że polityka publiczna nie wspiera wyłącznie najbardziej rozwiniętych centrów, ale stara się budować warunki wzrostu w innych częściach kraju.

Drugim ważnym elementem jest planowane zwiększenie prywatnych inwestycji z 17 do 31 mld funtów do 2035 roku. To pokazuje, że państwo nie chce zastępować rynku, lecz raczej tworzyć warunki do uruchamiania kapitału prywatnego. W strategii widać więc logikę dźwigni publicznej, w której środki publiczne mają uruchamiać większy strumień inwestycji komercyjnych.

ZNACZENIE CREATECH

W planie z 2025 roku szczególnie mocno akcentowany jest obszar createch, czyli połączenie kreatywności z technologią. Jest to bardzo ważny sygnał, ponieważ wskazuje na przyszłościowy model rozwoju sektorów kreatywnych, w którym technologia nie jest odrębnym elementem, ale współtworzy nowe modele biznesowe, produkty i usługi. Createch obejmuje zwykle obszary takie jak media cyfrowe, interaktywne formaty, AI, gry, immersive content, narzędzia dla twórców czy rozwiązania dla produkcji i dystrybucji treści.

DOBRE PRAKTYKI DLA AI

W kontekście AI brytyjski model pokazuje, że najbardziej perspektywiczne są trzy obszary:

- rozwój createch jako ekosystemu innowacji,
- wsparcie firm kreatywnych w użyciu narzędzi AI do produkcji, analizy i dystrybucji,
- budowanie zdolności inwestycyjnej sektora, aby nowe technologie mogły być wdrażane na większą skalę.

AI w sektorze kreatywnym wymaga nie tylko kompetencji, ale też kapitału i infrastruktury. Bez dostępu do inwestycji wiele firm będzie traktować AI wyłącznie jako ciekawostkę lub zagrożenie, a nie jako narzędzie wzrostu.

Właśnie dlatego plan brytyjski jest dobrym przykładem polityki, która łączy technologię z finansowaniem i regionalnym rozwojem.

WNIOSKI

Najmocniejszą stroną brytyjskiego modelu jest jego jasna orientacja na skalowanie, w której chodzi o wzrost sektora, jego profesjonalizację i ekspansję inwestycyjną. W efekcie strategia jest użyteczna także jako model dla innych państw, które chcą rozwijać branże kreatywne w sposób gospodarczo mierzalny.

Warta zauważenia jest regionalizacja wsparcia, w której programy poza Londynem zwiększają dostęp do zasobów dla firm z mniejszych i średnich ośrodków, gdzie często brakuje kapitału, sieci kontaktów i dostępu do inwestorów. W sektorach kreatywnych jest to istotnej, bo bardzo często mają one silną koncentrację terytorialną.

Ciekawym rozwiązaniem jest łączenie polityki sektorowej z innowacją technologiczną. Akcent na createch pokazuje, że przyszłość branży leży w integracji kreatywności z cyfrowymi modelami tworzenia wartości. To z kolei dobrze koresponduje z rozwojem AI, automatyzacji i nowych formatów komunikacji z odbiorcą.

Dokumenty i publikacje rządu
brytyjskiego

www.gov.uk/business-and-industry/media-and-creative-industries

Creative UK

www.wearecreative.uk

5.

Syntetyczne wnioski



5

Syntetyczne wnioski wynikające z przeprowadzonych analiz

Przeprowadzone analizy pokazują, że wpływ sztucznej inteligencji na przemysły kreatywne nie ogranicza się do pojawienia się nowych narzędzi wspomagających tworzenie tekstów, obrazów, dźwięku, animacji czy kodu. AI oddziałuje jednocześnie na sposób organizacji pracy, strukturę kosztów, modele biznesowe, relacje z odbiorcami, zapotrzebowanie na kompetencje, zasady ochrony własności intelektualnej oraz pozycję konkurencyjną poszczególnych podmiotów.

Oznacza to, że rozwój przemysłów kreatywnych nie może być rozpatrywany wyłącznie jako problem technologiczny. Wdrożenie narzędzi AI nie przyniesie trwałych efektów bez jednoczesnego rozwoju kompetencji biznesowych, dostępu do finansowania, uporządkowania zasobów danych, przygotowania ram prawnych i etycznych oraz stworzenia warunków do testowania i komercjalizacji nowych rozwiązań.

Wnioski przedstawione w niniejszym rozdziale wskazują najważniejsze zależności, które powinny stanowić punkt wyjścia do projektowania regionalnych inicjatyw wspierających przemysły kreatywne. Szczególną uwagę poświęcono konsekwencjom transformacji związanej z AI, jednak część zidentyfikowanych problemów ma charakter strukturalny lub strategiczny i dotyczy rozwoju sektora kreatywnego niezależnie od stosowanej technologii.

Rozdział zaczyna się od zebrania informacji w ramach analizy SWOT, która stanowi syntezę ustaleń wynikających z wcześniejszych części ekspertyzy i pozwala uporządkować czynniki wpływające na dalszy rozwój przemysłów kreatywnych w województwie śląskim, ze szczególnym uwzględnieniem zmian związanych z upowszechnianiem sztucznej inteligencji. W macierzy zestawiono czynniki wewnętrzne, wynikające ze struktury, zasobów i sposobu funkcjonowania regionalnego sektora, z czynnikami zewnętrznymi związanymi m.in. z rozwojem technologii, zmianami rynkowymi, regulacjami oraz dostępnością nowych instrumentów wsparcia. Takie ujęcie pozwala spojrzeć na AI nie jako na odrębne zagadnienie technologiczne, ale jako na jeden z czynników zmieniających istniejące uwarunkowania rozwoju sektora. Macierza stanowi tym samym punkt przejścia od diagnozy do dalszego określenia obszarów wymagających interwencji oraz potencjałów, które mogą zostać wykorzystane w planowaniu działań.

Matryca SWOT przemysłów kreatywnych w województwie śląskim w kontekście wykorzystania AI / cz 1

S**MOCNE STRONY**

Znacząca skala sektora w regionie — podmioty zaliczane do przemysłów kreatywnych stanowią zauważalną część regionalnej gospodarki, a w niektórych rodzajach działalności udział Śląskiego w liczbie podmiotów krajowych jest ponadprzeciętny.

Silna reprezentacja wybranych sektorów — szczególnie reklamy, architektury, specjalistycznego projektowania oraz działalności twórczej związanej z kulturą i rozrywką.

Wzrost liczby podmiotów w części branż kreatywnych — w dłuższej perspektywie widoczny szczególnie w specjalistycznym projektowaniu, reklamie oraz produkcji filmowej, wideo i dźwiękowej.

Rozwinięty ekosystem instytucji kultury i podmiotów wspierających kreatywność — obejmujący m.in. instytucje kultury, uczelnie, organizacje, wydarzenia oraz istniejące inicjatywy branżowe.

Silne i rozpoznawalne inicjatywy w wybranych obszarach — m.in. muzyce, designie, filmie, dziedzictwie przemysłowym i architekturze, tworzące bazę do dalszego rozwoju ekosystemu.

Unikatowe dziedzictwo przemysłowe i kulturowe regionu — obiekty poprzemysłowe, archiwa, kolekcje, historie i tożsamość regionu mogą stanowić zasób dla nowych produktów i usług kreatywnych.

Doświadczenie regionu w łączeniu designu, kultury i rozwoju regionalnego — wcześniejsze i obecne inicjatywy pokazują zdolność do realizacji przedsięwzięć łączących różne środowiska.

Elastyczność małych podmiotów kreatywnych — niewielkie zespoły mogą szybko eksperymentować, testować narzędzia AI i zmieniać sposób pracy bez rozbudowanych procesów decyzyjnych.

Wysoka rola wiedzy, talentu i własności intelektualnej jako podstawowych aktywów sektora — sprzyja wykorzystaniu technologii zwiększających produktywność pracy opartej na wiedzy.

Obecność przemysłów kreatywnych w inteligentnych specjalizacjach regionu — tworzy formalną podstawę do uwzględniania ich w regionalnej polityce innowacyjnej.

Matryca SWOT przemysłów kreatywnych w województwie śląskim w kontekście wykorzystania AI / cz 2

W SŁABE STRONY

Dominacja mikroprzedsiębiorstw i freelancerów — ograniczone zasoby finansowe, kadrowe i czasowe zmniejszają zdolność do prowadzenia długoterminowych procesów rozwojowych i inwestowania w technologie.

Niska formalizacja procesów biznesowych — działalność wielu podmiotów opiera się na wiedzy właściciela i nieformalnych sposobach pracy, co utrudnia automatyzację, skalowanie i bardziej zaawansowane wdrażanie AI.

Nierówna dojrzałość biznesowa — wysokim kompetencjom twórczym nie zawsze towarzyszą kompetencje w zakresie sprzedaży, finansów, wyceny, zarządzania, IP czy internacjonalizacji.

Projektowy i nieregularny model działalności — zmienność przychodów i duża zależność od kolejnych zleceń ograniczają możliwości podejmowania inwestycji oraz zwiększają podatność na wahania rynku.

Rozproszenie sektora i słaba reprezentacja wspólnych interesów — zróżnicowanie branż oraz duża liczba niewielkich podmiotów utrudniają budowanie wspólnego głosu i przepływ informacji.

Brak spójnej ścieżki rozwoju przedsiębiorstw kreatywnych — dostępne działania nie tworzą ciągłego procesu od kompetencji, przez prototypowanie i testowanie, po wdrożenie, komercjalizację, skalowanie i eksport.

Nierówny poziom digitalizacji i kompetencji AI — obok podmiotów intensywnie wykorzystujących technologie funkcjonują organizacje znajdujące się na podstawowym poziomie dojrzałości cyfrowej.

Ograniczona zdolność finansowania eksperymentów technologicznych — koszt licencji, ekspertów, przygotowania danych czy integracji może stanowić istotną barierę dla mikrofirm.

Niedostateczne dane o sektorze — ograniczona możliwość systematycznego obserwowania jego kondycji, poziomu adopcji AI, potrzeb przedsiębiorstw i rezultatów instrumentów wsparcia.

Niewystarczająco wyraźne strategiczne umiejscowienie przemysłów kreatywnych — funkcjonowanie w szerokiej kategorii przemysłów wschodzących może ograniczać widoczność specyficznych potrzeb sektora.

Matryca SWOT przemysłów kreatywnych w województwie śląskim w kontekście wykorzystania AI / cz 3

O SZANSE

Szybki rozwój i coraz większa dostępność narzędzi AI — obniża barierę technologiczną i pozwala korzystać z zaawansowanych rozwiązań również niewielkim organizacjom.

Automatyzacja czasochłonnych procesów — AI może ograniczyć obciążenie małych podmiotów zadaniami w zakresie administracji, researchu komunikacji, lokalizacji i produkcji.

Zwiększenie produktywności niewielkich zespołów — możliwość realizacji większej liczby zadań bez proporcjonalnego wzrostu zatrudnienia jest szczególnie istotna przy strukturze śląskiego sektora.

Rozwój nowych produktów, usług i modeli biznesowych wykorzystujących generatywną AI, personalizację, analitykę danych, automatyzację oraz technologie immersyjne.

Połączenie AI/XR z dziedzictwem przemysłowym regionu — możliwość tworzenia wyróżniających produktów dla kultury, turystyki czy edukacji.

Wykorzystanie przemysłów kreatywnych do transformacji innych sektorów regionu — design, komunikacja, XR, gry czy tworzenie doświadczeń mogą wspierać przemysł, zdrowie, turystykę, edukację i administrację publiczną.

Rozwój modelu createch — coraz silniejsze przenikanie kreatywności i technologii tworzy przestrzeń dla nowych specjalizacji na styku przemysłów kreatywnych, AI i XR.

Dostępność krajowych i europejskich instrumentów wsparcia — istniejące programy, EDIH, instrumenty kompetencyjne, fundusze oraz inicjatywy europejskie mogą być lepiej wykorzystywane przez regionalny sektor.

Rozwój modeli hybrydowych człowiek-AI — technologia może wzmacniać produktywność, pozostawiając człowiekowi kontrolę nad jakością, znaczeniem, stylem i decyzjami twórczymi.

Wykorzystanie AI do internacjonalizacji — lokalizacja językowa, automatyzacja marketingu, analiza rynków i cyfrowa dystrybucja mogą obniżać koszty docierania do odbiorców zagranicznych.

Rozwój nowych sposobów wykorzystania i monetyzacji zasobów kulturowych — digitalizacja, metadane, AI i XR mogą zwiększać dostępność oraz tworzyć nowe konteksty wykorzystania regionalnych zbiorów.

Matryca SWOT przemysłów kreatywnych w województwie śląskim w kontekście wykorzystania AI / cz 4

T ZAGROŻENIA

Pogłębienie nierówności pomiędzy podmiotami — większe firmy mogą szybciej wykorzystać AI dzięki dostępowi do kapitału, danych i specjalistów, zwiększając dystans wobec mikrofirm i freelancerów.

Wzrost konkurencji i podaży treści — obniżenie kosztu produkcji może zwiększyć liczbę dostępnych produktów i treści oraz utrudnić wyróżnienie się na rynku.

Homogenizacja twórczości — powszechne korzystanie z tych samych modeli i danych treningowych może prowadzić do ujednolicania estetyki, języka i sposobów tworzenia.

Ryzyka dotyczące praw autorskich i własności intelektualnej — niepewność dotycząca danych treningowych, autorstwa, licencjonowania i komercyjnego wykorzystania rezultatów może ograniczać wdrożenia.

Ryzyko utraty jakości i wiarygodności treści — niewystarczająca kontrola rezultatów AI może prowadzić do błędów, halucynacji i obniżenia wartości produktów.

Oslabienie roli człowieka w procesie twórczym — nadmierna automatyzacja może prowadzić do utraty oryginalności oraz kompetencji będących podstawą wartości sektora.

Szybka dezaktualizacja kompetencji — tempo rozwoju AI może być większe niż zdolność przedsiębiorstw, instytucji i systemu edukacji do aktualizowania wiedzy.

Konkurencja o specjalistów z sektorem technologicznym — podmioty kreatywne mogą mieć trudności z pozyskaniem kompetencji AI, data science czy programistycznych ze względu na większe możliwości płacowe big techu i dużych firm.

Uzależnienie od globalnych dostawców technologii i platform — zmiany cen, regulaminów, algorytmów lub dostępności narzędzi mogą bezpośrednio wpływać na modele działalności lokalnych podmiotów.

Ryzyka dotyczące danych i prywatności — wykorzystanie danych klientów, użytkowników i zasobów organizacji w zewnętrznych systemach AI może powodować problemy prawne i bezpieczeństwa.

Fragmentaryczność wsparcia publicznego — utrzymanie pojedynczych, nieskoordynowanych szkoleń, grantów i wydarzeń może nie przełożyć się na trwały wzrost dojrzałości sektora.

Matryca pokazuje pewne napięcie charakterystyczne dla przemysłów kreatywnych województwa śląskiego. Region posiada istotne zasoby twórcze, instytucjonalne i kulturowe, ale zdolność do przekształcania ich w trwałą przewagę gospodarczą jest ograniczana przede wszystkim przez rozdrobnienie sektora, niewielką skalę podmiotów, nierówną dojrzałość biznesową oraz brak ciągłości pomiędzy kolejnymi etapami rozwoju. AI może część tych ograniczeń zmniejszyć – szczególnie poprzez zwiększenie produktywności małych zespołów i obniżenie kosztów wybranych procesów, ale sama technologia nie rozwiązuje problemów strukturalnych sektora.

Co więcej, część mocnych stron może pod wpływem AI przekształcić się w słabości lub zagrożenia. Na przykład niewielka skala przedsiębiorstw zapewnia elastyczność i umożliwia szybkie eksperymentowanie, ale ogranicza możliwość finansowania bardziej zaawansowanych wdrożeń. Z kolei wysoka rola talentu i własności intelektualnej zwiększa potencjalne korzyści z narzędzi wspierających pracę twórczą, ale jednocześnie zwiększa znaczenie ryzyk dotyczących autorstwa, danych i ochrony własności intelektualnej. Podobnie łatwiejszy dostęp do narzędzi produkcyjnych zwiększa możliwości lokalnych twórców, ale równocześnie obniża bariery wejścia dla konkurentów na całym świecie.

Z perspektywy dalszych części ekspertyzy szczególnie istotne jest więc traktowanie AI jako czynnika wzmacniającego istniejące cechy sektora, a nie jako autonomicznego rozwiązania jego problemów. Ostateczny bilans transformacji będzie zależał od tego, czy rozwój technologiczny zostanie połączony z podnoszeniem dojrzałości biznesowej, rozwojem kompetencji, dostępem do finansowania, uporządkowaniem kwestii prawnych oraz lepszą koordynacją regionalnego ekosystemu.

