

DOI <http://dx.doi.org/10.3846/cpc.2014.11>

## MENO INKUBATORIŲ VAIDMUO, PLĖTOJANT SISTEMŲ INOVACIJAS

Jūratė ČERNEVIČIŪTĖ<sup>1</sup>; Rolandas STRAZDAS<sup>2</sup>

Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Kūrybos verslo ir komunikacijos katedra,

Trakų g. 1, LT-03227 Vilnius, Lietuva

El. paštas: <sup>1</sup>[jurate.cerneviciute@vgtu.lt](mailto:jurate.cerneviciute@vgtu.lt); <sup>2</sup>[rolandas.strazdas@vgtu.lt](mailto:rolandas.strazdas@vgtu.lt)

*Įteikta 2013-09-15; priimta 2013-11-29*

Straipsnyje aptariamas menų inkubatorių vaidmuo, plėtojant sistemų inovacijas ir užtikrinant kūrybinių industrijų įmonių kūrimo proceso tvarumą. Analizuojamas kultūros ir kūrybinių industrijų vaidmuo ekonomikoje. Pateikiama sistemų inovacijų kūrimo svarbos ir specifinių bruožų kūrybinėse industrijose analizė. Straipsnyje analizuojami meno inkubatoriai kaip kūrybinio miesto dalis ir kūrybinis klasteris. Atskleidžiami sistemų inovacijų kūrimo proceso tvarumą lemiantys veiksniai ir menų inkubatorių vaidmuo, plėtojant sistemų inovacijų kūrimo proceso tvarumą. Analizuojama klasterizacija Vilniaus meno inkubatoriuose ir pateikiami pasiūlymai, kaip esami meno inkubatoriai galėtų prisidėti prie sistemų inovacijų plėtojimo kūrybinėse industrijose.

**Reikšminiai žodžiai:** meno inkubatoriai, sistemų inovacija, kūrybiškumo skatinimas, inovacijos, kūrybinio proceso valdymas.

### Įvadas

Romantinėje menininko sampratoje laikoma, kad menininkai yra kūrybingiausi, nes kuria individualų naujumą, tačiau šiandien vis dažniau teigiama, kad kūrybingumas tampa kolektyvine daugelio dalyvių veikla, mažiau priklausoma nuo kūrybinių žvaigždžių arba genijų. Sėkmingam kūrybinių industrijų produktui sukurti jau neužtenka vieno kūrėjo pastangų ir gebėjimų. Pavienių individų kūrybingumas ir idėjos kūrybinėse industrijose formuoja tik mažą dalį sudėtingo proceso, kurio metu skirtingų

profesijų, išsilavinimo ir vertybinių orientacijų žmonės dirba kartu, kad kūrybinės idėjos taptų komerciškai sėkmingais produktais ir duotų didžiausią naudą tiek pačiai kūrybinių industrijų įmonei, tiek miestui, regionui arba visuomenei ir šaliai. Svarbiais kolektyvinio kūrybingumo ir inovacijų skatinimo centrais kūrybinių industrijų darbotvarkėje tampa ne pavieniai menininkai, nors ir labai talentingi, o mišrios, skirtingas žinias jungiančios bei tarpdalykinius gebėjimus palaikančios ir konkretaus rezultato link „vairuojančios“ komandos – tai gali būti įmonė, meno ir kūrybinių industrijų inkubatoriai arba kūrybiniai klasteriai.

2014 © Straipsnio autoriai. Leidėjas VGTU leidykla „Technika“.

Šis straipsnis yra atvirosios prieigos straipsnis, turintis Kūrybinių bendrijų (Creative Commons) licenciją (CC BY-NC 4.0), kuri leidžia neribotą straipsnio ar jo dalių panaudą su privaloma sąlyga nurodyti autorių ir pirminį šaltinį. Straipsnis ar jo dalys negali būti naudojami komerciniams tikslams.

Neginčytina, kad kūrybinių industrijų darbotvarkė yra susijusi su menais, tačiau svarbiausia jos dalimi laipsniškai tampa klausimas, kaip menininkai (taip pat ir kūrybinė visuomenė) gali prisidėti prie ekonomikos augimo ir gerovės. Papildomu kultūros politikos darbotvarkės klausimu tampa kūrybos ekonomikos samprata, kurioje kūrybiškumas identifikuojamas platesnėje makroekonomikoje ir remiamasi prielaida, kad kūrybingumas nesvarbu kur – mene, moksle, technologijose ar versle – yra svarbiausias veiksnys, kuriantis ekonominę sėkmę tiek pavieniams verslams, tiek visai ekonomikai. Kūrybingumas tampa būtina sąlyga, siekiant inovacijų, kurios yra technologinių permainų variklis, skatinantis ekonomikos augimą. Nauja menų ir kultūros ekonominimo darbotvarkė kultūros politikoje įteisina kultūrą tradicinės ekonominės politikos šalininkų akyse – menai laipsniškai suprantami kaip dalis platesnės ir dinamiškesnės ekonominės veiklos sferos, turinčios sąsają su žinių ekonomika, palaikančia kūrybingumą ir apimančia naujas technologijas bei sistemų inovacijų kūrimą.