Na kolejnych stronach dokumentu zostały zebrane oraz opisane kluczowe wnioski ze wszystkich analiz, łączące się też z analizą SWOT.

01

Konieczne jest zaktualizowanie sposobu definiowania przemysłów kreatywnych oraz wzmocnienie ich znaczenia w polityce rozwoju województwa

Zgodnie z Regionalną Strategią Innowacji Województwa Śląskiego 2030 przemysły kreatywne zostały ujęte jako część inteligentnej specjalizacji określonej mianem przemysłów wschodzących. Takie rozwiązanie trafnie wskazuje na ich rozwojowy i innowacyjny charakter, ale jednocześnie umieszcza je w szerokiej kategorii obejmującej również inne obszary gospodarki. W konsekwencji specyficzne potrzeby, mechanizmy rozwoju oraz potencjał przemysłów kreatywnych mogą pozostawać mniej widoczne niż w przypadku specjalizacji posiadających wyraźnie zdefiniowane granice, instytucje oraz instrumenty wsparcia.

Obecny sposób definiowania sektora koncentruje się na katalogu branż związanych z tworzeniem, produkcją i dystrybucją dóbr i usług kreatywnych oraz włączeniem elementów kreatywnych w szersze procesy i inne sektory. Obejmuje reklamę, architekturę, sztukę, rzemiosło, projektowanie, modę, film, muzykę, sztuki widowiskowe, publikacje, zabawki i gry e-gamingu, rekreację fizyczną i sport oraz telewizję i radio. Takie ujęcie pozwala wskazać podstawowe segmenty sektora, ale nie oddaje w pełni zmian, jakie nastąpiły w sposobie organizacji działalności kreatywnej, jej relacjach z technologią oraz jej znaczeniu dla pozostałych obszarów gospodarki.

Należy mieć również na uwadze, że kompetencje kreatywne są wykorzystywane wewnątrz przedsiębiorstw formalnie należących do przemysłu, ochrony zdrowia, edukacji, turystyki czy usług publicznych. Design, projektowanie usług, komunikacja wizualna, tworzenie doświadczeń, narracja, animacja, grywalizacja i produkcja treści cyfrowych stanowią coraz częściej element procesów innowacyjnych zachodzących poza tradycyjnie rozumianymi przemysłami kreatywnymi.

Przemysły kreatywne należy zatem rozpatrywać nie tylko jako odrębny sektor gospodarki, ale również jako obszar dostarczający kompetencji i metod o charakterze horyzontalnym, podobnie jak technologie informacyjno-komunikacyjne. Ich znaczenie wynika zarówno z tworzenia własnych produktów, usług, miejsc pracy i wartości eksportowej, jak i ze zdolności do wspierania transformacji pozostałych sektorów. Podmioty kreatywne uczestniczą w projektowaniu produktów przemysłowych, cyfryzacji usług, tworzeniu interfejsów, budowaniu marek, komunikowaniu innowacji oraz zwiększaniu użyteczności i atrakcyjności nowych technologii.

Dotychczasowa definicja może również ograniczać możliwość precyzyjnego mapowania sektora. Zbyt szeroki katalog utrudnia rozróżnienie działalności, w których kreatywność i własność intelektualna stanowią główne źródło wartości, od obszarów, w których pełnią one funkcję pomocniczą. Przykładem jest rekreacja fizyczna i sport, których całościowe włączenie do przemysłów kreatywnych może prowadzić do zawyżania skali sektora oraz utrudniać porównywanie danych z innymi regionami. Jednocześnie definicja może nie uwzględniać nowych działalności powstających na styku AI, projektowania, nowych mediów, technologii immersyjnych i tworzenia doświadczeń cyfrowych.

Aktualizacja definicji powinna więc obejmować więcej niż zmianę listy branż. Potrzebne jest określenie, jakie cechy pozwalają uznać daną działalność za część przemysłów kreatywnych. Do takich cech mogą należeć centralna rola twórczości i kompetencji kreatywnych, znaczenie własności intelektualnej, wytwarzanie treści, form, doświadczeń lub znaczeń, wysoki udział wartości niematerialnych oraz zdolność do generowania innowacji w innych sektorach. Celowe byłoby także rozróżnienie kilku powiązanych wymiarów sektora, co pozwoliłoby uniknąć zarówno nadmiernego zawężenia sektora do kultury, jak i jego rozszerzenia do poziomu, na którym niemal każdą działalność można uznać za kreatywną. Przyjęcie zaktualizowanej definicji może mieć konsekwencje praktyczne, bo wpływa na zakres zbieranych danych, dobór beneficjentów, konstrukcję konkursów, sposób monitorowania rezultatów, tworzenie partnerstw oraz na miejsce przemysłów kreatywnych w polityce innowacyjnej. Bez wspólnego i operacyjnego rozumienia sektora istnieje ryzyko, że poszczególne instytucje będą stosowały odmienne kryteria, a podejmowane działania pozostaną rozproszone i trudne do porównania.

Wzmocnienie znaczenia przemysłów kreatywnych w polityce województwa nie musi oznaczać automatycznego nadania im statusu odrębnej inteligentnej specjalizacji, choć takie wydzielenie byłoby zasadne. Sektor powinien być widoczny zarówno jako samodzielny obszar aktywności gospodarczej, jak i jako partner cyfrowej, społecznej i przemysłowej transformacji regionu. Brak takiego rozpoznania może prowadzić do dalszego traktowania przemysłów kreatywnych głównie przez pryzmat działalności kulturalnej, wydarzeń i promocji. Może to ograniczać możliwość wykorzystania ich potencjału gospodarczego, technologicznego i innowacyjnego. Wyraźniejsze umiejscowienie sektora w polityce regionalnej stworzyłoby natomiast podstawę do prowadzenia długofalowych działań, pozyskiwania finansowania oraz rozwijania regionalnych przewag na styku kreatywności, technologii, przemysłu i dziedzictwa.

02

Rozwój sektora wymaga określenia priorytetów oraz systemu pomiaru postępu

Przemysły kreatywne obejmują bardzo zróżnicowane rodzaje działalności, od sztuk performatywnych, muzyki, rzemiosła i dziedzictwa, przez film, media, wydawnictwa i reklamę, po architekturę, design, gry, animację oraz rozwiązania łączące twórczość z technologiami cyfrowymi. Poszczególne obszary różnią się skalą, modelami przychodów, strukturą zatrudnienia, poziomem umiędzynarodowienia, dostępem do kapitału, dojrzałością technologiczną oraz podatnością na wykorzystanie AI. Zróżnicowanie to powoduje, że przemysły kreatywne nie mogą być traktowane jako jednorodna grupa wymagająca identycznego wsparcia. Narzędzia odpowiednie dla studia produkującego gry lub rozwiązania XR nie będą w pełni adekwatne dla niezależnych twórców, rzemieślników, wydawnictw, organizacji kultury czy mikroprzedsiębiorstw świadczących usługi projektowe. Różne są również bariery rozwojowe, bo w części branż głównym problemem jest dostęp do kapitału i infrastruktury, a w innych komercjalizacja, promocja, ochrona praw, dostęp do zamówień lub rozwój kompetencji biznesowych.

Istotne różnice występują także w sposobie wykorzystania sztucznej inteligencji. W mediach, reklamie, grach i produkcji audiowizualnej AI może być stosowana bezpośrednio w procesie tworzenia, lokalizacji, postprodukcji i dystrybucji. W architekturze i designie może wspierać generowanie wariantów, analizę danych oraz prototypowanie. W działalności artystycznej jej znaczenie może dotyczyć zarówno nowych form ekspresji, jak i kwestii autorstwa, ochrony stylu i relacji z odbiorcami. W instytucjach kultury ważniejsza może być digitalizacja, opisywanie zbiorów, zwiększanie dostępności i personalizacja doświadczeń. Brak priorytetów powoduje, że wsparcie może przyjmować formę szerokiego katalogu niepowiązanych działań. Środki są wówczas dzielone pomiędzy liczne cele, a efekty pozostają zbyt rozproszone, aby doprowadzić do widocznej zmiany. Ryzyko to jest szczególnie wysokie w przypadku ograniczonych zasobów finansowych i instytucjonalnych, które nie pozwalają na równoczesne rozwijanie wszystkich branż i obszarów interwencji z podobną intensywnością.

Wybór priorytetów powinien wynikać z połączenia danych ilościowych, badań jakościowych, analizy trendów i procesu dialogu z przedstawicielami sektora. Samo uwzględnienie liczby podmiotów lub zatrudnienia nie wystarczy do oceny potencjału. Istotne są również zdolność do tworzenia wartości dodanej, możliwość skalowania, powiązania z innymi specjalizacjami, znaczenie dla marki regionu, gotowość do wykorzystania technologii oraz potencjał budowania rozwiązań trudnych do skopiowania przez inne regiony. Określone priorytety powinny zostać przełożone na cele rozwojowe, a te muszą wskazywać oczekiwaną zmianę, a nie jedynie rodzaj planowanych działań. Przykładowo celem nie powinno być samo przeprowadzenie szkoleń z AI, lecz zwiększenie liczby przedsiębiorstw, które wdrożyły technologię do konkretnych procesów i osiągnęły dzięki temu mierzalną poprawę produktywności, jakości lub sprzedaży. Podobnie liczba przyznanych grantów nie informuje jeszcze o rozwoju sektora, bo istotniejsze może okazać się to, czy finansowane projekty przeszły od koncepcji do prototypu, zostały przetestowane z użytkownikami, wdrożone na rynek, utrzymane po zakończeniu finansowania i wykorzystane do pozyskania kolejnych klientów lub inwestycji.

Brak priorytetów i wskaźników utrudnia nie tylko ocenę skuteczności polityki, ale również jej komunikowanie. Nie jest wówczas jasne, jakiej zmiany województwo oczekuje, które działania mają największe znaczenie i po czym będzie można rozpoznać sukces. Może to doprowadzić do koncentracji na łatwo mierzalnych wskaźnikach, takich jak liczba wydarzeń, uczestników czy przyznanych dotacji, zamiast na trwałych rezultatach rozwojowych. Wyznaczenie priorytetów oraz systemu pomiaru powinno zatem poprzedzać projektowanie rozbudowanego katalogu instrumentów. Pozwoli ono określić, do jakiej zmiany mają prowadzić działania publiczne, jakie grupy i obszary wymagają szczególnego wsparcia oraz które inicjatywy powinny być kontynuowane, modyfikowane lub wygaszane. Dzięki temu polityka rozwoju przemysłów kreatywnych będzie mogła mieć charakter uczący się i adaptacyjny, zamiast opierać się na kolejnych, niezależnych programach.

03

Wpływ przemysłów kultury na rozwój regionu jest wielowymiarowy i trudny do uchwycenia za pomocą prostych wskaźników

Znaczenie przemysłów kultury dla rozwoju regionu nie może być oceniane wyłącznie na podstawie bezpośrednich rezultatów ekonomicznych, takich jak przychody instytucji, liczba sprzedanych biletów, wielkość zatrudnienia czy wartość realizowanych wydarzeń. Wskaźniki te opisują jedynie część rzeczywistego oddziaływania sektora, bo znaczna część efektów działalności kulturalnej ma charakter pośredni, rozproszony i długoterminowy, a jej skutki ujawniają się w innych obszarach gospodarki, życia społecznego i rozwoju przestrzennego. Przemysły kultury wytwarzają nie tylko dobra i usługi, ale również znaczenia, narracje, symbole i doświadczenia, które wpływają na sposób postrzegania danego miejsca. Instytucje kultury, wydarzenia, festiwale, galerie, teatry, kina, działalność wydawnicza, muzyczna i artystyczna współtworzą tożsamość miast oraz regionów. Wpływają na to, z czym dane miejsce jest kojarzone, jak jest opisywane przez mieszkańców i odbiorców zewnętrznych oraz jakie emocje wywołuje. Oddziaływanie to jest ważne, ponieważ konkurencja pomiędzy miastami i regionami nie dotyczy wyłącznie inwestycji i miejsc pracy, a coraz częściej obejmuje również zdolność do przyciągania mieszkańców, studentów, specjalistów, przedsiębiorców i twórców, co nabiera szczególnego znaczenia w kontekście kryzysu demograficznego. Decyzje dotyczące miejsca zamieszkania, studiowania lub prowadzenia działalności gospodarczej są podejmowane na podstawie szerszego zestawu czynników niż poziom wynagrodzeń, ceny nieruchomości czy dostępność infrastruktury. Znaczenie mają również jakość przestrzeni publicznej, dostęp do kultury, różnorodność oferty czasu wolnego, możliwość uczestnictwa w życiu społecznym oraz poczucie, że dane miejsce tworzy inspirujące i otwarte środowisko. Czynniki te składają się na odczuwaną jakość życia, która może wzmacniać lub osłabiać atrakcyjność regionu niezależnie od jego podstawowych wskaźników gospodarczych.

Kultura uczestniczy tym samym w tworzeniu niematerialnej wartości miejsca, która może przejawiać się w przywiązaniu mieszkańców, rozpoznawalności marki terytorialnej, reputacji, poczuciu dumy lokalnej oraz zdolności do budowania wspólnej narracji o przeszłości i przyszłości regionu. Są to efekty trudne do bezpośredniego przeliczenia na wartość pieniężną, ale mogące wpływać na decyzje migracyjne, inwestycyjne i konsumenckie.

Przykładem takiego mechanizmu może być Kraków, którego atrakcyjność wynika nie tylko z wielkości rynku pracy, zaplecza akademickiego czy rozwoju usług. Istotną rolę odgrywają także dziedzictwo, rozpoznawalność kulturowa, intensywność życia artystycznego oraz silna narracja miasta. Czynniki te tworzą wartość emocjonalną i symboliczną, która wpływa na wybory turystów, studentów, mieszkańców i przedsiębiorstw. Podobne mechanizmy można obserwować w innych miastach europejskich, w których kultura stała się elementem szerszego procesu zmiany gospodarczej i społecznej, co nie oznacza jednak, że każda inwestycja kulturalna automatycznie prowadzi do wzrostu atrakcyjności lub rozwoju gospodarczego. Efekty zależą między innymi od jakości oferty, jej zakorzenienia w lokalnym kontekście, dostępności dla mieszkańców, powiązania z przestrzenią oraz zdolności do angażowania lokalnych środowisk.

Wpływ sektora kultury rozchodzi się także poprzez inne dziedziny gospodarki, bo wydarzenia i działalność instytucji generują popyt na usługi turystyczne, gastronomiczne, hotelarskie, transportowe, techniczne, promocyjne i projektowe. Mogą wspierać rozwój lokalnych przedsiębiorców, zwiększać ruch w przestrzeniach miejskich oraz budować zapotrzebowanie na usługi świadczone przez inne segmenty przemysłów kreatywnych. Część tych efektów ma charakter mnożnikowy, kiedy to wydatek poniesiony przez instytucję kultury lub uczestnika wydarzenia może generować kolejne wydatki w otoczeniu. Jednocześnie korzyści nie zawsze pojawiają się w budżecie podmiotu organizującego działalność kulturalną, bo mogą być przechwytywane przez hotele, restauracje, przewoźników, właścicieli nieruchomości, handel detaliczny lub inne przedsiębiorstwa funkcjonujące w mieście. Powoduje to trudność w ocenie rzeczywistego zwrotu z inwestycji w kulturę. Analiza ograniczona do budżetu instytucji lub sprzedaży biletów może prowadzić do niedoszacowania znaczenia sektora, nie pokazuje bowiem przepływów ekonomicznych powstających w otoczeniu, efektów promocyjnych, wpływu na decyzje lokalizacyjne ani wartości społecznej związanej z uczestnictwem w kulturze.

Przemysły kultury mogą również uczestniczyć w procesach rewitalizacji, kiedy to obiekty i wydarzenia kulturalne bywają impulsem do ponownego wykorzystania terenów poprzemysłowych, aktywizacji zaniedbanych przestrzeni i zmiany ich społecznego postrzegania. Oferta kulturalna i wydarzenia mogą przyciągać użytkowników do miejsc, które wcześniej nie pełniły funkcji publicznych lub były kojarzone wyłącznie z przemysłową przeszłością, co może być szczególnie widoczne w województwie śląskim.

W kontekście województwa śląskiego znaczenie przemysłów kultury jest także dodatkowo związane z trwającą transformacją społeczno-gospodarczą. Region posiada silnie utrwalony wizerunek przemysłowy, wynikający z historii górnictwa i ciężkiego przemysłu, a dziedzictwo to stanowi ważną część jego tożsamości, ale nie wyczerpuje współczesnego obrazu województwa ani jego aspiracji rozwojowych. Działalność kulturalna może uczestniczyć w reinterpretacji tego dziedzictwa oraz przekształcać pamięć przemysłową w zasób edukacyjny, turystyczny, artystyczny i gospodarczy. Może również tworzyć nowe narracje dotyczące regionu, łączące jego historię z transformacją, technologią, designem, różnorodnością społeczną i współczesną twórczością.