Sistemų inovacijos – tai nauja inovacijų koncepcija. Skirtingai nei tradicinės inovacijų rūšys, pavyzdžiui, produkto ar proceso inovacijos, sistemų inovacijos yra daugiau *kūrybiškumu, o ne moksliniais tyrimais* grįstos inovacijos. Sistemų inovacijos yra iš daugelio elementų sudarytos naujos sistemos, kurių naujumas pasireiškia ne kaip atskirų elementų naujumas, o kaip jų pasirinkimas, naujoviškas integravimas, naujų ryšių tarp esamų sukūrimas (Strazdas *et al.* 2013). Kuriant naujus kūrybinių industrijų produktus kaip sistemų inovacijas, reikalingas daug platesnis požiūris į kuriamą produktą. Dėmesys turi būti skiriamas ne tik paties kūrybinio produkto kūrimui, bet ir visos verslo sistemos kūrimui. Turi būti nustatyti ar sukurti pardavimo ir platinimo būdai, rinkodaros priemonės, finansavimo modeliai ir pan. Sukūrus tinkamą verslo sistemą, tas pats kūrinys gali atnešti daug didesnę komercinę naudą ir generuoti išteklius naujiems kūriniams kurti. Šitaip užtikrinamas tvarusis kūrimas,

t. y. sugeneruojama pakankamai lėšų naujiems kūriniams kurti ir kūrybinių industrijų verslui plėtoti. Pasiekus tvarų kūrimą, kūrybinių industrijų įmonės tampa nepriklausomos nuo valstybinių dotacijų, paramos ir pan. Jos tampa šalies ekonominę gerovę tiesiogiai kuriančiu ekonomikos sektoriumi.

Kūrybinės ir kultūros industrijos tampa reikšmingos, kaip priemonė perorientuoti kultūros politiką nuo jai įprasto suvokimo, kad menas (ypač vadinamąjį „aukštąjį kultūrą“) reikia remti tik dėl jų vidinės vertės ir kultūrinės reikšmės visuomenei (menininkai visada kuria spontaniškai ir visuomenės reikalavimų kėlimas menams yra kolektyvinės diktatūros primetimas kūrybiniam genijui) link ekonominių imperatyvų. Sistemų inovacijų kūrimo procese kūrybingumas tampa labai svarbus veiksnys, jungiant kultūrinio turinio gamybą kultūros prekėse bei paslaugose ir atveriant rinką visų rūšių kultūros produktams bei paslaugoms. Kultūros ir kūrybinių industrijų sektorius tampa integralia ekonomikos dalimi.

### **Kultūros ir kūrybinių industrijų vaidmuo ekonomikoje**

Pragmatinis požiūris skatinti kultūros ir kūrybinių industrijų ekonominį potencialą matomas DCMS ir WIPO dokumentuose, apibrėžiančiuose kultūros ir kūrybines industrijas kaip „industrijas, kurios reikalauja kūrybingumo, gebėjimų ir talento, kurie gali kurti gerovę ir darbo vietas, panaudojant jų intelektualinę nuosavybę“ (DCMS 2001) arba kaip „autorinių teisių industrijas, kurios tiesiogiai arba netiesiogiai susijusios su autorinių kūrinių kūryba, gamyba, transliacija ir platinimu“ (WIPO 2003).

Ekonominis industrijos veikimas gali būti vertinamas skirtingais būdais. Pagrindinis būdas yra matuoti, kaip industrija prisideda prie makroekonominės visumos: bendrojo gamybos augimo, pridėtinės vertės, fiksuotojo kapitalo formavimo, užimtumo, eksporto ir pan. Tokia statistika naudojama nurodyti industrijos

dydžiui, kuri išreiškiama visos ekonomikos procentine dalimi, tokia kaip bendrasis vidaus produktas (BVP). Augimas matuojamas trimis kiekybiniais indikatoriais: užimtumu; dalimi, kuria prisideda prie nacionalinių ir regioninių ekonomikų BVP proc. (bendrasis vidaus produktas); pridėtine verte, kuri matuojama pagal apyvartą kiekvienam darbuotojui. Sudėtingiausia užduotis yra apibrėžti hibridinę kūrybinės žinių ekonomikos prigimtį kaip skirtingą gamybos ir vartojimo sektorių su pasiūlos grandine, inovacijomis ir rinka – tai, kas gali būti investicijų objektu. Augimas numatomas ne tik kaip siaura ekonominė priemonė, bet kaip paskirstymo ir socialinės naudos – socialinio įtraukties, bedarbystės mažinimo, teritorijos atgaivinimo ir net kultūrinės naudos – kūrybinių industrijų priemonės, skirtos pasiekti miesto ar regiono bendruomenės, kurių negalima pasiekti tradicinės ekonomikos instrumentais (Evans 2009).

Kultūros ir kūrybinėms industrijoms analizuoti taikomi standartiniai industrinės organizacijos teorijos metodai, siekiant įvertinti industrijos struktūros – valdymo – atlikties (*performance*) požymius. Struktūra apibūdina rinkos organizacinius požymius, produktų diferenciacijos esmę, sąlygas įmonėms įkurti ar joms uždaryti. Valdymas nurodo būdus, kuriais įmonės industrijoje nustato kainas ir išeigos (*output*) lygius, vykdo savo produktų rinkodarą ir konkuruoja viena su kita, o atliktis (*performance*) – kaip efektyviai įmonė prisitaiko prie pasiūlos savo produkcijai kainomis, sąnaudomis ir produkto kokybe. Tokia analizė yra tinkamiausia su komercine kultūros prekių ir paslaugų gamyba susijusioms industrijoms, vis dėlto daugelis industrinės organizacijos teorijos metodų yra taikomi pelno nesiekiančioms (*non-profit*) menų organizacijoms.

Dauguma diskusijų apie kultūros ir kūrybines industrijas tiesiogiai arba netiesiogiai nurodo į šių industrijų vaidmenį, skatinant ekonominį augimą. Daugiausia KKI augimas aiškinamas kaip didėjantis poreikis naujiems kultūros produktams ir besiplečianti pasiūla,

kurią lemia greiti technologiniai pokyčiai (pvz., įrašų produkcijos augimas). Žinių perdavimas ir inovacijų skatinimas platesnėje ekonomikoje nurodo svarbų kūrybinio sektoriaus vaidmenį, pagal kurį kultūros industrijos pateikia naujas ekonomikos idėjas ir taip skatina inovacijas kituose sektoriuose. Kūrybinio veiklumo vaidmuo gali būti apibūdintas kaip endogeninis – pateikiantis idėjas ir augimo procesus maitinančius gebėjimus. Tokios rūšies santykių vaizdavimo būdas yra *tinklai*, keičiantys statiską, linijinį vertės grandinės modelį „vertę kuriančia“ ekologija. Tokioje sistemoje kūrybinės industrijos suvokiamos kaip daugelį sąveikų tarp tiekėjų ir vartotojų apimančio *tinklo* dalis. Panašiai kūrybinės industrijos gali būti vaizduojamos kaip sudėtingas socialinis tinklas, puoselėjantis ir koordinuojantis naujų idėjų gamybą bei vartojimą (Throsby 2010).

Požiūriai, interpretuojantys kūrybines industrijas, greičiau papildė, nei išstumia standartinius ekonominius metodus industrinėje klasifikacijoje ir analizėje. Jie pateikia alternatyvų požiūrį, kuris atskleidžia kūrybinio sektoriaus vaidmenį ekonomikos struktūrinių permainų procesuose.

Galima nurodyti platų spektrą KKI skatinimo priemonių, kurių paskirtis yra stiprinti jungtis tarp šių industrijų ir platesnės ekonomikos. Tokios priemonės yra smulkaus verslo plėtojimas, įstatyminė reglamentuojanti veikla, inovacijų politika, rinkos plėtra, lavinimas ir mokymai (Throsby 2010). Būtent kaip smulkaus verslo plėtojimo skatinimo priemonė buvo įvardyti menų inkubatoriai *Lietuvos kūrybinių ir kultūrinių industrijų* galimybių studijoje (Lietuvos kūrybinės ir kultūrinės industrijos 2008). Galimybių studijoje nurodoma, kad pagrindinis meno inkubatorių veiklos tikslas – remti pradedančiuosius menininkus ir KI verslus, skatinti naujų darbo vietų kūrimą, mažinti kūrybines ekonomines veiklas vystančių asmenų ir įmonių veiklos riziką ir padėti gerų kūrybinio verslo idėjų turinčioms, bet finansiškai silpnoms įmonėms ar asmenims pasiekti tokį lygį, kai jos gali savarankiškai užsiimti menine

bei kūrybine komercine veikla ir konkuruoti rinkoje. Galimybių studijoje nurodoma, kad meno inkubatoriai gali gerokai prisidėti prie KI plėtros, „po vienu stogu apjungdami tarpusavyje susijusias ir viena kitą papildančias kūrybines veiklas; kurdami atvirą ir dalyviams lengvai prieinamą pasikeitimo informaciją bei žiniomis lauką; integruodami mokslo, kūrybinės ir verslo bendruomenes; skatindami kūrybinių veiklų užimtumo augimą, naujų kūrybinių įmonių atsiradimą ir augimą; prisideddami prie kūrybinių darbuotojų verslumo įgūdžių formavimo ir naujų kūrybos talentų auginimo; inicijuodami ir skatindami kūrybines inovacijas; prisideddami prie kultūrinio turizmo plėtros ir gyvenamosios vietovės viešųjų erdvių formavimo bei estetikos, išryškindami jų įvairumą, o galiausiai, meno inkubatoriai gali tapti kūrybinių veiklų tinklais arba kūrybinių klasterių branduoliais, taip prisideddami prie miesto, regiono ir šalies ekonomikos augimo“ (Lietuvos kūrybinės ir kultūrinės industrijos 2008).