Znaczenie przemysłów kultury dla województwa śląskiego należy więc rozpatrywać na kilku poziomach jednocześnie: ekonomicznym, społecznym, przestrzennym, symbolicznym i wizerunkowym. Pomiar wyłącznie jednego z tych wymiarów nie pozwala w pełni ocenić wartości sektora, bo efekty kultury często pojawiają się również z opóźnieniem. Pojedyncze wydarzenie może mieć ograniczony wpływ, natomiast konsekwentnie rozwijany program, instytucja lub środowisko twórcze mogą przez lata budować reputację danego miasta i regionu oraz zmieniać jego pozycję. Z tego względu ocena sektora powinna uwzględniać dłuższą perspektywę oraz kumulacyjny charakter oddziaływania.

Przemysły kultury i kreatywne stanowią więc obszar, w którym relacja pomiędzy nakładami a efektami nie ma charakteru prostego i bezpośredniego. Wartość powstaje w wielu miejscach jednocześnie, jest przechwytywana przez różne podmioty i dotyczy zarówno efektów materialnych, jak i niematerialnych. Ta specyfika odróżnia sektor od działalności, której rezultaty można ocenić na podstawie wielkości produkcji, sprzedaży lub zatrudnienia. Wnioskiem płynącym z analizy jest zatem potrzeba ostrożnego interpretowania danych ekonomicznych dotyczących kultury. Niskie przychody bezpośrednie lub konieczność finansowania publicznego nie muszą oznaczać niskiej wartości rozwojowej, tak jak wysoka frekwencja nie świadczy automatycznie o trwałym wpływie na region. Pełna ocena wymaga uwzględnienia szerszych zależności oraz tego, jakie zmiany działalność kulturalna wywołuje w swoim otoczeniu.

04

Śląskie posiada potencjał do budowania regionalnej przewagi na styku dziedzictwa, technologii i transformacji

Województwo śląskie dysponuje zasobami, które mogą stanowić podstawę budowania specyficznej regionalnej przewagi w obszarze przemysłów kreatywnych. Należą do nich między innymi dziedzictwo przemysłowe i pogórnictwo, rozpoznawalne obiekty i przestrzenie, archiwa, kolekcje, lokalne narracje, tradycje projektowe oraz doświadczenie transformacji gospodarczej i społecznej. Zasoby te mogą być wykorzystywane nie tylko w tradycyjnej działalności muzealnej, wystawienniczej lub turystycznej, a połączenie ich z technologiami XR, sztuczną inteligencją, projektowaniem doświadczeń, grami, filmem i rozwiązaniami cyfrowymi może umożliwić tworzenie nowych produktów dla edukacji, kultury, turystyki oraz promocji regionu.

Potencjalna przewaga województwa nie wynikałaby z samego stosowania AI czy XR, bo technologie te są dostępne również w innych regionach. Elementem trudnym do skopiowania są natomiast lokalne zasoby, wiedza, autentyczne miejsca i kontekst transformacji. To ich połączenie z kompetencjami projektowymi i technologicznymi może tworzyć unikalne rozwiązania. Możliwe kierunki obejmują między innymi cyfrowe rekonstrukcje obiektów, interaktywne narracje, rozszerzone zwiedzanie przestrzeni, personalizowane ścieżki edukacyjne, wirtualne archiwa, gry osadzone w historii regionu oraz narzędzia wspierające interpretację dziedzictwa. Nisza ta mogłaby jednocześnie rozwijać kilka sektorów kreatywnych: gry, film, animację, design, architekturę, reklamę, muzykę, technologie immersyjne i działalność muzealną. Sprzyjałaby także współpracy pomiędzy instytucjami kultury, uczelniami, przedsiębiorstwami technologicznymi, twórcami i samorządami.

Budowa przewagi w tym obszarze wymaga jednak więcej niż finansowania pojedynczych instalacji lub aplikacji. Projekty XR i AI są kosztowne, wymagają interdyscyplinarnych zespołów, dostępu do uporządkowanych danych i zdolności do utrzymania rozwiązania po zakończeniu finansowania. Bez modelu biznesowego i planu dalszego rozwoju mogą pozostać jednorazowymi demonstratorami technologii. Ważnym elementem potencjalnej specjalizacji powinno być zatem poszukiwanie rozwiązań, które mogą być replikowane, eksportowane lub wykorzystywane w innych regionach posiadających dziedzictwo przemysłowe. Śląskie mogłoby rozwijać nie tylko własne doświadczenia cyfrowe, ale również kompetencje, metody i technologie służące innym obszarom przechodzącym podobną transformację.

05

Rozdrobniona i projektowa struktura sektora wpływa na możliwości rozwojowe przedsiębiorstw kreatywnych

Jedną z najbardziej charakterystycznych cech przemysłów kreatywnych jest dominacja mikroprzedsiębiorstw, jednoosobowych działalności gospodarczych, freelancerów oraz niewielkich zespołów tworzonych na potrzeby konkretnych projektów. W wielu branżach kreatywnych duże, stabilne organizacje stanowią wyjątek, podczas gdy podstawową jednostką działalności pozostaje samodzielny twórca, kilkusobowe studio albo czasowa sieć współpracowników. Model ten jest szczególnie widoczny m.in. w projektowaniu, fotografii, architekturze, reklamie, produkcji audiowizualnej, działalności artystycznej, animacji oraz wzornictwie. Realizacja nawet bardziej złożonych przedsięwzięć często nie wymaga tworzenia stałej organizacji, a zespół jest kompletowany wokół konkretnego zamówienia, filmu, kampanii, produktu, wystawy lub wydarzenia i po zakończeniu pracy ulega rozwiązaniu albo zmienia skład.

Takie funkcjonowanie pozwala elastycznie łączyć specjalistyczne kompetencje oraz dostosowywać strukturę zespołu do charakteru projektu. Ogranicza koszty stałe i umożliwia szybką reakcję na zmieniające się potrzeby klientów oraz sprzyja eksperymentowaniu, powstawaniu niszowych ofert i rozwijaniu działalności bez konieczności budowania rozbudowanej organizacji. Jednocześnie ta sama elastyczność wiąże się z ograniczoną stabilnością, bo podmioty działające projektowo są silnie zależne od ciągłości zamówień, terminów płatności, sezonowości oraz zdolności właściciela do pozyskiwania kolejnych zleceń. Okresy intensywnej pracy mogą przeplatać się z okresami niewielkich przychodów, co utrudnia długoterminowe planowanie, budowanie rezerw finansowych i podejmowanie inwestycji, których zwrot następuje dopiero po kilku miesiącach lub latach.

W mikroprzedsiębiorstwie bardzo często nie występuje wyraźny podział pomiędzy pracą twórczą, zarządzaniem i sprzedażą. Jedna osoba odpowiada równocześnie za realizację zamówień, kontakt z klientami, marketing, wycenę, przygotowanie umów, księgowość, rozwój kompetencji oraz poszukiwanie nowych kierunków działalności. Rozwój firmy konkuruje więc czasowo z bieżącą pracą zarobkową.

Prowadzi to do mechanizmu działania, w którym największą uwagę otrzymują zadania pilne i bezpośrednio związane z przychodem. Działania ważne w dłuższej perspektywie, w tym rozwój nowej oferty, analiza rynku, porządkowanie procesów, zabezpieczenie własności intelektualnej, wdrażanie technologii czy internacjonalizacja, są odkładane, ponieważ nie generują natychmiastowego wynagrodzenia.

Barierą nie są zatem wyłącznie środki finansowe. Równie istotny jest brak czasu, czyli możliwości odłożenia bieżących zleceń i zajęcia się rozwojem firmy. W przypadku większych organizacji zadania rozwojowe mogą zostać przypisane określonym stanowiskom lub działom, natomiast w działalności jednoosobowej inwestowanie w rozwój oznacza często rezygnację z części bieżącego dochodu.

Projektowa struktura wpływa również na sposób przepływu wiedzy. Kompetencje zdobyte podczas realizacji konkretnego przedsięwzięcia pozostają często przy poszczególnych osobach, a nie w organizacji. Po rozwiązaniu zespołu wiedza, relacje i wypracowane praktyki mogą ulec rozproszeniu. Utrudnia to budowanie pamięci organizacyjnej, standaryzację pracy oraz systematyczne doskonalenie procesów i w takich warunkach wiele podmiotów opiera swoje działanie na wiedzy nieformalnej, intuicji i doświadczeniu właściciela. Procedury sprzedaży, wyceny, obsługi klienta, zarządzania projektami czy kontroli jakości nie zawsze są opisane i powtarzalne, a model ten może być skuteczny przy niewielkiej liczbie projektów, ale staje się barierą w momencie zwiększania skali działalności, zatrudniania nowych osób lub równoczesnej realizacji większej liczby zleceń. Niski poziom formalizacji nie powinien być przy tym utożsamiany z niską jakością pracy. Wiele mikroprzedsiębiorstw posiada bardzo wysokie kompetencje branżowe i realizuje złożone projekty. Problem pojawia się wtedy, gdy jakość zależy głównie od osobistego zaangażowania konkretnej osoby i nie może być łatwo odtworzona przez innych członków zespołu.

Ma to bezpośrednie znaczenie dla wdrażania sztucznej inteligencji, bo integracja AI z działalnością nie sprowadza się do nauczania się obsługi pojedynczego narzędzia. Wymaga rozpoznania procesu, określenia rodzaju przetwarzanych danych, ustalenia odpowiedzialności, zasad kontroli jakości i sposobu mierzenia efektów. W organizacjach, w których procesy nie są opisane, trudniej zidentyfikować miejsca, w których technologia rzeczywiście może przynieść korzyść. Jednocześnie mikroprzedsiębiorstwa mogą stosunkowo szybko testować nowe rozwiązania, ponieważ nie są obciążone rozbudowanymi procedurami decyzyjnymi. Właściciel może samodzielnie zdecydować o zmianie sposobu pracy i niemal natychmiast wprowadzić nowe narzędzie. Ta szybkość adaptacji może być istotną przewagą małych podmiotów, pod warunkiem że posiadają one wystarczającą wiedzę, czas i zdolność do oceny ryzyka.

Projektowy charakter pracy wiąże się również z większą niepewnością zawodową. Elastyczność rynku opiera się częściowo na przenoszeniu ryzyka z organizacji na osoby wykonujące pracę, kiedy to freelancerzy ponoszą koszty okresów bez zleceń, rozwijania kompetencji, zakupu narzędzi, ubezpieczeń, czasu na urlopy i zabezpieczenia emerytalnego. W rezultacie wzrost liczby projektów w sektorze nie musi automatycznie oznaczać wzrostu stabilności ekonomicznej osób w nim pracujących. Z tego względu klasyczne wskaźniki zatrudnienia mogą nie oddawać rzeczywistej skali sektora ani jakości tworzonych miejsc pracy. Spadek liczby etatów nie musi oznaczać ograniczenia aktywności, jeżeli praca została przeniesiona do sieci freelancerów i podwykonawców. Z kolei wzrost liczby jednoosobowych działalności nie zawsze świadczy o rozwoju przedsiębiorczości, ponieważ może wynikać z zastępowania stabilnego zatrudnienia kontraktami B2B. Podobne ograniczenia dotyczą interpretacji liczby przedsiębiorstw, bo w sektorze może funkcjonować wiele formalnie aktywnych podmiotów prowadzących działalność sporadyczną, równoległą do zatrudnienia lub zależną od kilku projektów rocznie. Sama liczba zarejestrowanych firm nie pozwala zatem określić ich rzeczywistego potencjału, intensywności działalności ani zdolności do wzrostu. Rozdrobnienie sektora wpływa ponadto na jego zdolność do reprezentowania wspólnych interesów. Pojedyncze, małe podmioty i freelancerzy mają ograniczone możliwości uczestniczenia w konsultacjach, budowania organizacji branżowych czy wpływania na kształt polityk publicznych. Najbardziej aktywne i widoczne instytucje nie zawsze odzwierciedlają sytuację licznej grupy najmniejszych podmiotów.

Specyfika sektora ujawnia także napięcie pomiędzy doskonałością twórczą a dojrzałością biznesową. Osoby rozpoczynające działalność kreatywną rozwijają zazwyczaj głównie warsztat artystyczny, projektowy, technologiczny lub rzemieślniczy. Natomiast kompetencje związane ze sprzedażą, zarządzaniem finansami, wyceną, negocjowaniem umów, prawami autorskimi czy budowaniem modeli biznesowych są często zdobywane dopiero w praktyce. Problemem bywa także niedoszacowanie wartości niematerialnej, bo twórcy sprzedają nie tylko czas pracy, lecz również pomysł, styl, wiedzę, markę, doświadczenie oraz prawa do wykorzystania rezultatu. Brak kompetencji w zakresie wyceny i własności intelektualnej może prowadzić do przekazywania szerokiego zakresu praw bez adekwatnego wynagrodzenia.

Z perspektywy analizy regionalnej istotne jest więc rozróżnienie pomiędzy potencjałem twórczym sektora a jego zdolnością organizacyjną do wykorzystania tego potencjału. Duża liczba utalentowanych osób i małych podmiotów może świadczyć o żywotności środowiska, ale nie musi prowadzić do powstawania trwałych przedsiębiorstw, skalowania produktów i wzrostu gospodarczego.

06

Trwały rozwój wymaga równoległego łączenia twórczości, biznesu i technologii

Przemysły kreatywne rozwijają się na styku trzech podstawowych obszarów: doskonałości twórczej, dojrzałości biznesowej oraz zdolności technologicznej. Każdy z tych obszarów jest niezbędny, ale żaden samodzielnie nie wystarcza do zbudowania trwałej przewagi.

Doskonałość twórcza odpowiada za jakość, oryginalność, znaczenie i atrakcyjność produktu oraz jest związana z wiedzą branżową, warsztatem, kulturą, wrażliwością i zdolnością tworzenia nowych narracji. Bez tego komponentu rozwiązania mogą być sprawne technologicznie, ale pozbawione wartości rozpoznawalnej przez odbiorców. Dojrzałość biznesowa umożliwia przekształcenie wartości twórczej w stabilną działalność. Obejmuje między innymi wycenę, sprzedaż, finanse, zarządzanie prawami, marketing, skalowanie, budowanie partnerstw i rozwój eksportu. Bez tego komponentu nawet wysokiej jakości projekty mogą pozostawać zależne od pojedynczych zleceń lub finansowania publicznego. Komponent technologiczny z kolei pozwala zwiększać produktywność, tworzyć nowe formaty, analizować dane, personalizować doświadczenia i docierać do nowych rynków. Biorąc pod uwagę obecne tendencje obejmuje także zdolność do odpowiedzialnego wykorzystania AI, pracy z danymi i integracji różnych narzędzi cyfrowych.

Rozwój wyłącznie jednego z tych torów prowadzi do niepełnych rezultatów. Inwestowanie wyłącznie w technologię może prowadzić do produkowania rozwiązań bez wyrazistej wartości twórczej i modelu biznesowego, koncentracja na twórczości bez kompetencji biznesowych ogranicza skalę i stabilność, a rozwój sprzedaży bez inwestowania w jakość i innowacyjność może natomiast prowadzić do szybkiej utraty przewagi.

Istotnym czynnikiem wspierającym wszystkie trzy ścieżki może być mobilność, w tym m.in. udział w rezydencjach, targach, wizytach studyjnych, projektach międzynarodowych i sieciach branżowych. Pozwala to jednocześnie rozwijać warsztat, poznawać modele biznesowe, obserwować nowe technologie i budować relacje rynkowe. Mobilność nie powinna być postrzegana wyłącznie jako działanie promocyjne lub edukacyjne, bo w sektorach kreatywnych jest mechanizmem transferu wiedzy, budowania reputacji, pozyskiwania partnerów i identyfikowania trendów. Może w istotny sposób przyspieszać dojrzewanie przedsiębiorstw i instytucji.

07

W sektorze występuje asymetria pomiędzy dojrzałością twórczą a biznesową

Wiele podmiotów należących do przemysłów kreatywnych charakteryzuje się wysokim poziomem kompetencji artystycznych, projektowych, rzemieślniczych lub technologicznych, przy jednocześnie niskiej dojrzałości w obszarze zarządzania, finansów, sprzedaży, własności intelektualnej, analizy danych i skalowania działalności. Asymetria ta wynika między innymi ze struktury sektora, gdzie działalność małych podmiotów jest często oparta na wiedzy i zaangażowaniu właściciela lub niewielkiego zespołu, bez sformalizowanych procesów, strategii sprzedażowej, systemu zarządzania wiedzą czy mechanizmów planowania finansowego. W takich warunkach rozwój firmy zależy głównie od kompetencji twórczych i zdolności do realizacji kolejnych zleceń. Znacznie mniej uwagi poświęca się budowaniu powtarzalnych procesów, zarządzaniu portfelem klientów, wycenie własności intelektualnej, automatyzacji sprzedaży czy przygotowaniu do skalowania.