### Sistemų inovacijos kūrybinėse industrijose

Sistemų inovacijos nėra plačiai nagrinėta sąvoka – tai iš daugelio elementų sudarytos naujos sistemos, kurių naujumas pasireiškia ne kaip atskirų elementų naujumas, o kaip jų pasirinkimas, naujoviškas integravimas, naujų ryšių tarp esamų sukūrimas (Strazdas *et al.* 2013). Didesnėse sistemose naujumas gali būti sunkiai pastebimas, nes kai kurie sistemos elementai gali būti seniai žinomi, o naujas elementų pasirinkimas, naujai sukurti ryšiai tarp elementų ir nauji elementų deriniai nėra akivaizdūs.

Kaip vieną iš sistemų inovacijų pavyzdžių galima būtų išskirti verslo modelio inovacijas. Atskirai paimtas kiekvienas verslo modelio elementas (produktas, pardavimo kanalai, finansavimo modelis ir pan.) gali būti jau seniai žinomas ir taikomas kitose įmonėse bei sektoriuose, tačiau verslo modelio naujumą rodo tų

elementų pasirinkimas, tarpusavio suderinimas ir ryšių sukūrimas. Jei žiūrėsime į sukurtą naują kino filmą sistemų inovacijų požiūriu, tai, kuriant filmą ir jį komercializuojant, gali būti naudojami jau žinomi elementai, tačiau jų pasirinkimas ir komponavimas gali būti toks netikėtas ir naujas žiūrovui, kad sukels jam visiškai naujas emocijas, suteiks naujus potyrius ir dėl to įgaus populiarumą ir atneš komercinę sėkmę. Sistemos inovacijos bei jų kūrimas labai skiriasi nuo tradicinių MTEP pagrindų grįstų inovacijų. Galima išskirti šiuos pagrindinius sistemų inovacijų bruožus:

- *mažas MTEP poreikis*. Kuriant sistemų inovacijas, naudojamas jau esamas atskirų elementų žinių lygis, todėl nereikia investuoti į plataus masto MTEP veiklą;
- *didelis plataus mastymo ir integracinių gebėjimų poreikis*. Kuriant sistemų inovacijas, reikia plataus sisteminio mastymo, gebėjimo aprėpti ir suprasti visą kuriamą sistemą ir ryšius tarp įvairių sistemos elementų. Reikia gebėti integruoti skirtingus sistemos elementus į vientisą darinį – sistemą, turėti supratimą apie įvairių sistemos elementų veikimo principus, procesą ir gaunamą rezultatą;
- *sisteminio kūrybiškumo poreikis*. Kuriant sisteminės inovacijas, reikia gebėti pastebėti ir atrasti originalius ryšius tarp įvairių sistemos elementų, iš esamų elementų sugebėti sukurti originalius jų derinius;
- *gebėjimų dirbti diversifikuotoje komandoje ar grupėje poreikis*. Kadangi, kuriant sistemų inovacijas, sujungiamos įvairių sričių žinios, kuriant dažnai dalyvauja ne vienas kūrėjas, o kūrėjų komanda ar net keletas komandų. Tam, kad būtų galimas skirtingų elementų integravimas ir derinimas, turi būti išplėtoti komandinio darbo ir komandų valdymo gebėjimai;
- *esamų žinių ir informacijos paieškos gebėjimai*. Kuriant sistemų inovacijas, reikia turėti gebėjimų rasti esamų žinių šaltinius, gebėti pasirinkti informaciją sistemų inovacijoms kurti;

- *trumpesnis gyvavimo ciklas*. Sukurtas kūrinys gali gyvuoti ilgą laiką ir tapti tos srities klasika, tačiau pats populiarumo ir komercinių pajamų piko laikotarpis nėra ilgas. Kūrybinių industrijų įmonės yra priverstos nuolat kurti naujus kūrinius ir taip užtikrinti nenutrūkstamą pajamų srautą;
- *adaptyvus naujumas ir šablonų naudojimas*. Radikaliai naujovei priimti vartotojui reikia daugiau laiko ir pastangų. Dažai kūrybinių industrijų produkcijai vartotojas neturi daug laiko. Demonstruojant naują filmą, vartotojas turi tik filmo peržiūrai skirtą laiką siūlomai naujovei suprasti ir priimti. Kad išsiskirtų ir paliktų vartotojui įspūdį, filmas turi būti naujas ir įdomus, tačiau kartu ir ne per daug naujas, kad vartotojas jį suprastų. Paprastai kuriamas komercinis filmas turi atitikti žanro ribas, o įvedamos naujovės negali išeiti už to žanro ribų. Žanras yra savotiškas šablonas, palengvinantis vartotojui suvokimą. Be to, tinkamas šablonas pagreitina kūrinio kūrimo procesą;
- *didesnis rezultatyvumas ir efektyvumas*. Per paskutinius dešimtmečius tiek įmonės, tiek ir nacionalinės valstybės investavo dideles lėšas į MTEP. Dėl to įvairių elementų pažinimo lygis gerokai išaugo, tačiau žinių komercializavimas liko silpnas. Patentų panaudojimo analizė rodo, kad tik nedidelė jų dalis yra sėkmingai komercializuojama. Tai rodo, kad yra mažas žiniomis grįstų inovacijų efektyvumas. Paprastai sistemų inovacijoms kurti reikia mažiau išteklių nei tradicinių MTEP pagrindu kuriamoms inovacijoms, kadangi joms kurti panaudojamos jau esamos žinios. Sistemų inovacijose naudojami šablonai ir adaptyvus naujumas palengvina inovacijų komercializavimą ir sutrumpina investicijų į inovacijas atsipirkimo laiką. Todėl didesnis sistemų inovacijų rezultatyvumas ir efektyvumas.

### **Meno inkubatoriai kaip kūrybinio miesto dalis ir kūrybinis klasteris**

Meno inkubatorių atsiradimas KKI darbotvarkėje tiesiogiai susijęs su „kūrybinio miesto“ ir „kūrybinio klasterio“ idėjomis. Kūrybiniu miestu vadinamas miesto kompleksas, kur įvairios kultūrinės veiklos neatsiejamoms nuo miesto ekonomikos ir socialinio gyvenimo. Tokie miestai turi tendenciją kurtis tvirtose socialinėse ir kultūrinėse infrastruktūrose, turi gana didelę kūrybinių darbuotojų koncentraciją, patrauklūs investuotojams, nes juose klesti menai ir kultūrinės paslaugos. Kūrybinio miesto idėją siūlė Charlesas Landry (2000); Peteris Hallas (1998) ir daugelis kitų. Šią sampratą miesto planuotojai pritaikė kaip intervencijos į miesto plėtrą priemonę. Kūrybinio miesto idėjos šaknys – daugumos Europos miestų industrinės infrastruktūros sunykimas, nes Europos miestų pramoninės, karinės ar prekybinės paskirties pastatai prarado savo pirminę paskirtį. Apleistose miestų teritorijose riogšantys tušti vaiduokliai netruko adaptuoti naują funkciją – kultūrinę. Nevaržomos architektūrinės specifikos ir turinio šios erdvės tapo patrauklios šiuolaikinių menų kūrėjams, kurie, ilgainiui perėmę apleistus pastatus, juos renovavo, pavertė bendruomenių susitikimų vieta, laisvos kūrybos, pramogų ir poilsio erdve, o ilgainiui išsivystė į didelį judėjimą, duodantį kryptį ir impulsą miestų ar regionų kultūriniam gyvenimui (iš esmės tapo kultūrinių klasterių centrais) (TransEuropeHalles 2002: 4). Be minėtosios apleistų pastatų ir erdvių panaudojimo ir atgaivinimo naudos, kaip kultūrinių klasterių veikimo sfera įvardijami vietovės (miesto ar regiono) tapatumo stiprinimas, inovacijų ir kūrybingumo skatinimas, verslinio požiūrio į menus ir kultūrą skatinimas ir netgi kultūrinės įvairovės bei dėl įvairių kultūrinių funkcijų sugretinimo toje pačioje erdvėje vykstantis kultūros demokratijos skatinimas (Mommaas 2004).

*Kūrybinis klasteris* suprantamas kaip būdas sujungti kūrybinių industrijų grupes, įmones ir (ar) kultūrines veiklas, turinčias erdvinę

koncentraciją. Geografinis artumas ypač svarbus mažoms bei vidutinėms kūrybinėms įmonėms ir smulkiajam verslui. Klasteriuose vyrauja lankstus arba susijęs su trumpalaikiais projektais darbas. Kūrybiniai klasteriai nėra tradiciniai verslo klasteriai – jų plėtrai svarbūs tokie veiksniai, kaip menai ir kultūros institucijos. Strateginis kūrybinių klasterių tikslas ir numatomi rezultatai turi socialinius, ne tik verslo tikslus (verslo įmonės plėtros), bet ir socialinės įtraukties, kultūrinės plėtros arba vietovės įvaizdžio kūrimo ir komunikacijos. Sėkmingai valdomi menų inkubatoriai turi galimybę tapti kūrybiniais klasteriais arba jų koordinavimo centrais, lanksčiai jungdami menines, socialines ir verslo veiklas kultūros produktams ir paslaugoms kurti bei platinti.

### Sistemų inovacijų kūrimo proceso tvarumą lemiantys veiksniai

Plečiantis paslaugų ir kūrybinių industrijų sektoriui, didėja ir sistemų inovacijų svarba. Menų inkubatoriai galėtų vaidinti labai svarbų vaidmenį užtikrinant sistemų inovacijų kūrimo proceso tvarumą. Galėtų padėti kūrybinių industrijų įmonėms sukurti tokias verslo sistemas, kurios gebėtų generuoti naujų kūrinių kūrimui ir kūrybinių industrijų įmonių plėtrai

reikalingas pajamas. Kūrybinių industrijų įmonės taptų nepriklausomos nuo valstybinių dotacijų ir įvairios paramos.