AI nie rozwiąże samoczynnie tych problemów, a w wielu przypadkach je uwidoczni lub wzmocni. Organizacja, która nie posiada uporządkowanych procesów, danych i odpowiedzialności, może mieć trudność z określeniem, gdzie technologia powinna być zastosowana i jakie rezultaty ma przynieść. Wdrożenie AI do chaotycznego procesu może przyspieszyć wykonywanie zadań, ale niekoniecznie poprawi jakość zarządzania.

Brak dojrzałości biznesowej utrudnia również pozyskiwanie finansowania, bo podmiot może posiadać wartościowy produkt lub wybitne kompetencje twórcze, ale nie być w stanie przedstawić wiarygodnego modelu przychodów, strategii wejścia na rynek, struktury kosztów czy sposobu zabezpieczenia praw do rozwiązania. Ogranicza to możliwości korzystania z instrumentów inwestycyjnych, gwarancji i finansowania zwrotnego.

Potencjalny rozwój kompetencji AI powinien być więc rozpatrywany równolegle z rozwojem zdolności biznesowych i organizacyjnych, bo sama znajomość narzędzi nie wystarczy do zbudowania trwałej przewagi, jeżeli przedsiębiorstwo nie potrafi wycenić swojej pracy, zabezpieczyć praw, sprzedać rozwiązania i utrzymać wzrostu.

08

Rozwój przedsiębiorstw kreatywnych jest przerywany pomiędzy kolejnymi etapami tworzenia i komercjalizacji

Analiza dostępnych form wsparcia oraz sposobu funkcjonowania przedsiębiorstw kreatywnych wskazuje, że ich rozwój rzadko przebiega jako uporządkowany proces prowadzący od zdobycia kompetencji do osiągnięcia trwałej pozycji rynkowej. Poszczególne etapy są zazwyczaj obsługiwane przez różne instytucje, programy i źródła finansowania, pomiędzy którymi nie zawsze istnieją wyraźne połączenia. W praktyce dany podmiot może stosunkowo łatwo znaleźć szkolenie, konferencję, konkurs grantowy, wydarzenie networkingowe lub program promocyjny, ale znacznie trudniej jest przejść przez pełną sekwencję działań obejmującą rozpoznanie potrzeb odbiorców, stworzenie koncepcji, zbudowanie prototypu, przeprowadzenie testów, dopracowanie modelu biznesowego, wdrożenie, sprzedaż i wejście na nowe rynki. Problemem nie jest zatem wyłącznie brak poszczególnych instrumentów, a istotniejszy jest brak ciągłości pomiędzy nimi. Na przykład uczestnik szkolenia zdobywa wiedzę, ale po zakończeniu zajęć wraca do bieżącej działalności bez warunków pozwalających ją zastosować, autor koncepcji otrzymuje środki na przygotowanie prototypu, ale nie posiada zasobów na testy. Zdarza się też, że zespół, który już potwierdził użyteczność rozwiązania, nie znajduje finansowania etapu wdrożeniowego lub dostępu do pierwszego klienta.

W rezultacie rozwój wielu inicjatyw zatrzymuje się w punktach przejścia pomiędzy etapami. Są to momenty, w których zmienia się charakter ryzyka, rodzaj potrzebnych kompetencji i poziom wymaganych nakładów. Przejście od pomysłu do prototypu wymaga innych zasobów niż przejście od prototypu do produktu, a rozpoczęcie sprzedaży wymaga innych zdolności niż samo stworzenie wartościowego rozwiązania. W sektorze kreatywnym problem ten jest szczególnie wyraźny, ponieważ proces tworzenia rzadko ma charakter całkowicie przewidywalny. Rezultat rozwija się tu poprzez eksperymentowanie, iterację i kontakt z odbiorcami. Niepewność jest więc naturalną częścią procesu, a nie wyłącznie skutkiem niewłaściwego zarządzania. Jednocześnie wiele mechanizmów finansowania oczekuje stosunkowo precyzyjnego określenia rezultatów przed rozpoczęciem projektu, stąd powstaje napięcie pomiędzy potrzebą eksperymentowania a wymogiem wcześniejszego zaplanowania produktu, harmonogramu i efektów. Może to sprzyjać projektom bezpiecznym i łatwym do opisanie, zamiast przedsięwzięciom rzeczywiście innowacyjnym.

Ponadto sukces jest często rozumiany jako wykonanie zaplanowanego dzieła, wydarzenia, instalacji lub prototypu. Mniej uwagi poświęca się temu, co dzieje się po zakończeniu projektu: kto będzie utrzymywał rozwiązanie, w jaki sposób znajdzie kolejnych odbiorców i czy zespół posiada zdolność do dalszego rozwoju. W efekcie powstaje duża liczba wartościowych, ale jednorazowych rezultatów. Niektóre z nich nie są ponownie wykorzystywane, mimo że ich stworzenie wymagało znacznych nakładów wiedzy, czasu i środków publicznych. Dotyczy to między innymi aplikacji, narzędzi cyfrowych, prototypów usług, zasobów edukacyjnych, cyfrowych archiwów oraz projektów wykorzystujących inne nowe technologie.

Rzeczony podmiotu kreatywnego należy zatem postrzegać jako sekwencję wzajemnie zależnych przejść, a nie zbiór niezależnych aktywności. Wąskim gardłem nie musi być sam brak wiedzy, pieniędzy czy kontaktów, lecz brak możliwości wykorzystania rezultatów jednego etapu w kolejnym. Wnioskiem płynącym z analizy jest więc to, że potencjał sektora jest tracony nie tylko z powodu braku zasobów, ale również z powodu przerw pomiędzy kolejnymi etapami rozwoju. Przemysły kreatywne generują pomysły, kompetencje i prototypy, jednak ich przekształcanie w trwałe przedsięwzięcia gospodarcze napotyka bariery organizacyjne, finansowe, rynkowe i instytucjonalne.

09

Przemysły kreatywne funkcjonują jako system wzajemnie zależnych pętli

Przemysły kreatywne nie tworzą jednorodnej branży ani prostego łańcucha wartości, a funkcjonują raczej jako złożony system zależności obejmujący co najmniej cztery wzajemnie sprzężone obszary: tworzenie wartości, funkcjonowanie na rynku, dostęp do zasobów oraz otoczenie publiczne i regulacyjne.

Pierwszym z tych obszarów jest pętla twórcza, obejmująca proces powstawania idei, projektowania, produkcji, iteracji i doskonalenia produktów, usług oraz treści. W tym obszarze AI może skracać czas realizacji niektórych zadań, zwiększać liczbę możliwych wariantów rozwiązania, wspierać prototypowanie oraz automatyzować część pracy produkcyjnej. Jednocześnie rodzi pytania dotyczące jakości, oryginalności, autorstwa i roli człowieka w procesie twórczym.

Drugim obszarem jest pętla rynkowa, związana z pozyskiwaniem klientów, sprzedażą, dystrybucją, komunikacją, skalowaniem i budowaniem relacji z odbiorcami. Sztuczna inteligencja może wpływać na tę pętlę poprzez automatyzację marketingu, personalizację treści, obniżanie kosztów produkcji oraz zwiększanie tempa wprowadzania nowych ofert. Jednocześnie zwiększa presję konkurencyjną, ponieważ podobne narzędzia są dostępne dla podmiotów z całego świata, a bariery wejścia do części segmentów rynku ulegają obniżeniu.

Trzecim obszarem jest pętla zasobowa, obejmująca ludzi, kompetencje, wiedzę, dane, infrastrukturę i dostęp do technologii. Wprowadzenie AI powoduje zmianę zapotrzebowania na kompetencje. Rośnie znaczenie osób potrafiących łączyć wiedzę branżową, umiejętności twórcze, rozumienie technologii oraz zdolność do oceny jakości efektów generowanych przez systemy AI. Przy okazji zwiększa się ryzyko niedoboru kompetencji, zwłaszcza w mikrofirmach, organizacjach kultury oraz podmiotach działających projektowo.

Czwartym elementem jest pętla publiczna, obejmująca instrumenty finansowania, regulacje, edukację, instytucje otoczenia biznesu, politykę innowacyjną i działania administracji. W tym obszarze rola sektora publicznego przestaje ograniczać się do finansowania projektów i wydarzeń. Coraz większego znaczenia nabiera budowa kompetencji, tworzenie bezpiecznych warunków eksperymentowania, udostępnianie infrastruktury, porządkowanie danych, rozwijanie standardów oraz zapewnienie przejrzystych zasad stosowania AI.

Zależności pomiędzy tymi czterema obszarami powodują, że pojedyncze działania mają ograniczoną skuteczność. Dla przykładu szkolenie z wykorzystania AI nie doprowadzi do trwałego wdrożenia, jeżeli organizacja nie będzie posiadała środków na zakup licencji, czasu na zmianę procesów, dostępu do odpowiednich danych albo wiedzy dotyczącej praw autorskich. Z kolei finansowanie technologii bez rozwoju kompetencji może prowadzić do zakupu narzędzi, które nie zostaną włączone do codziennej działalności.

W przypadku przemysłów kreatywnych istotne jest zatem postrzeganie wsparcia jako zestawu powiązanych interwencji, oddziałujących równocześnie na kompetencje, rynek, zasoby i otoczenie instytucjonalne. Brak spójności pomiędzy tymi elementami może prowadzić do sytuacji, w której efekty jednego programu są blokowane przez bariery znajdujące się w innym obszarze systemu.

10

AI staje się warstwą operacyjną działalności, a nie odrębnym eksperymentem

Obserwowana skala wykorzystania generatywnej AI w sektorze gier, mediach i innych branżach kreatywnych wskazuje, że technologia ta przestała pełnić wyłącznie funkcję eksperymentalną. Coraz częściej jest włączana do podstawowych procesów produkcyjnych, redakcyjnych, projektowych, marketingowych i administracyjnych. W praktyce oznacza to przejście od etapu testowania pojedynczych aplikacji do etapu systematycznej integracji AI z działalnością organizacji. Narzędzia oparte na sztucznej inteligencji są wykorzystywane między innymi do generowania wariantów koncepcji, researchu, przygotowywania pierwszych wersji treści, wspierania projektowania, automatyzacji lokalizacji, analizy danych, zarządzania zasobami, obsługi klienta czy przygotowywania materiałów sprzedażowych.

AI zaczyna tym samym pełnić funkcję podobną do wcześniejszych technologii ogólnego zastosowania, takich jak Internet, rozwiązania chmurowe czy oprogramowanie biurowe. Przewaga konkurencyjna nie będzie w coraz większym stopniu wynikała z samego faktu korzystania ze sztucznej inteligencji, lecz ze sposobu jej włączenia do procesów organizacji. Znaczenie będzie miała jakość danych, dojrzałość procedur, kompetencje zespołu, umiejętność kontroli rezultatów oraz zdolność do łączenia technologii z wiedzą branżową. Zmiana ta ma istotne znaczenie dla sposobu projektowania regionalnego wsparcia, bo programy skoncentrowane wyłącznie na prezentowaniu możliwości AI mogą szybko stracić aktualność. Organizacje potrzebują nie tylko wiedzy o dostępnych narzędziach, ale również pomocy w przeprojektowaniu procesów, określeniu zasad korzystania z technologii, doborze rozwiązań, ocenie kosztów oraz monitorowaniu efektów wdrożenia. Włączenie AI do działalności operacyjnej oznacza także pojawienie się nowych kosztów stałych, które obejmują zakup licencji, rozwój infrastruktury, zabezpieczenie danych, szkolenia pracowników, konsultacje prawne oraz kontrolę jakości. Dla mikroprzedsiębiorstw i freelancerów koszty te mogą stanowić istotną barierę, nawet jeżeli pojedyncze narzędzia są dostępne w relatywnie niskiej cenie.

Przejsie od eksperymentów do operacyjnego wykorzystania AI wymaga więc bardziej dojrzałego podejścia do transformacji technologicznej. Kluczowe staje się nie tylko uruchamianie kolejnych pilotaży, ale również tworzenie warunków do utrzymania, doskonalenia i skalowania wdrożonych rozwiązań.

11

Dominującym modelem pozostaje współpraca człowieka i AI

Analiza praktyk rynkowych wskazuje, że obecnie najbardziej użytecznym modelem zastosowania AI w przemysłach kreatywnych nie jest pełna automatyzacja procesu twórczego, lecz model augmentacyjny i hybrydowy. Sztuczna inteligencja wspiera człowieka na wybranych etapach pracy, przyspiesza przygotowanie pierwszych wersji, generuje alternatywy, analizuje materiały lub automatyzuje zadania techniczne, jednak ostateczne decyzje dotyczące jakości, znaczenia, stylu i wartości pozostają po stronie człowieka. W wielu procesach AI pełni funkcję generatora pierwszej wersji, przygotowuje szkic tekstu, koncepcję wizualną, wariant scenariusza, wersję roboczą kodu, tłumaczenie lub propozycję kompozycji. Materiał ten staje się następnie przedmiotem selekcji, redakcji, rozwinięcia i kontroli dokonywanej przez specjalistę. Model ten zmienia organizację procesu twórczego, a praca coraz rzadziej przebiega liniowo, od pomysłu do wykonania i częściej przyjmuje formę wielokrotnych iteracji pomiędzy człowiekiem a systemem AI. Człowiek definiuje zadanie, ocenia rezultaty, doprecyzowuje założenia, wprowadza korekty i podejmuje decyzję o wykorzystaniu lub odrzuceniu wygenerowanych propozycji.

Taki sposób pracy powoduje również przesunięcie kontroli jakości na wcześniejsze etapy procesu. Zamiast poprawiać rezultat dopiero po jego pełnym wykonaniu, organizacje coraz częściej inwestują w precyzyjne przygotowanie danych wejściowych, briefów, zasad stylistycznych, kryteriów oceny oraz bibliotek referencyjnych. W praktyce oznacza to rozwój podejścia określanego jako „fix it in pre”, w którym jakość rezultatu jest budowana poprzez odpowiednie przygotowanie procesu, a nie wyłącznie późniejszą korektę. Zjawisku temu towarzyszy rozwój zamkniętych środowisk danych i treści, określanych jako „walled gardens”, kiedy to organizacje tworzą własne biblioteki materiałów, zasobów wizualnych, stylów, tekstów, nagrań i instrukcji, które mogą być bezpiecznie wykorzystywane przez narzędzia AI. Takie rozwiązanie pozwala lepiej chronić własność intelektualną, zachować spójność marki oraz ograniczyć ryzyko wykorzystywania niepewnych źródeł.

Model hybrydowy nie eliminuje jednak zagrożeń, bo nadmierne poleganie na rozwiązaniach generatywnych może prowadzić do ujednolicania stylu, powielania istniejących schematów i ograniczania różnorodności. Może również powodować osłabienie części kompetencji, jeżeli pracownicy przestaną samodzielnie wykonywać zadania niezbędne do rozumienia procesu. Z punktu widzenia rozwoju sektora szczególnego znaczenia nabierają więc kompetencje związane z oceną, selekcją i redakcją. Wraz ze wzrostem możliwości technologii nie maleje rola człowieka, lecz zmienia się charakter jego pracy.

12

Najszybszy zwrot z wykorzystania AI występuje w zadaniach powtarzalnych i kosztownych

Analiza zastosowań AI w przemysłach kreatywnych wskazuje, że najwyższy i najszybszy zwrot z inwestycji nie zawsze pojawia się w obszarze tworzenia całkowicie nowych produktów. Często najbardziej wymierne korzyści wynikają z automatyzacji czynności powtarzalnych, czasochłonnych, technicznych lub administracyjnych. Do obszarów tych należą między innymi lokalizacja treści, przygotowywanie wersji językowych, kontrola jakości, testowanie, mastering, postprodukcja, opisywanie i katalogowanie zasobów, tworzenie dokumentacji, raportowanie, komunikacja marketingowa, analiza danych oraz obsługa procesów back-office. Wdrożenia w tych obszarach charakteryzują się zazwyczaj mniejszym ryzykiem niż próby automatyzowania głównych działań twórczych, bo łatwiej jest również określić ich efektywność poprzez porównanie czasu realizacji, kosztów, liczby błędów lub zdolności do obsługi większej liczby projektów. Z perspektywy podmiotów kreatywnych szybkie oszczędności operacyjne mogą mieć szczególne znaczenie. Wiele podmiotów działa w warunkach ograniczonych zasobów, niewielkich marż i dużej zmienności zamówień, a skrócenie czasu wykonywania zadań administracyjnych lub technicznych pozwala przeznaczyć większą część pracy na działania twórcze, rozwój oferty, sprzedaż i budowanie relacji z klientami.