Sektoriaus plėtros požiūriu kūrybinių industrijų menų inkubatoriai atliktų labai svarbią misiją. Įmonės, sėkmingai plėtodamos kūrybinių industrijų verslą, galėtų ne tik atsisaityti paramos, bet ir taptų pradedančiųjų naujų kūrėjų rėmėjais.

Sistemų inovacijų proceso tvarumą galima būtų apskaičiuoti pagal šią formulę:

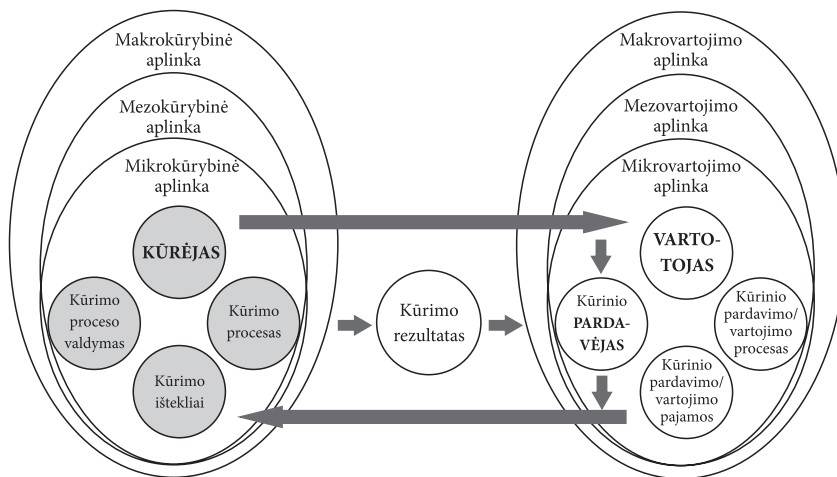
$$T = \frac{P}{I_n},$$

čia  $T$  – sistemos inovacijos proceso tvarumas;  $P$  – pelnas, gautas iš inovacijos ar kūrinio;  $I_n$  – lėšos, reikalingos naujai inovacijų sistemai kurti.

Kuo didesnė gaunama sistemos inovacijos proceso tvarumo reikšmė, tuo geresnis inovacijos tvarumas. Veiksnius, lemiančius sistemų inovacijų proceso tvarumą, galima skirti į dvi grupes (1 pav.):

- inovacijų – kūrinio kūrimo veiksniai (inovacijos – kūrinio pasiūlos generavimas);
- inovacijų – kūrinio vartojimo veiksniai (inovacijų – kūrinio paklausos generavimas).

Inovacijų – kūrinio kūrimo veiksniai sudaro sąlygas kūriniui atsirasti. Inovacijų – kūrinio



1 pav. Sistemos inovacijos kūrimo proceso tvarumo veiksniai



kūrimo veiksmų grupei priklauso keturi *pagrindiniai komponentai*:

- *kūrėjas ir kūrimo komanda* – tai vienas svarbiausių veiksmų. Nuo kūrėjo ir kūrimo komandos turimo potencialo (žinių, gebėjimų, požiūrio ir pan.) priklauso kuriamos inovacijos – kūrinio kokybinės ir kiekybinės charakteristikos. Kaip parodyta 1 pav., kad kuriamas kūrinys atitiktų vartotojų poreikius ir virstų sėkminga inovacija, reikalingas ryšys su vartotojais ir kūrinio pardavėjais;
- *kūrimo ištekliai*. Kūrėjas ir kūrimo komanda privalo turėti reikiamus išteklius (tarp jų ir laiko) kūrinui sukurti. Siekiant inovacijų tvarumo, reikia užtikrinti, kad kūrėjai būtų reguliariai aprūpinami naujiems kūriniais kurti reikalingais ištekliais;
- *kūrimo procesas*. Kūrėjas ir kūrimo komanda turi išmanyti ir žinoti kūrinio kūrimo procesus. Nuo paties kūrimo proceso pasirinkimo ir taikymo labai priklauso sukurtų kūrinio efektyvumas ir veiksmingumas;
- *kūrimo proceso valdymas*. Į šio proceso valdymo komponentą įeina kūrimo proceso planavimas, organizavimas, kūrėjų motyvavimas, kūrimo proceso stebėsena ir kontrolė.

Be keturių pagrindinių komponentų, dar išskiriamos trys inovacijų kūrimo aplinkos:

- *mikrokūrybinė aplinka* – tai artimiausia kūrėjams ir kūrimo komandai aplinka, kurioje vyksta kūrimo procesas. Prie mikrokūrybinės aplinkos priskirtina pati kūrimo vieta (kūrybinės dirbtuvės), įmonės ar organizacijos kūrybinė terpė, kūrėjo ir kūrimo komandos narių šeima bei jos palaikymas;
- *mezokūrybinė aplinka* – tai turinti įtakos kūrimo procesams, bet šiek tiek labiau nutolusi nuo kūrėjų ir kūrimo komandos aplinka. Čia priskirtinos kitos įmonės, organizacijos, universitetai, institutai, kurie gali būti įtraukti į kūrimo klasterį. Prie

mezoaplinkos priskirtina miesto, rajono kultūrinė-ekonominė aplinka, sudaranti kūrėjams ir kūrimo procesui palankią terpę;

- *makrokūrybinė aplinka* – tai šalies ar regiono politinė, ekonominė, socialinė, technologinė aplinka, turinti įtakos kūrėjų ir kūrimo komandos kūrimo procesui. Šalies ar regiono valdžia per tam tikrą vykdomą mokesčių, inovacijų skatinimo politiką gali turėti didelę įtaką kūrybos proceso aprūpinimui ištekliais ir sudarant palankią terpę kūrybai.