Należy jednak rozróżnić dwa poziomy zastosowania AI. Pierwszym są szybkie usprawnienia operacyjne, których celem jest redukcja kosztów i czasu, a drugim są wdrożenia na poziomie strategicznym, prowadzące do powstania nowych usług, sposobów dystrybucji, doświadczeń odbiorców lub modeli biznesowych. Pierwszy poziom może stanowić bezpieczny punkt wejścia, ale nie powinien być traktowany jako docelowy zakres transformacji. Koncentracja wyłącznie na automatyzacji może prowadzić do ograniczenia ambicji rozwojowych podmiotów. Firma może stać się bardziej efektywna, ale niekoniecznie bardziej innowacyjna, stąd korzyści wynikające z usprawnienia procesów powinny w dłuższej perspektywie uwalniać zasoby potrzebne do tworzenia nowych produktów i poszukiwania przewag konkurencyjnych. Istotnym ryzykiem jest również wykorzystanie AI wyłącznie do zwiększania ilości niskokosztowych treści. Taki model może krótkoterminowo obniżyć koszty, ale jednocześnie pogłębiać presję cenową, zmniejszać wartość pracy twórczej i prowadzić do nasycenia rynku materiałami o niskiej jakości.

13

Nierówna adopcja AI może prowadzić do koncentracji rynku

Dostęp do narzędzi AI jest relatywnie szeroki, jednak zdolność do ich efektywnego wykorzystania jest silnie zróżnicowana. Większe podmioty dysponują zasobami pozwalającymi na zakup licencji, zatrudnienie specjalistów, prowadzenie pilotaży, przygotowanie danych, konsultacje prawne i przebudowę procesów. Mikrofirmy i freelancerzy często nie posiadają ani podobnych środków finansowych, ani czasu potrzebnego do systematycznego wdrażania technologii. W praktyce przewaga dużych podmiotów nie wynika więc wyłącznie z dostępu do bardziej zaawansowanych modeli, ale przede wszystkim z możliwości organizacyjnego wykorzystania technologii. Większe firmy mogą tworzyć własne biblioteki danych, procedury, zespoły wdrożeniowe i standardy kontroli jakości. Są również w stanie ponosić koszty błędów oraz prowadzić wiele eksperymentów równolegle. Najmniejsze podmioty często korzystają z AI w sposób doraźny, bez spójnej strategii i bez możliwości weryfikacji bezpieczeństwa prawnego. Mogą stosować bezpłatne lub najtańsze narzędzia, nie analizując warunków licencyjnych, sposobu przetwarzania danych czy możliwości komercyjnego wykorzystania rezultatów.

W dłuższej perspektywie może to prowadzić do pogłębienia różnic produktywności. Podmioty, które wcześniej zbudują kompetencje, dane i procedury, będą szybciej obniżały koszty, zwiększały skalę działania i zdobywały klientów. Pozostali uczestnicy rynku mogą zostać zepchnięci do roli podwykonawców lub konkurować głównie ceną. Ryzyko to ma szczególne znaczenie w przemysłach kreatywnych, ponieważ różnorodność sektora jest jednym ze źródeł jego wartości. Mikrofirmy, niezależni twórcy i niewielkie studia wprowadzają eksperymenty, niszowe narracje i lokalne perspektywy, których nie zawsze podejmują się duże organizacje. Ich osłabienie mogłoby prowadzić do homogenizacji oferty i ograniczenia pluralizmu kulturowego. Nierówna adopcja AI jest więc nie tylko problemem technologicznym, ale także problemem konkurencyjności, zatrudnienia, różnorodności i spójności regionalnego ekosystemu. Skutki transformacji powinny być monitorowane nie tylko poprzez liczbę wdrożeń, ale również przez analizę tego, które grupy podmiotów odnoszą największe korzyści i które pozostają poza procesem zmiany.

14

Prawa autorskie i etyka stają się elementem konkurencyjności

Wraz ze wzrostem skali zastosowania AI kwestie prawne i etyczne przestają pełnić wyłącznie funkcję zabezpieczającą, a coraz częściej wpływają bezpośrednio na możliwość komercjalizacji produktów, budowanie zaufania klientów, dostęp do finansowania oraz współpracę międzynarodową. Przedsiębiorstwa muszą odpowiadać na pytania dotyczące pochodzenia danych wykorzystywanych do trenowania lub zasilania modeli, zakresu praw do wygenerowanych treści, ochrony materiałów powierzonych przez klientów, oznaczania zastosowania AI oraz odpowiedzialności za błędy lub naruszenia. W sektorach kreatywnych zagadnienia te są szczególnie złożone, ponieważ podstawową wartością wielu produktów jest ich oryginalność, styl, autorstwo i możliwość dalszego licencjonowania. Niepewność dotycząca praw może uniemożliwiać sprzedaż, dystrybucję lub wykorzystanie produktu przez klienta. Może również prowadzić do sporów pomiędzy twórcami, producentami, dostawcami technologii i właścicielami danych.

Coraz większego znaczenia nabiera proveniencja, czyli możliwość określenia pochodzenia treści, danych i poszczególnych elementów wykorzystanych w procesie produkcyjnym. Organizacje zdolne do udokumentowania źródeł, licencji, udziału człowieka i sposobu wykorzystania AI mogą być postrzegane jako bardziej wiarygodni partnerzy biznesowi. Podobne znaczenie mają zasady etyczne dotyczące transparentności, dyskryminacji, manipulacji, wiarygodności informacji i ochrony wizerunku. W mediach, reklamie, kulturze i edukacji brak jasnych reguł może prowadzić do utraty zaufania odbiorców, nawet jeżeli formalnie nie doszło do naruszenia prawa.

Można oczekiwać, że zgodność z regulacjami i standardami odpowiedzialnego AI będzie coraz częściej warunkiem udziału w łańcuchach dostaw, projektach międzynarodowych i zamówieniach publicznych. Podobnie jak w przypadku ochrony danych osobowych, przedsiębiorstwa będą musiały nie tylko deklarować zgodność, ale również wykazywać stosowanie odpowiednich procedur. Zdolność do odpowiedzialnego wykorzystania AI może więc stać się przewagą konkurencyjną regionu. Ekosystem, w którym firmy i instytucje posiadają wiedzę prawną, stosują przejrzyste zasady i potrafią dokumentować procesy, może być bardziej atrakcyjny dla inwestorów, partnerów i klientów poszukujących bezpiecznych rozwiązań.

15

Istniejące instrumenty wsparcia wymagają adaptacji i lepszej nawigacji

Na poziomie krajowym i europejskim dostępnych jest wiele instrumentów wspierających cyfryzację, rozwój kompetencji, innowacje, internacjonalizację, mobilność i finansowanie działalności kreatywnej. Problemem nie jest więc wyłącznie brak programów, ale również ich rozproszenie, złożoność i niedostosowanie komunikacji do specyfiki przemysłów kreatywnych. Przedsiębiorca lub twórca musi samodzielnie zidentyfikować właściwy instrument, ocenić kryteria dostępu, ustalić, czy dana forma działalności kwalifikuje się do wsparcia, a następnie połączyć kilka programów odpowiadających różnym etapom rozwoju. Dla małych podmiotów proces ten bywa nieproporcjonalnie czasochłonny w stosunku do możliwych korzyści. Dodatkowym problemem jest język i konstrukcja wielu instrumentów, bo programy tworzone z myślą o przedsiębiorstwach technologicznych lub przemysłowych nie zawsze uwzględniają projektowy charakter pracy kreatywnej, znaczenie wartości niematerialnych, nieregularne przychody, niewielką skalę organizacji oraz specyfikę własności intelektualnej. W efekcie część dostępnych instrumentów pozostaje niewykorzystana albo korzystają z niej głównie podmioty posiadające doświadczenie w pozyskiwaniu finansowania lub mogące sobie pozwolić na zatrudnienie odpowiednich specjalistów w tym obszarze. Ogranicza to oddziaływanie istniejących programów i zwiększa różnice pomiędzy bardziej i mniej dojrzałymi organizacjami.

Z perspektywy regionu istotna staje się zatem funkcja nawigacyjna, bo nie chodzi wyłącznie o stworzenie kolejnego katalogu instrumentów, lecz o pomoc podmiotom w określeniu ich sytuacji, potrzeb i właściwej kolejności działań. Dany podmiot powinien móc uzyskać odpowiedź nie tylko na pytanie, jakie programy istnieją, ale również z którego powinien skorzystać na obecnym etapie i w jaki sposób przejść do kolejnego poziomu rozwoju. Regionalne instytucje mogą również pełnić funkcję adaptacyjną, tłumacząc ogólne instrumenty na potrzeby sektora kreatywnego, budując partnerstwa aplikacyjne, pomagając w przygotowaniu projektów i łącząc firmy z dostawcami usług. Takie podejście pozwala wykorzystywać istniejące zasoby bez konieczności tworzenia całego systemu od podstaw.

6.

**Propozycja planu
wsparcia oraz
rekomendacje**



6

Propozycja planu wsparcia oraz rekomendacje dotyczące doskonalenia regionalnych instrumentów wsparcia, spójne z Regionalną Strategią Innowacji Województwa Śląskiego 2030

Przedstawione rekomendacje wynikają z rozpoznania przemysłów kreatywnych jako złożonego ekosystemu, w którym rozwój kompetencji twórczych, technologicznych i biznesowych musi następować równolegle. Sektor ten jest silnie rozdrobniony, oparty na mikroprzedsiębiorstwach, freelancerach i czasowych zespołach projektowych, a jego rozwój jest często przerywany pomiędzy etapem zdobywania kompetencji, tworzenia prototypu, walidacji rynkowej i komercjalizacji.

Sztuczna inteligencja dodatkowo wzmacnia potrzebę systemowego podejścia, a jej skuteczne wdrażanie nie zależy wyłącznie od dostępu do narzędzi, lecz również od jakości danych, uporządkowania procesów, kompetencji biznesowych, bezpieczeństwa prawnego, zdolności do testowania oraz możliwości finansowania kolejnych etapów transformacji.

Z tego względu rekomendacje zostały uporządkowane na trzech poziomach:

- strategicznym – dotyczącym miejsca przemysłów kreatywnych w polityce województwa, zarządzania sektorem oraz długofalowych kierunków jego rozwoju,
- instrumentów finansowania – dotyczącym dopasowania i ukierunkowania istniejącego wsparcia, zasad dostępu do środków oraz ciągłości finansowania kolejnych etapów rozwoju,
- projektów – obejmującym konkretne przedsięwzięcia, które mogą być inicjowane lub koordynowane przez Województwo Śląskie.

01

Uznanie przemysłów kreatywnych za istotny horyzontalny obszar rozwoju i innowacji województwa

Rekomenduje się uznanie przemysłów kreatywnych za istotny horyzontalny obszar rozwoju i innowacji Województwa Śląskiego. Nie oznacza to wyodrębniania nowej inteligentnej specjalizacji, lecz wzmocnienie obecności sektora w istniejących politykach regionalnych. Sektor ten nie powinien być postrzegany wyłącznie jako część działalności kulturalnej ani jako jeden z wielu elementów szerokiej kategorii przemysłów wschodzących. Powinien zostać rozpoznany jako samodzielny obszar aktywności gospodarczej oraz jako źródło kompetencji i metod wspierających transformację innych sektorów.

Przemysły kreatywne wytwarzają własne produkty, usługi, miejsca pracy i własność intelektualną, ale równocześnie uczestniczą w projektowaniu innowacji w przemyśle, ochronie zdrowia, edukacji, turystyce i administracji publicznej. Design, projektowanie usług, komunikacja, narracja, produkcja cyfrowa i tworzenie doświadczeń zwiększają użyteczność technologii, ułatwiają ich wdrażanie oraz wpływają na sposób ich odbioru przez użytkowników.

Wzmocnienie pozycji sektora powinno znaleźć odzwierciedlenie w dokumentach strategicznych, kryteriach wyboru projektów, regionalnych programach operacyjnych, systemie monitorowania oraz zasadach współpracy pomiędzy inteligentnymi specjalizacjami. Nie należy przy tym automatycznie przesądzać, że jedynym rozwiązaniem jest natychmiastowe ustanowienie przemysłów kreatywnych jako odrębnej inteligentnej specjalizacji. Taka decyzja powinna być poprzedzona analizą potencjału, koncentracji podmiotów, wartości dodanej, powiązań międzysektorowych oraz zdolności regionu do budowania rozpoznawalnej przewagi. Niezależnie od formalnego statusu sektor powinien jednak posiadać wyraźnie określone cele, budżety, odpowiedzialność instytucjonalną i instrumenty wsparcia.

Zakres wdrożenia:

- uwzględnienie przemysłów kreatywnych jako strategicznego obszaru w aktualizowanych dokumentach regionalnych,
- określenie ich relacji z inteligentnymi specjalizacjami województwa,
- przeprowadzenie oceny zasadności ustanowienia odrębnej specjalizacji,
- uwzględnienie sektora w systemie wyboru regionalnych przedsięwzięć strategicznych,
- włączenie przedstawicieli przemysłów kreatywnych do gremiów związanych z polityką innowacyjną i transformacją regionu.

02

Przyjęcie regionalnej, operacyjnej definicji przemysłów kreatywnych

Rekomenduje się opracowanie i przyjęcie nowej definicji operacyjnej przemysłów kreatywnych, stosowanej w dokumentach strategicznych, badaniach, programach wsparcia i systemie monitorowania województwa. Definicja powinna zostać wypracowana w powiązaniu z inteligentnymi specjalizacjami województwa i ich systemem monitorowania, tak aby była stosowalna w programach wsparcia. Obecna definicja oparta na szerokim katalogu branż nie odzwierciedla w pełni współczesnych zależności pomiędzy kulturą, technologią, twórczością i innowacjami. Może jednocześnie nadmiernie rozszerzać sektor o działalności, w których kreatywność nie stanowi podstawowego źródła wartości, oraz pomijać nowe formy aktywności powstające na styku AI, XR, designu, nowych mediów i technologii cyfrowych.

Definicja powinna łączyć podejście branżowe z podejściem funkcjonalnym, a o przynależności do sektora powinny decydować między innymi:

- centralna rola twórczości i kompetencji kreatywnych,
- znaczenie własności intelektualnej i wartości niematerialnych,
- tworzenie treści, form, narracji, doświadczeń lub znaczeń,
- możliwość powielania, dystrybucji albo komercjalizacji rezultatów,
- zdolność do generowania innowacji w innych sektorach.

Celowe jest rozróżnienie czterech powiązanych warstw:

- rdzenia kulturowego i artystycznego,
- komercyjnych przemysłów kreatywnych,
- sektora createch, łączącego twórczość z technologiami cyfrowymi,
- zastosowania kompetencji kreatywnych w innych sektorach gospodarki.

Lista kodów PKD powinna pełnić funkcję pomocniczą w analizach statystycznych, ale nie powinna być utożsamiana z pełną definicją sektora. Klasyfikacja PKD nie pozwala bowiem uchwycić freelancerów pracujących w wielu obszarach, zespołów projektowych, nowych modeli działalności ani kreatywnych funkcji występujących wewnątrz przedsiębiorstw formalnie należących do innych branż.

Zakres wdrożenia:

- opracowanie definicji funkcjonalnej i branżowej,
- wyznaczenie katalogu branż w ramach poszczególnych warstw,
- przygotowanie regionalnego zestawu kodów PKD do celów statystycznych,
- opracowanie zasad kwalifikowania podmiotów do programów wsparcia,
- okresowa aktualizacja definicji wraz ze zmianami technologii i modeli biznesowych.

03

Przeprowadzenie, z udziałem przedstawicieli sektora, procesu wypracowania wizji, priorytetów i mapy drogowej

Rekomenduje się przeprowadzenie procesu wypracowania wizji w ramach Procesu Przedsiębiorczego Odkrywania Regionalnej Strategii Innowacji, z udziałem partnerów regionalnych oraz Sieci Regionalnych Obserwatoriów Specjalistycznych. Jego rezultatem powinna być długofalowa wizja rozwoju przemysłów kreatywnych w Województwie Śląskim, zestaw priorytetów oraz mapa drogowa działań na okres co najmniej pięciu–dziesięciu lat. Ujęcie procesu w odrębnym dokumencie strategicznym pozostaje opcją wymagającą decyzji o osobnej ścieżce. Proces nie powinien ograniczać się do zlecenia opracowania kolejnego dokumentu, a powinien angażować podmioty, freelancerów, instytucje kultury, uczelnie, organizacje branżowe, instytucje otoczenia biznesu, samorządy lokalne i przedstawicieli pozostałych inteligentnych specjalizacji. W pracach warto wykorzystać foresight, scenariusze przyszłości, podejście design thinking, warsztaty strategiczne i badania użytkowników. Umożliwi to nie tylko określenie obecnego stanu sektora, ale także rozpoznanie alternatywnych kierunków jego rozwoju i konsekwencji przyjęcia różnych modeli interwencji, z uwzględnieniem punktu widzenia przedstawicieli podmiotów kreatywnych z regionu.

Proces powinien doprowadzić do odpowiedzi na następujące pytania:

- Które potencjały regionu są wystarczająco unikalne, aby budować na nich przewagę?
- Które branże lub powiązania międzysektorowe mają największy potencjał wzrostu?
- Jakie znaczenie mają kultura i twórczość dla atrakcyjności regionu oraz zatrzymywania mieszkańców?
- Jaką rolę przemysły kreatywne mają odgrywać w transformacji województwa?
- W których obszarach nowe technologie mogą tworzyć realną wartość?
- Jakie bariery należy usunąć na poziomie kompetencji, finansowania, danych, regulacji i dostępu do rynku?
- Po czym będzie można rozpoznać sukces polityki regionalnej?

Priorytety nie powinny ograniczać się do wyboru kilku branż, a część z nich powinna mieć charakter horyzontalny, na przykład: odpowiedzialna adopcja AI, rozwój kompetencji biznesowych, internacjonalizacja, ochrona własności intelektualnej, współpraca z przemysłem, wykorzystanie danych i dostęp do pierwszych klientów.

04

Wyznaczenie w strukturze UM WSL funkcji koordynacyjnej ds. przemysłów kreatywnych

Rezultaty procesu:

- wizja rozwoju sektora,
- zestaw priorytetów branżowych i horyzontalnych,
- mierzalne cele na okres pięciu–dziesięciu lat,
- mapa drogowa działań,
- określenie odpowiedzialności instytucjonalnej,
- wstępny portfel projektów i instrumentów finansowania,
- mechanizm okresowego przeglądu i aktualizacji priorytetów.

Rekomenduje się wyznaczenie w istniejącej strukturze Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego funkcji koordynacyjnej ds. przemysłów kreatywnych. Nie wymaga to tworzenia nowej instytucji ani ustanawiania nowego mandatu. Zadania operacyjne mogą być realizowane we współpracy z instytucjami regionalnymi dysponującymi kompetencjami w obszarze designu, kultury i dziedzictwa — na przykład z Zamkiem Cieszyn lub Regionalnym Instytutem Kultury im. Wojciecha Korfańskiego.

Funkcja koordynacyjna nie powinna zastępować instytucji kultury, instytucji otoczenia biznesu ani operatorów programów, a jej rolą powinno być łączenie ich działań, ograniczanie powielania inicjatyw i zapewnianie ciągłości pomiędzy kolejnymi etapami wsparcia.

Proponowane podstawowe zadania koordynatora:

- zarządzanie realizacją regionalnej wizji i mapy drogowej,
- aktualizacja priorytetów i identyfikowanie nowych trendów,
- prowadzenie lub zlecanie monitoringu sektora,
- koordynowanie programów i projektów własnych województwa,
- integrowanie przedsiębiorstw, freelancerów, uczelni, instytucji kultury i samorządów,
- nawigowanie podmiotów pomiędzy dostępnymi instrumentami wsparcia,
- rozwijanie współpracy z innymi inteligentnymi specjalizacjami,
- reprezentowanie sektora w sieciach krajowych i europejskich,
- pozyskiwanie zewnętrznego finansowania,
- upowszechnianie wytycznych odpowiedzialnego stosowania AI.

Warunkiem skuteczności funkcji koordynacyjnej jest trwałość jej umocowania. Funkcja ta nie powinna kończyć się wraz z zakończeniem pojedynczego projektu finansowanego ze środków europejskich.

05

Włączenie monitorowania przemysłów kreatywnych do Sieci Regionalnych Obserwatoriów Specjalistycznych

Rekomenduje się uruchomienie cyklicznego systemu monitorowania sektora, który będzie łączył dane statystyczne, badania jakościowe, informacje z realizowanych programów oraz analizę trendów technologicznych i rynkowych. System powinien wychodzić poza pomiar liczby firm, zatrudnienia i przychodów. W przypadku przemysłów kreatywnych konieczne jest uchwycenie struktury projektowej, roli freelancerów, przepływów pomiędzy branżami, wartości własności intelektualnej, udziału eksportu, poziomu dojrzałości biznesowej oraz wykorzystania technologii.

Monitoring może obejmować poniższe obszary:

POTENCJAŁ SEKTORA

- liczba i struktura podmiotów,
- udział mikroprzedsiębiorstw i freelancerów,
- zatrudnienie, samozatrudnienie i formy współpracy,
- przychody, wynagrodzenia, eksport i wartość dodana,
- rozmieszczenie geograficzne podmiotów.

KOMPETENCJE I ZASOBY

- dostęp do specjalistów,
- poziom kompetencji biznesowych, technologicznych i twórczych,
- dostęp do danych, infrastruktury, laboratoriów i narzędzi,
- zdolność do zarządzania własnością intelektualną.

DOJRZAŁOŚĆ AI I CYFRYZACJI

- okazjonalne testowanie narzędzi,
- regularne użycie w pojedynczych zadaniach,
- integracja AI z procesami,
- tworzenie produktów i modeli biznesowych opartych na AI,
- stosowanie standardów prawnych, etycznych i jakościowych.

REZULTATY PROGRAMÓW

- liczba prototypów przechodzących do testów i do wdrożenia,
- utrzymanie produktów po zakończeniu finansowania,
- przychody, sprzedaż i eksport wygenerowane dzięki wsparciu,
- trwałość zespołów i partnerstw.

ODDZIAŁYWANIE REGIONALNE

- współpraca przemysłów kreatywnych z przemysłem, zdrowiem, edukacją, turystyką i administracją,
- wpływ kultury na atrakcyjność miejsc, rewitalizację i jakość życia,
- udział sektora w budowie marki regionu,
- rozkład korzyści pomiędzy dużymi podmiotami, mikrofirmami i freelancerami.

06

Budowanie regionalnej przewagi na styku dziedzictwa, kultury, technologii i transformacji

Rekomenduje się uznanie połączenia dziedzictwa przemysłowego, kultury, designu, AI, XR i doświadczenia transformacji za jeden z potencjalnych wyróżników Województwa Śląskiego. Przewaga regionu nie będzie wynikała z samego dostępu do AI czy technologii immersyjnych, ponieważ podobne narzędzia są dostępne globalnie. Trudne do skopiowania są natomiast lokalne zasoby: obiekty poprzemysłowe, archiwa, kolekcje, historie mieszkańców, wiedza o transformacji, rozpoznawalne marki miejsc oraz doświadczenie przekształcania funkcji gospodarczych i społecznych. Określenie priorytetów nie powinno też sprowadzać się do prostego wyboru kilku najważniejszych branż, bo potencjał sektora może być budowany w oparciu o różne logiki. Priorytetem mogą być branże posiadające już wysoką koncentrację przedsiębiorstw i kompetencji, obszary o największym potencjale eksportowym, działalności ważne dla transformacji regionu, sektory o wysokiej podatności na wdrażanie AI lub specjalizacje powstające na styku kultury, technologii i przemysłu.

Priorytety mogą mieć również charakter horyzontalny i dotyczyć problemów wspólnych dla wielu branż. Należą do nich między innymi rozwój kompetencji AI, dostęp do danych i infrastruktury, ochrona własności intelektualnej, internacjonalizacja, rozwój sprzedaży, testowanie nowych modeli biznesowych, wsparcie mikroprzedsiębiorstw czy budowanie współpracy pomiędzy sektorem kreatywnym a przemysłem. Takie podejście może być bardziej użyteczne niż organizowanie całego systemu wsparcia wyłącznie według tradycyjnych podziałów branżowych.

Regionalna specjalizacja powinna opierać się na łączeniu zasobów z kompetencjami w zakresie:

- projektowania doświadczeń,
- gier, filmu, animacji i produkcji audiowizualnej,
- cyfrowych rekonstrukcji i technologii immersyjnych,
- digitalizacji i zarządzania metadanymi,
- personalizacji doświadczeń edukacyjnych i turystycznych,
- tworzenia narzędzi służących interpretacji dziedzictwa,
- projektowania procesów transformacji społecznej.

07

Włączenie przemysłów kreatywnych do polityki atrakcyjności, demografii i transformacji regionu

Rekomenduje się uwzględnienie przemysłów kultury i kreatywnych nie tylko w polityce kulturalnej, ale również w działaniach dotyczących jakości życia, przyciągania i zatrzymywania mieszkańców, rewitalizacji, turystyki, promocji gospodarczej i transformacji społecznej. Efekty działalności kulturalnej są rozproszone i często nie pojawiają się bezpośrednio w budżecie organizatora. Korzyści mogą występować w gastronomii, turystyce, rynku nieruchomości, rozwoju przestrzeni, reputacji miasta, decyzjach migracyjnych i aktywności społecznej. Ocenianie sektora wyłącznie za pomocą frekwencji lub przychodów prowadzi więc do niedoszacowania jego wartości.

W regionalnych dokumentach i ewaluacjach należy uwzględnić między innymi:

- wpływ na atrakcyjność osiedleńczą i studencką,
- uczestnictwo w kulturze i dostępność oferty,
- wpływ na aktywizację przestrzeni i rewitalizację,
- efekty mnożnikowe dla lokalnej gospodarki,
- wzmacnianie tożsamości i marki miejsca,
- wpływ na kapitał społeczny,
- ryzyko wypierania lokalnych społeczności i komercjalizacji przestrzeni.

Kultura powinna być rozpoznawana jako jeden z elementów infrastruktury rozwoju regionu, a nie wyłącznie jako obszar wymagający dotowania.

08

Przyjęcie wytycznych i dobrych praktyk odpowiedzialnego stosowania AI

Rekomenduje się opracowanie wytycznych i dobrych praktyk odpowiedzialnego stosowania AI w projektach finansowanych lub realizowanych przez Województwo Śląskie. Stanowiłyby one operacjonalizację obowiązujących przepisów, w tym AI Act, a nie odrębną regulację regionalną. Standardy powinny dotyczyć zarówno przedsiębiorstw kreatywnych, jak i instytucji kultury, jednostek samorządu oraz wykonawców realizujących zamówienia publiczne.

Wytyczne powinny obejmować:

- ochronę danych i materiałów powierzonych przez klientów,
- zasady korzystania z treści chronionych prawem autorskim,
- dokumentowanie źródeł i pochodzenia materiałów,
- oznaczanie wykorzystania AI w uzasadnionych przypadkach,
- zachowanie udziału i odpowiedzialności człowieka,
- ocenę ryzyka dyskryminacji, manipulacji i dezinformacji,
- kontrolę jakości rezultatów,
- zasady archiwizowania informacji o procesie powstawania treści,
- minimalne wymagania wobec dostawców narzędzi.

Wytyczne nie zastępują prawa ani nie pełnią funkcji certyfikatu zgodności. Może jednak stanowić praktyczne narzędzie ograniczania ryzyka i przygotowywać podmioty do udziału w bardziej wymagających łańcuchach dostaw, projektach międzynarodowych i zamówieniach publicznych.

Zasada horyzontalna: dopasowanie wsparcia do mikroprzedsiębiorstw, freelancerów i zespołów projektowych

Punktem wyjścia rekomendacji tego poziomu jest lepsze dopasowanie i ukierunkowanie istniejącego systemu wsparcia, a nie tworzenie nowych, odrębnych instrumentów dla przemysłów kreatywnych. Odniesieniem są w szczególności instrumenty EFRR wdrażane z udziałem Śląskiego Centrum Przedsiębiorczości. Dopasowanie wsparcia do mikroprzedsiębiorstw, freelancerów i zespołów projektowych należy traktować jako zasadę horyzontalną, obowiązującą we wszystkich instrumentach opisanych poniżej, a nie jako osobną rekomendację. Proponowane zmiany mają charakter dodatkowy względem dostępnych instrumentów i służą ograniczeniu fragmentacji wsparcia. Rekomenduje się projektowanie instrumentów, które odpowiadają rzeczywistej strukturze przemysłów kreatywnych. Klasyczny model zakładający stabilne przedsiębiorstwo, etatowy zespół, regularne przychody i możliwość długiego przygotowywania dokumentacji jest niedostosowany do znacznej części sektora.

Instrumenty powinny uwzględniać:

- niewielką skalę organizacji,
- nieregularność przychodów,
- brak wyodrębnionych działów rozwoju i administracji,
- projektowy skład zespołów,
- znaczenie freelancerów i podwykonawców,
- konieczność finansowania czasu pracy właściciela,
- wysokie znaczenie wartości niematerialnych i praw autorskich,
- trudność w zapewnianiu wysokiego wkładu własnego.

Pożądane rozwiązania konstrukcyjne:

- uproszczone formularze i krótkie ścieżki oceny,
- niższe minimalne wartości projektów,
- możliwość finansowania działalności jednoosobowych,
- uznawanie pracy właściciela i zespołu projektowego za koszt kwalifikowany,
- możliwość tworzenia czasowych konsorcjów i partnerstw,
- ograniczenie wymogu historii finansowej w projektach prototypowych,
- zaliczkowanie lub płatności etapowe,
- dostosowany do ryzyka poziom wkładu własnego,
- realizacja większych projektów i programów przez Województwo Śląskie, gdzie podmioty przemysłów kreatywnych mogą być uczestnikami na uproszczonych zasadach.

01

Ukierunkowanie istniejących instrumentów na spójną ścieżkę rozwoju przedsiębiorstw kreatywnych

Rekomenduje się ukierunkowanie i powiązanie istniejących instrumentów w spójną ścieżkę prowadzącą podmiot od diagnozy i rozwoju kompetencji do wdrożenia, sprzedaży, internacjonalizacji i skalowania.

Ścieżka powinna obejmować następujące etapy:

- diagnoza dojrzałości przedsiębiorstwa,
- rozwój kompetencji twórczych, biznesowych i technologicznych,
- rozpoznanie potrzeb odbiorców i rynku,
- projektowanie nowych produktów, usług i modeli biznesowych,
- prototypowanie,
- testowanie z użytkownikami i klientami,
- weryfikacja technologiczna, prawna i finansowa,
- pierwsze wdrożenie,
- rozwój sprzedaży,
- internacjonalizacja,
- skalowanie i pozyskiwanie kapitału.

Ścieżka nie musi być realizowana przez jedną instytucję ani finansowana z jednego programu. Konieczne jest jednak ustanowienie mechanizmu przekazywania podmiotu pomiędzy kolejnymi etapami. Wyniki diagnozy, testów i pracy doradczej powinny być wykorzystywane w następnym instrumencie, bez konieczności każdorazowego rozpoczynania procesu od początku.

Każdy uczestnik powinien otrzymywać indywidualną mapę rozwoju wskazującą:

- aktualny poziom dojrzałości,
- najważniejsze bariery,
- rekomendowaną kolejność działań,
- dostępne instrumenty,
- warunki przejścia do kolejnego etapu.

02

Wykorzystanie etapowego finansowania w istniejących instrumentach innowacyjnych

Rekomenduje się odejście od modelu, w którym jedna dotacja ma sfinansować całe przedsięwzięcie od pomysłu do wdrożenia. W warunkach wysokiej niepewności bardziej adekwatne jest finansowanie etapowe, w którym kolejne transze są uruchamiane po potwierdzeniu określonych założeń.

Możliwa struktura instrumentu:

Etap 1. Rozpoznanie i koncepcja

Finansowanie badań użytkowników, analizy rynku, przygotowania koncepcji i wstępnej oceny wykonalności.

Etap 2. Prototyp

Finansowanie stworzenia rozwiązania w skali umożliwiającej jego ocenę.

Etap 3. Walidacja

Finansowanie testów z użytkownikami, klientami lub partnerami instytucjonalnymi, a także analiz prawnych, technologicznych i biznesowych.

Etap 4. Pierwsze wdrożenie

Finansowanie dostosowania rozwiązania do rzeczywistych warunków, integracji, kontroli jakości i uruchomienia u pierwszego klienta.

Etap 5. Skalowanie

Finansowanie rozwoju sprzedaży, wejścia na nowe rynki, zwiększania niezawodności i budowania partnerstw dystrybucyjnych.

Finansowanie kolejnego etapu powinno zależeć nie od pełnego sukcesu poprzedniego działania, lecz od przedstawienia wiarygodnych wyników i decyzji dotyczącej dalszego rozwoju. Negatywny wynik testu może być wartościowym rezultatem, jeżeli pozwala uniknąć kosztownego wdrożenia.