Tam, kad būtų pasiektas sistemos inovacijos proceso tvarumas, labai svarbi kūrinio vartojimo veiksmų grupė. Kūrinio vartojimo veiksmų grupėje išskiriami šie keturi pagrindiniai komponentai:

*Vartotojas*. Kaip jau minėta, jei sukurtas kūrinys nėra naudojamas, t. y. neturi vartotojo, jis neužtikrina proceso tvarumo. Galima išskirti *galutinį* ir *negalutinį* vartotoją. Galutinis vartotojas – tai toks vartotojas, kuris pats naudoja sukurtą kūrinį. Negalutinis vartotojas – tai toks vartotojas, kuris naudoja sukurtą kūrinį ne savo poreikiams tenkinti, bet kitų vartotojų poreikiams tenkinti, taip gaudamas naudą. Kūrėjams gali būti svarbus tiek galutinis, tiek ir negalutinis vartotojas, tačiau kūrimo metu turi būti nustatomas *tikslinis kūrinio vartotojas*. Atkreiptinas dėmesys, kad vartotojui reikia laiko kūrinio naujumui suvokti. Dėl to per didelis naujumas gali sumažinti vartotojų skaičių ir generuojamas pajamas. Kūrybinėse industrijose, pvz., kuriant filmą, siekiama išlaikyti kuriamo filmo žanrą, kitaip vartotojas gali jo nesuprasti ir filmas neįgaus reikiamo populiarumo.

*Kūrinio pardavėjas*. Kartais kūrinio kūrėjas ir pardavėjas gali būti tas pats asmuo, tačiau kūrimui ir pardavimui reikalingos skirtingos žinios ir gebėjimai. Kūrybinėse industrijose paprastai pardavimo ir kūrimo funkcijos yra atskiriamos, jas atlieka skirtingi asmenys. Pvz., kino pramonėje sukurta sudėtinga filmų platinimo sistema, kurioje veikia filmų prodiuseriai, agentai, platintojai ir kiti su kūrinio pardavimu

susiję asmenys. Taip užtikrinama greitai, plati kūrinio sklaida ir sėkmingas inovacijos komercializavimas.

*Kūrinio pardavimo procesas ir pajamos.* Tam, kad sukurtos inovacijos būtų aukšto efektyvumo ir tvarumo, turi būti generuojamos maksimaliai didelės kūrinio pardavimo pajamos. Jos priklauso tiek nuo paties kūrinio charakteristikų, tiek ir nuo taikomo pardavimo proceso. Net ir labai gerų charakteristikų kūrinys gali neįgauti tarp vartotojų reikiamo lygio populiarumo, jei nebus sukurtas tinkamas jo pardavimo procesas. Sistemų inovacijose kūrinio pardavimo procesas gali būti suvokimas kaip neatsiejama paties kūrinio dalis.

Viena iš didžiausių pastebimų problemų, siekiant sistemų inovacijų proceso tvarumo, yra ta, kad atskiriami kūrinio sukūrimo ir pardavimo procesai. Jau kuriant produktą, kartu turėtų būti kuriamas produkto pardavimo procesas. Kuriamas produktas turi būti derinamas prie tikslinės vartotojų grupės poreikių, kūrinio pardavėjų tinklo specifikos ir kitų su kūrinio pardavimu susijusių veiksnių. Didelė dalis kūriniiui kurti skirtų lėšų turi būti skirta ne tik paties kūrinio kūrimo bet ir pardavimo procesams finansuoti. Lėšos, įdėtos į kūrinio pardavimo procesą, dažnai gali gerokai pakelti kūrybinio proceso tvarumo rodiklį.

Menų inkubatoriai galėtų padėti pradedančioms veiklą kūrybinių industrijų įmonėms ugdyti trūkstamus gebėjimus sistemų inovacijoms kurti ir padėti užtikrinti kuriamų sistemų inovacijų tvarumą. Tam svarbu išlaikyti balansą tarp *inovacijų – kūrinio kūrimo* (inovacijų – kūrinio pasiūlos generavimo) ir *inovacijų – kūrinio pardavimo* (inovacijų – kūrinio paklausos generavimo). Kitaip tariant, kūrėjas ar kūrimo komanda turi turėti ne tik gebėjimus kurti kūrybinių industrijų produktus, bet ir juos parduoti. Tad reikia ugdyti platesnį, sisteminių požiūrį į kuriamą produktą, gebėjimus dirbti mišrioje komandoje (kai vienoje komandoje darniai dirba produkto kūrėjai ir pardavėjai) bei kūrėjų ir pardavėjų klasteriuose.