03

Ukierunkowanie bonów i grantów na odpowiedzialne wdrażanie AI

Rekomenduje się wykorzystanie istniejących instrumentów bonowych i grantowych, dostępnych dla mikroprzedsiębiorstw i niewielkich organizacji, do zakupu usług związanych z przygotowaniem oraz realizacją pierwszych wdrożeń AI.

Bony nie powinny finansować wyłącznie zakupu licencji, a ich celem powinno być przejście od przypadkowego korzystania z narzędzi do świadomego usprawnienia konkretnego procesu.

Zakres bonu może obejmować:

- diagnozę procesu i wybór zastosowania AI,
- audyt danych,
- wybór narzędzi,
- przygotowanie pilotażu,
- konfigurację rozwiązania,
- opracowanie zasad kontroli jakości,
- analizę praw autorskich i ochrony danych,
- szkolenie zespołu,
- pomiar efektów,
- opracowanie planu dalszego wdrażania.

Instrument powinien promować rozpoczynanie od prostych, mierzalnych zastosowań, takich jak back-office, lokalizacja, dokumentacja, katalogowanie, wyszukiwanie informacji czy wstępna obsługa komunikacji. Projekty dotyczące własnych modeli lub złożonych środowisk AI powinny wymagać wykazania odpowiedniej dojrzałości danych, zespołu i modelu biznesowego.

04

Uzupełnienie systemu wsparcia o finansowanie prototypowania, testowania i pierwszego wdrożenia

Jedną z najważniejszych luk jest brak środków pomiędzy przygotowaniem koncepcji a uzyskaniem pierwszych przychodów. Rekomenduje się więc uzupełnienie istniejącego systemu wsparcia o finansowanie właśnie tego etapu.

Wsparcie powinno umożliwiać:

- tworzenie prototypów,
- przeprowadzanie testów z użytkownikami,
- dostęp do laboratoriów i infrastruktury,
- zakup specjalistycznych usług,
- przygotowanie wersji demonstracyjnej,
- ocenę bezpieczeństwa prawnego,
- dostosowanie produktu do pierwszego klienta,
- pokrycie części kosztów pilotażu,
- dokumentowanie rezultatów i przygotowanie studium przypadku.

Szczególne znaczenie ma możliwość finansowania pierwszego wdrożenia w instytucji publicznej, przedsiębiorstwie przemysłowym, instytucji kultury, placówce edukacyjnej lub atrakcji turystycznej.

05

Uzupełnienie wsparcia o rozwój danych i zasobów cyfrowych

Rekomenduje się ukierunkowanie dostępnego finansowania na przygotowanie danych, archiwów i zbiorów do wykorzystania w rozwiązaniach AI i produktach cyfrowych.

W wielu organizacjach barierą nie jest brak narzędzia, ale:

- nieuporządkowane zasoby,
- brak metadanych,
- niejasny status prawny,
- niewłaściwe formaty,
- brak interoperacyjności,
- brak procedur dostępu i aktualizacji.

Instrument powinien obejmować digitalizację, porządkowanie, opisywanie, ocenę praw, anonimizację, tworzenie standardów metadanych oraz projektowanie bezpiecznych środowisk dostępu. W przypadku publicznych instytucji kultury finansowanie powinno być powiązane z zasadami ponownego wykorzystania zasobów przez twórców, przedsiębiorstwa i zespoły badawcze, z poszanowaniem praw autorskich i ochrony wrażliwych danych.

06

Ukierunkowanie wsparcia kompetencji na kompetencje biznesowe i organizacyjne

Rekomenduje się finansowanie nie tylko kompetencji technologicznych, ale również zdolności potrzebnych do komercjalizacji produktów kreatywnych.

Zakres powinien obejmować:

- wycenę pracy i własności intelektualnej,
- modele biznesowe,
- sprzedaż B2B i B2G,
- zarządzanie finansami i płynnością,
- negocjowanie umów,
- licencjonowanie,
- budowanie powtarzalnych procesów,
- zarządzanie zespołami projektowymi,
- rozwój eksportu,
- przygotowanie do pozyskania inwestora.

Preferowane powinny być programy łączące rozwój kompetencji z zastosowaniem wiedzy w konkretnym przedsiębiorstwie. Samo uczestnictwo w szkoleniu nie powinno być uznawane za końcowy rezultat wsparcia.

07

Wykorzystanie istniejącego wsparcia internacjonalizacji dla mobilności twórczej

Rekomenduje się wykorzystanie istniejących instrumentów internacjonalizacji do wspierania udziału w targach, festiwalach, rezydencjach, wizytach studyjnych, programach partnerskich i międzynarodowych sieciach współpracy.

Wsparcie powinno obejmować nie tylko koszty wyjazdu, ale także:

- przygotowanie strategii wejścia na rynek,
- dostosowanie oferty i materiałów,
- tłumaczenia i dostosowanie materiałów do danej lokalizacji,
- konsultacje prawne,
- umawianie spotkań z partnerami,
- działania następce po wydarzeniu,
- budowanie dystrybucji,
- ochronę własności intelektualnej.

Efektem nie powinna być sama obecność na wydarzeniu, lecz rozwój trwałych relacji, sprzedaży, licencji, koprodukcji lub partnerstw.

08

Wykorzystanie zamówień publicznych jako instrumentu pierwszego rynku

Rekomenduje się szersze wykorzystanie zamówień realizowanych w ramach obowiązujących przepisów jako mechanizmu umożliwiającego testowanie oraz pierwsze wdrożenie rozwiązań tworzonych przez regionalne podmioty kreatywne. Rekomendacja nie wymaga zmian legislacyjnych i opiera się na narzędziach dostępnych w ustawie Prawo zamówień publicznych, w szczególności dialogu technicznym, kryteriach jakościowych, konkursach projektowych oraz zamówieniach na usługi projektowe i badawcze.

Województwo i podległe mu instytucje mogą pełnić rolę pierwszego klienta między innymi w obszarach:

- digitalizacji kultury,
- komunikacji publicznej,
- edukacji,
- turystyki,
- dostępności,
- interpretacji dziedzictwa,
- projektowania usług,
- wizualizacji danych,
- technologii XR,
- narzędzi AI wspierających pracę instytucji.

Mechanizm nie powinien polegać na preferowaniu firm ze względu na lokalizację, lecz na tworzeniu zamówień, które umożliwiają małym i innowacyjnym podmiotom udział w procedurach. Pomocne mogą być dialog techniczny, konkursy projektowe, podział zamówień na części, możliwe do realizacji przez mniejsze, ale wyspecjalizowane podmioty, pilotaże i ocena jakościowa zamiast dominacji kryterium najniższej ceny.

01

Węzeł ds. przemysłów kreatywnych w Sieci SO RIS

Rekomenduje się powołanie węzła tematycznego ds. przemysłów kreatywnych w ramach istniejącej Sieci Regionalnych Obserwatoriów Specjalistycznych, z wykorzystaniem i rozszerzeniem kompetencji Obserwatorium Designu, zamiast tworzenia odrębnego obserwatorium. Wariantem alternatywnym jest interdyscyplinarna grupa robocza przy SO RIS. Węzeł powinien odpowiadać za mapowanie, badanie i bieżące monitorowanie sektora.

Projekt powinien obejmować:

- stworzenie bazy podmiotów i kompetencji,
- cykliczne badanie kondycji sektora,
- analizę wykorzystania AI,
- badanie potrzeb kompetencyjnych,
- monitoring przepływów pomiędzy branżami,
- analizę wpływu kultury na rozwój miejsc,
- publikowanie raportów branżowych,
- panel wskaźników dostępny online,
- identyfikowanie nowych specjalizacji i trendów.

Węzeł powinien korzystać zarówno ze statystyk publicznych, jak i badań ankietowych, wywiadów, paneli przedsiębiorców oraz danych pochodzących z regionalnych programów.

02

Regionalny Punkt Nawigacji dla Przemysłów Kreatywnych

Rekomenduje się stworzenie usługi, która pomoże przedsiębiorcy, freelancerowi lub instytucji określić aktualną sytuację i odnaleźć właściwą formę wsparcia.

Punkt nie powinien pełnić wyłącznie funkcji informacyjnej, ale powinien oferować:

- krótką diagnozę dojrzałości,
- konsultację potrzeb,
- indywidualną mapę rozwoju,
- wskazanie programów regionalnych, krajowych i europejskich,
- pomoc w łączeniu kilku instrumentów,
- kierowanie do ekspertów, laboratoriów i partnerów,
- monitorowanie dalszych losów podmiotu.

Usługa powinna być dostępna również dla osób, które nie posiadają doświadczenia w aplikowaniu o środki publiczne.

03

Program „Creative AI Silesia” – etapowe wdrażanie AI w organizacjach kreatywnych

Rekomenduje się uruchomienie wieloletniego programu wspierającego odpowiedzialną adopcję AI.

Program powinien być podzielony na trzy poziomy:

Poziom 1. Szybkie usprawnienia

- administracja i dokumentacja
- lokalizacja i transkrypcja
- porządkowanie zasobów
- triage komunikacji
- raportowanie i research

Poziom 2. Wzrost

- analityka odbiorców
- personalizacja
- zarządzanie metadanymi
- automatyzacja sprzedaży
- nowe sposoby dystrybucji i udostępniania treści

Poziom 3. Rozwiązania strategiczne

- własne środowiska AI
- produkty oparte na unikalnych danych
- integracja AI i XR
- zaawansowane systemy personalizacji
- nowe modele biznesowe

Każdy uczestnik powinien przejść diagnozę procesów i danych. Program powinien łączyć doradztwo, finansowanie pilotażu, komponent prawny, pomiar efektów i możliwość przejścia do kolejnego etapu.

04

Śląskie Laboratorium Prototypowania i Testowania Produktów Kreatywnych

Rekomenduje się utworzenie rozproszonego laboratorium umożliwiającego przedsiębiorstwom i zespołom dostęp do infrastruktury, ekspertów oraz użytkowników. Może ono funkcjonować jako sieć współpracujących instytucji, a nie jeden nowy obiekt.

Laboratorium powinno łączyć:

- uczelnie,
- instytucje kultury,
- laboratoria technologiczne,
- parki naukowo-technologiczne,
- pracownie prototypowania,
- samorządy,
- przedsiębiorstwa przemysłowe,
- organizacje użytkowników.

Zakres usług może obejmować:

- prototypowanie cyfrowe i fizyczne,
- testy użyteczności,
- testy z odbiorcami,
- walidację modeli biznesowych,
- testy dostępności,
- analizę technologiczną,
- przygotowanie pilotażu,
- ocenę gotowości wdrożeniowej.

05

Program „Dziedzictwo 4.0 — Silesia Creative Tech”

Rekomenduje się uruchomienie programu wykorzystującego dziedzictwo przemysłowe, archiwa, kolekcje i narracje regionu jako podstawę nowych produktów kreatywnych i technologicznych.

Program może obejmować:

- cyfrowe rekonstrukcje,
- interaktywne archiwa,
- gry i doświadczenia narracyjne,
- aplikacje wykorzystujące rozszerzoną rzeczywistość,
- personalizowane ścieżki zwiedzania,
- cyfrowe bliźniaki obiektów,
- projekty filmowe i animacyjne,
- narzędzia edukacyjne,
- produkty eksportowe dla innych regionów poprzemysłowych.

Warunkiem udziału powinno być połączenie instytucji posiadającej zasoby z przedsiębiorstwem kreatywnym, partnerem technologicznym i potencjalnym użytkownikiem lub klientem. Projekty powinny posiadać plan utrzymania, rozwoju i ponownego wykorzystania rezultatów.

06

Program “Creative Connect Silesia” – współpraca przemysłów kreatywnych z regionalnymi specjalizacjami

Rekomenduje się uruchomienie programu, w którym przedsiębiorstwa kreatywne będą rozwiązywały problemy firm i instytucji należących do innych strategicznych sektorów województwa.

Przykładowe obszary współpracy:

- design produktów przemysłowych,
- projektowanie interfejsów i usług,
- wizualizacja danych,
- komunikacja technologii,
- symulacje i szkolenia XR,
- grywalizacja procesów edukacyjnych,
- projektowanie doświadczeń pacjentów,
- narzędzia dla turystyki,
- komunikacja transformacji energetycznej,
- partycypacyjne projektowanie usług publicznych.

Program powinien rozpoczynać się od identyfikacji realnych wyzwań zgłaszanych przez partnerów, a nie od prezentowania gotowych rozwiązań. Następnie zespoły powinny przechodzić proces współprojektowania, prototypowania, testowania i pierwszego wdrożenia w danej dziedzinie, z wykorzystaniem potencjału podmiotów kreatywnych.

07

Program rozwoju kompetencji biznesowych „Creative Business Silesia”

Rekomenduje się stworzenie programu skierowanego do twórców, freelancerów i mikroprzedsiębiorstw posiadających wysokie kompetencje branżowe, ale ograniczoną dojrzałość biznesową.

Program powinien być oparty na pracy nad rzeczywistą działalnością uczestniczącego podmiotu i obejmować:

- uporządkowanie oferty,
- kalkulowanie kosztów i cen,
- wycenę praw,
- model przychodów,
- sprzedaż i negocjacje,
- zarządzanie projektami,
- budowanie powtarzalnych procesów,
- planowanie płynności,
- zarządzanie portfelem klientów,
- przygotowanie do skalowania,
- eksport i licencjonowanie.

Rezultatem powinny być konkretne zmiany w działalności, a nie wyłącznie ukończenie cyklu szkoleniowego. Każdy uczestnik powinien przygotować i wdrożyć indywidualny plan rozwoju przedsiębiorstwa.

08

Program pierwszego klienta i regionalnych pilotażu

Rekomenduje się stworzenie mechanizmu łączącego przedsiębiorstwa kreatywne z instytucjami i firmami gotowymi przetestować ich rozwiązania.

Program powinien obejmować:

- nabór wyzwań od samorządów, instytucji kultury, szkół, przedsiębiorstw i organizacji społecznych,
- dobór zespołów kreatywnych,
- finansowanie dopasowania rozwiązania,
- wsparcie mentoringowe w zakresie dopracowania rozwiązania,
- test w rzeczywistych warunkach,
- ewaluację rezultatu,
- przygotowanie studium przypadku,
- możliwość zawarcia dalszej umowy,
- prezentację rezultatów kolejnym potencjalnym klientom.

Szczególnie istotne jest finansowanie kosztów ponoszonych zarówno przez wykonawcę, jak i organizację udostępniającą środowisko pilotażu.

09

Program mobilności, rezydencji i międzynarodowych partnerstw

Rekomenduje się stworzenie stałego programu umożliwiającego regionalnym twórcom i przedsiębiorstwom uczestnictwo w międzynarodowym obiegu wiedzy i rynku.

Program może obejmować:

- rezydencje twórcze i technologiczne,
- udział w targach i festiwalach,
- wizyty studyjne,
- misje gospodarcze,
- międzynarodowe programy akcelerycyjne,
- wymianę pomiędzy instytucjami kultury,
- wsparcie koprodukcji,
- budowanie konsorcjów do projektów europejskich.

Każdy wyjazd powinien być poprzedzony określeniem celu i przygotowaniem uczestnika, a zakończony działaniami wdrożeniowymi lub sprzedażowymi. Pozwoli to odróżnić mobilność rozwojową od jednorazowego udziału promocyjnego.

10

Pilotaż pomiaru wpływu kultury na rozwój miast i regionu

Rekomenduje się przeprowadzenie pilotażowego projektu mierzącego wielowymiarowy wpływ kultury na wybrane miasta lub obszary województwa.

Badanie powinno łączyć:

- dane o frekwencji i wydatkach,
- przepływy do gastronomii, turystyki i handlu,
- wpływ na aktywność przestrzeni,
- zmianę postrzegania miejsca,
- atrakcyjność dla mieszkańców, studentów i specjalistów,
- uczestnictwo i dostępność,
- kapitał społeczny,
- efekty rewitalizacyjne,
- potencjalne negatywne skutki, takie jak wypieranie mieszkańców.

Projekt pozwoli opracować regionalny model ewaluacji, który następnie może być stosowany przy ocenie inwestycji, wydarzeń i programów kulturalnych.

11

Regionalna Sieć Przemysłów Kreatywnych

Rekomenduje się rozwijanie trwałej sieci współpracy, która będzie uwzględniała nie tylko największe instytucje i przedsiębiorstwa, ale również mikrofirmy, freelancerów i środowiska działające poza głównymi ośrodkami miejskimi.

Sieć może pełnić funkcję:

- platformy wymiany wiedzy,
- miejsca budowania zespołów projektowych,
- forum konsultowania polityki regionalnej,
- kanału dystrybucji informacji,
- bazy kompetencji i partnerów,
- przestrzeni tworzenia konsorcjów,
- mechanizmu włączania sektora do procesów strategicznych.

Działalność sieci nie powinna ograniczać się do organizowania konferencji. Powinna być powiązana z projektami, finansowaniem, pilotażami i realnymi możliwościami współpracy.

Kolejność wdrażania rekomendacji

Rekomendacje tworzą system wzajemnie zależnych działań, dlatego ich uruchamianie powinno następować w określonej kolejności.

01

Etap pierwszy przygotowanie systemu

- wyznaczenie funkcji koordynacyjnej
- rozpoczęcie procesu strategicznego
- opracowanie wytycznych odpowiedzialnego stosowania AI
- przyjęcie operacyjnej definicji sektora
- uruchomienie węzła obserwacyjnego w Sieci SO RIS
- przygotowanie mapy dostępnych instrumentów

02

Etap drugi uruchomienie instrumentów pilotażowych

- punkt nawigacji
- fundusz prototypowania i testowania
- program pierwszego klienta
- bony na wdrażanie AI
- program kompetencji biznesowych
- pilotaż pomiaru wpływu kultury

03

Etap trzeci rozwój specjalizacji i skalowanie

- program Dziedzictwo 4.0
- współpraca z innymi inteligentnymi specjalizacjami
- internacjonalizacja
- laboratorium prototypowania
- etapowe finansowanie wdrożeń
- rozwój projektów strategicznych AI i XR

Podsumowanie

Najważniejszą zmianą uruchomioną w wyniku rekomendacji wpływających z niniejszego dokumentu powinno być odejście od modelu, w którym rozwój przemysłów kreatywnych opiera się na zbiorze pojedynczych szkoleń, konkursów, wydarzeń i projektów promocyjnych. Poszczególne działania mogą być wartościowe, jednak bez koordynacji, ciągłości finansowania, dostępu do testów i powiązania z rynkiem ich efekty pozostają ograniczone.

Docelowy regionalny system wsparcia powinien:

- rozpoznawać różnorodność branż i modeli działalności,
- odpowiadać na specyfikę mikroprzedsiębiorstw i freelancerów,
- łączyć rozwój twórczy, biznesowy i technologiczny,
- prowadzić od kompetencji do komercjalizacji,
- umożliwiać rozpoczynanie wdrożeń AI od szybkich, mierzalnych efektów,
- tworzyć warunki do bardziej zaawansowanych projektów opartych na danych,
- wykorzystywać zamówienia publiczne, w granicach obowiązujących przepisów, jako pierwszy rynek,
- chronić prawa twórców i zwiększać bezpieczeństwo wdrożeń,
- mierzyć zarówno efekty gospodarcze, jak i społeczne, przestrzenne i wizerunkowe,
- budować przewagę regionu na zasobach, których nie można łatwo skopiować.

W takim modelu Województwo Śląskie nie pełniłoby wyłącznie funkcji podmiotu finansującego pojedyncze inicjatywy, a stałoby się koordynatorem, animatorem i pierwszym partnerem procesu rozwoju ekosystemu przemysłów kreatywnych, mających potencjał do rozwoju gospodarczego i społecznego regionu.

7.

Bibliografia



Bibliografia

Activity Report 2019–2024 Committee on Culture and Education (CULT)	2024
Komisja Kultury i Edukacji (CULT) Parlamentu Europejskiego https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/282146/FINAL%20web%20CULT%20Activity%20Report.pdf	
AI Cultural Preservation via Virtual Museums: 20 Advances	2026
Yenra https://yenra.com/ai20/cultural-preservation-via-virtual-museums/#google_vignette	
AI-enhanced XR technologies for cultural heritage environments: A review of current solutions and future directions	2026
Zois Koukopoulos, Dimitrios Koukopoulos, Christos Fidas https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221205482600072X	
AI in Creative Industries: Enhancing, rather than replacing, human creativity in TV and film	2025
Mark Endemano, Catherine Brien https://www.aixpartners.com/insights/102jsme/ai-in-creative-industries-enhancing-rather-than-replacing-human-creativity-in/	
Creative economy outlook 2024	2024
Organizacja Narodów Zjednoczonych (ONZ) https://digitallibrary.un.org/record/4061670?v=pdf	
Creative industries, Sector Plan	2025
UK Government https://assets.publishing.service.gov.uk/media/68920e22dc6688ed50878479/industrial_strategy_creative_industries_sector_plan_accessible.pdf	
Creatives More Likely to Experience Workplace Burnout	2022
Audrey Kemp https://www.shrm.org/executive-network/insights/creatives-likely-to-experience-workplace-burnout	
Cultural and Creative Industries	2024
Luc Schmerber Interreg Europe Policy Learning Platform https://www.interregeurope.eu/sites/default/files/2024-01/Policy%20brief%20on%20Cultural%20and%20Creative%20Industries.pdf	
Culture and creative sectors in the European Union – Key future developments, challenges and opportunities	2019
Clémentine Daubeuf, Arthur Le Gall, Teodora Pletosu, Marianthi Kopellou. PPMI: Donatas Pocius, Olha Koshchiyenko, Rasa Goštautaitė Komisja Kultury i Edukacji (CULT) Parlamentu Europejskiego https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/629203/IPOL_STU(2019)629203_EN.pdf	
Developer Satisfaction Survey 2023, Summary Report	2024
Johanna Weststar, Ava Lentini The International Game Developers Association (IGDA) https://igda-website.s3.us-east-2.amazonaws.com/wp-content/uploads/2024/05/01161842/2023-04-14_IGSA-DSS-2023_SummaryReport.pdf	
Diagnoza kondycji sektora kultury na terenie Górnśląsko-Zagłębiowskiej Metropolii	2023
Mobee Dick https://katowicegzm2027.eu/wp-content/uploads/2025/07/Raport-koncowy-%E2%80%93-Diagnoza-kondycji-sektora-kultury-na-terenie-Gornoslasko-Zaglebiowskiej-Metropolii.pdf	
Future of Jobs Report 2025 INSIGHT REPORT	2025
World Economic Forum https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf	

Gap analysis for small and medium-sized enterprises financing in the European Union	2019
Komisja Europejska https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/Gap%20analysis%20for%20small%20and%20medium-sized%20enterprises%20financing%20in%20the%20European%20Union.pdf	
Generative AI and jobs: A 2025 update	2025
Międzynarodowa Organizacja Pracy (ILO) https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-05/Research%20brief_FINAL_15May2025_21.05.25_1.pdf	
How AI could reinvent film and TV production	2025
Marc Brodherson, Alec Wrubel, Jamie Vickers McKinsey https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/tech-forward/how-ai-could-reinvent-film-and-tv-production	
How Are Museums Using Artificial Intelligence?	2024
Lauren Styx https://www.museumnext.com/article/artificial-intelligence-and-the-future-of-museums/	
Internet 2025/2026, Raport strategiczny	2026
Związek Pracodawców Branży Internetowej IAB Polska https://raportstrategiczny.iab.org.pl/wp-content/uploads/2026/06/Raport-Strategiczny-IAB-Polska-2026.pdf	
IP-backed finance in Europe: state of play and future perspectives	2026
Urząd Unii Europejskiej ds. Własności Intelektualnej (EUIPO) https://euipo.europa.eu/tunnel-web/secure/webdav/guest/document_library/reports-EUIPO/IP-backed-finance-report-2026_en.pdf	
Journalism, media, and technology trends and predictions 2025	2025
Nic Newman, Federica Cherubini https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2025-01/Trends_and_Predictions_2025.pdf	
Kondycja Polskiej Branży Gier 2020	2020
Anna Krampus-Sepielak, Patrycja Rodzińska-Szary, Michał Bobrowski, Maciek Śliwiński, Damian Gałuszka Krakowski Park Technologiczny sp. z o.o. https://kpt.krakow.pl/app/uploads/2026/05/raport_2021_long_final_web.pdf	
Kreatywność w biznesie, Przyszłość sektora kreatywnego w Polsce	2024
Krajowa Izba Gospodarcza, Centrum Kreatywności Targowa https://cktargowa.pl/wp-content/uploads/2024/10/Raport_kreatywnosc_w_biznesie_2024.pdf	
Location Patterns And Location Factors In Cultural And Creative Industries	2015
Paulina Tomczak, Krzysztof Stachowiak https://reference-global.com/article/10.1515/quageo-2015-0011	
Małopolskie przemysły kreatywne – stan i warunki rozwoju	2018
wa Dzielnicka, Paulina Gawryś, Iwona Kania, Marta Mackiewicz, Agata Niedolisteck, Monika Sochaczewska, Magdalena Sroka Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego https://www.obserwatorium.malopolska.pl/publikacje/malopolskie-przemysly-kreatywne-stan-i-warunki-rozwoju	
Needs and challenges of the cultural and creative industries	2024
Komisja Europejska https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/cultural-and-creative-industries/needs-and-challenges_en	
Opportunities and Challenges of Artificial Intelligence Technologies for the Cultural and Creative Sectors	2022
Komisja Europejska (DG CNECT i DG EAC) https://ec.europa.eu/newsroom/repository/document/2022-11/AI_in_CCS_executive_summary_xyK9diKR5vIHJd5ng4slC5PbqA_84163.pdf	

Polacy i AI – psychika, dobrostan i relacje	2026
Ewa Kubica-Ścieszko, Marta Bidzińska- Marcinkowska, Iza Łukasiewicz, Paula Pachucka Instytut Badań Pollster https://pollster.pl/raporty/raport-polacy-i-ai-2026	
Polski sektor CREATIVE TECH, Raport 2025	2025
CRPK & FUELARTS https://cdn.prod.website-files.com/67fa90008b2c3ee3f4fc2f0b/68343a8400a751fea49fd4b7_Polski%20raport%20o%20start%20upach%20kreatywnych%202025.pdf	
Przemysły kultury i kreatywne w 2024 r.	2026
Główny Urząd Statystyczny (GUS) https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5493/21/8/1/przemysly_kultury_i_kreatywne_2024.pdf	
Przyszłość generatywnej AI w branży projektowej	2025
Busola Trends https://www.busolatrends.com/materialy/cztery-prowotypy-genai	
Raport z badań rynkowych: sektor komunikacji marketingowej i sektor kreatywny	2022
Rafał Muda, Aleksandra Muda, Damian Hamerski, Agnieszka Flaga, Anna Kos, Gabriela Kazberuk, Monika Kozak Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) https://radasektorowa-komunikacja.pl/wp-content/uploads/2022/11/Raport_sektor-komunikacji-marketingowej-i-sektor-kreatywny_final-10.2022.pdf	
Raport specjalistyczny w obszarze: Design 2024	2025
dr Lubomira Trojan, Wioletta Beczek, dr hab. Joanna Kurowska-Pysz, prof. AWSB, Dagmara Szmaj, Małgorzata Klimkowska, Oskar Adamus, Matylda Badera, Katarzyna Nowakowska Sieć Regionalnych Obserwatoriów Specjalistycznych https://ris.slaskie.pl/pl/so-ris-design---raporty-roczne.html	
Raport specjalistyczny w obszarze: Design 2025	2026
dr Lubomira Trojan, Wioletta Beczek, dr hab. Joanna Kurowska-Pysz, prof. AWSB, Dagmara Szmaj, Małgorzata Klimkowska, Oskar Adamus, Katarzyna Nowakowska Sieć Regionalnych Obserwatoriów Specjalistycznych https://ris.slaskie.pl/pl/so-ris-design---raporty-roczne.html	
Regionalna Strategia Innowacji Województwa Śląskiego 2030	2021
Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego https://ris.slaskie.pl/pl/dokumenty/regionalna-strategia-innowacji-wojewodztwa-slaskiego-2030.html	
Rola przemysłów kreatywnych w gospodarce i możliwości wsparcia publicznego	2023
Ignacy Świącicki, Rafał Ilnicki, Stanisław Krawczyk, Agata Włodarczyk, Bartłomiej Biga, Katarzyna Wojnar Polski Instytut Ekonomiczny https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2023/12/PIE-Raport_Przemysly-kreatywne_2023.pdf	
Sektor kreatywny w Polsce – stan i znaczenie	2016
Katarzyna Szara, Paulina Wojtowicz https://repozytorium.ur.edu.pl/server/api/core/bitstreams/83149038-8e99-4b61-91d2-72e4acd73660/content	
Starving the golden goose? Access to finance for innovators in the creative industries	2022
Salvatore Di Novo, Giorgio Fazio, Jonathan Sapsed, Josh Siepel https://link.springer.com/article/10.1007/s10824-022-09448-5	
The concentric circles model of the cultural industries	2008
David Throsby https://www.researchgate.net/publication/248952696_The_concentric_circles_model_of_the_cultural_industries	
The Creative Services Sector in Polish Cities	2022
Radosław Wolniak, Izabela Jonek-Kowska https://www.mdpi.com/2199-8531/8/1/17	

The entrepreneurial dimension of the cultural and creative industries The Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (DG EAC) https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/dcac4767-0daf-4fd5-8d8a-4bb502823723/language-en	2010
The Game Industry of Poland, Report 2025 dr Jakub Marszałkowski, Eryk Rutkowski, Wojciech Trusz, Piotr Milewski Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/The_Game_Industry_Poland_2025_12_29.pdf	2025
The social dimension of culture, How cultural initiatives and CCIs can impact social policies on the ground Erik Gløersen Interreg Europe Policy Learning Platform https://www.interregeurope.eu/sites/default/files/2024-02/Policy%20brief%20on%20the%20social%20dimension%20of%20culture.pdf	2024
The state of creativity, Policy research industry Billy Beckett, Alice Kent, Anna Zabow Policy&Evidence Centre https://pec.ac.uk/wp-content/uploads/2023/12/Creative-PEC-The-State-of-Creativity.pdf	2023
Trendy kształtujące polskie branże i kompetencje przyszłości, Perspektywa 17 branż Anna Szczucka Magdalena Jelonek Marcin Kocór Seweryn Krupnik Natalia Krygowska-Nowak Joanna Kwinta-Odrzywołek Barbara Worek Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/TRENDY-ANALIZA-WCAG.pdf	2023
Unleashing SME Potential to Scale Up Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/11/unleashing-sme-potential-to-scale-up_a7869b94/ea948a58-en.pdf	2025
What AI could mean for film and TV production and the industry's future Jamie Vickers, Marc Brodherson https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/what-ai-could-mean-for-film-and-tv-production-and-the-industrys-future	2026
Zaprojektować polski design, Aktualny stan sektora w Polsce Centrum Rozwoju Przemysłów Kreatywnych https://drive.google.com/file/d/1v4_sukmKnnUWenhGRHByWh6evIIQFhzx/view	2025

8.

Wykonawca



8

Zespół realizujący usługę

Proces opracowania ekspertyzy został przeprowadzony przez zespół Futuri z Katowic, zajmujący się tworzeniem rozwiązań dla instytucji publicznych.

Firma Futuri specjalizuje się w tworzeniu rozwiązań dla miast i instytucji publicznych, obejmujących szeroki zakres działań – od wczesnych etapów identyfikacji i definiowania problemu, aż po projektowanie konkretnych działań gotowych do wdrożenia. W praktyce usługi obejmują:

- diagnozy i badania (desk research, badania jakościowe i ilościowe),
- placemaking (proces planowania i zarządzania przestrzenią publiczną, który stawia w centrum człowieka),
- procesy partycypacyjne z mieszkańcami,
- tworzenie założeń do projektów publicznych,
- projektowanie innowacji społecznych i miejskich wraz z przygotowaniem ich do realizacji,
- projektowanie usług.

Procesy są prowadzone w metodyce design thinking, która łączy rzetelną analizę z kreatywnym i projektowym myśleniem. Zamiast szukać gotowych rozwiązań na początku procesu, zaczyna się od głębokiego zrozumienia kontekstu oraz potrzeb ludzi, których problem dotyczy. Na tej podstawie wypracowywane są pomysły, które następnie są testowane i stopniowo doprecyzowywane, aby osiągnięty efekt był nie tylko trafny, ale również możliwy do wdrożenia w konkretnej instytucji i miejscu.

W centrum pracy leży przekonanie, że najtrwalsze zmiany w instytucjach publicznych nie pochodzą z zewnętrznych ekspertyz, lecz z procesów angażujących ludzi, których te zmiany dotyczą. Dlatego różnego rodzaju instytucje i organizacje są wspierane w pokonywaniu złożoności – krok po kroku i z uwagą na ich rzeczywiste potrzeby.

W gronie dotychczasowych klientów znajdują się m.in. Metropolia GZM, Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego, Muzeum Śląskie, Fundacja Fundusz Współpracy, Uniwersytet Śląski, czy Uniwersytet SWPS.

Więcej informacji, realizacji i kontakt na stronie: www.futuri.net.pl



Tenka sc, właściciel marki Futuri
ul. Gliwicka 188, 40-680 Katowice
www.futuri.net.pl