## Klasterizacija Vilniaus menų inkubatoriuose

Iki *Galimybės studijos Vilniaus kūrybinių industrijų žemėlapis* (2010) Vilniaus mieste nebuvo tyrinėta, ar vietos savivaldos steigiami menų inkubatoriai pajėgūs tapti klasterizacijos centrais – plėtoti ekonomines veiklas, būdingas inovatyvioms įmonėms ir kurti ekonominę pridėtinę vertę. Gerai žinomi verslo inkubatorių pavyzdžiai, kurių paskirtis yra padėti įsibėgėti inovatyviems, perspektyviems rinkos požiūriu verslams, tiesiogiai prisidedantiems prie naujų produktų kūrimo ir pasirodymo rinkoje.

Vienas iš būdų aktyvinti kūrybinius klasterius – tai ieškoti meno ir verslo sintezės galimybių ir žengti į užsienio rinkas. Skatindama kūrybinių klasterių formavimąsi, 2009 m. Ūkio ministerija sudarė menų inkubatorių sąrašą, į kurį pateko devyni projektai (bendroji preliminarinė vertė – 68,6 mln. Lt). Menų inkubatoriai buvo traktuojami kaip vieta, kur kūrybinių industrijų atstovai randa terpę kurti paslaugas, vertinamas tiek Lietuvoje, tiek užsienyje<sup>1</sup>. Parama buvo skirta šiems menų inkubatoriams: „Menų spaustuvei“, Telšių inkubatoriui, „Tabako fabrikui“ (Klaipėda), „Meno uostui“, Anykščių meno inkubatoriui, „Užupio meno inkubatoriui“, „Audiovizualinių menų industrijos inkubatoriui“, Architektūros srities menų inkubatoriui „Architektūros centras“, Raudondvario dvaro inkubatoriui<sup>2</sup>.

Peržvelgus menų inkubatorių projektų aprašus, aiškėja, kad mažiausiai nesutarimų kyla dėl pastatų renovacijos ir panaudojimo. Kur kas didesnė menų inkubatorių deklaruojamų tikslų įvairovė, aprašant būsimas jų veiklas: vieni inkubatoriai savo veiklas supranta kaip jaunųjų, pradedančiųjų menininkų kūrybinių veiklų skatinimą (t. y. meno ir meninių veiklų skatinimą bei plėtrą), o kitų menų inkubatorių siekiai yra

<sup>1</sup> Žr. [http://www.ukmin.lt/uploads/documents/imported/Lt/veikla/veiklos\\_sritys/es\\_strukturiniai\\_fondai/2007-2013/sarasai/VP2-2.2-%C5%AAM-02-V\\_Nr01\\_20130314.pdf](http://www.ukmin.lt/uploads/documents/imported/Lt/veikla/veiklos_sritys/es_strukturiniai_fondai/2007-2013/sarasai/VP2-2.2-%C5%AAM-02-V_Nr01_20130314.pdf)

<sup>2</sup> Žr. Ten pat.



integruoti menus į pramonės bei paslaugų sritis ir skatinti jaunųjų kūrėjų verslumą<sup>3</sup>.

Dauguma Vilniuje įkurtų menų inkubatorių<sup>4</sup> prisistato kaip kūrybinių industrijų klasteriai: „Užupio meno inkubatorius“ (UMI), įvardija save kaip nuolat veikiantį meninį socialinio integravimo centrą ir meninių idėjų gimimo, plėtojimo ir realizavimo erdvę<sup>5</sup>. 2008 m. Lietuvos architektų sąjungos įkurtas „Architektūros centras“, sumanytas kaip kūrybinių industrijų parkas, savo misiją įvardija kaip kultūros, mokslo ir verslo inovacijas ir integraciją puoselėjančios terpės formavimą, šalies ir užsienio kūrybinių meno, verslo ir mokslo centrų bendradarbiavimo skatinimą, visuomenės lavinimą architektūros ir kitų kultūros rūšių srityse, tvariosios Lietuvos miestų plėtros propagavimą, rūpinimąsi aukšta architektūros kokybe, socialinio gyvenimo kokybės gerinimą ir ekonominio šalies pajėgumo didinimą<sup>6</sup>.

Nuo 2002 m. veikianti „Menų spaustuvė“ siekia „kūrybingos visuomenės ugdymo, Lietuvos kultūros ir Lietuvos per kultūrą naujinimo“; „gerų idėjų sėklų, novatoriško mąstymo daigų priėmimo bei neatrastų talentų vešėjimo terpės kūrimo“ tikslų<sup>7</sup>.

„Audiovizualinių menų industrijos inkubatoriaus“ (AMII) tikslas – „sukurti modernią Kino ir TV aukščiausios kvalifikacijos specialistų rengimo infrastruktūrą, studijas baigusį jaunų profesionalų tobulinimosi galimybę bei ilgainiui skatinti jaunųjų šios srities specialistų

verslumą“<sup>8</sup>. AMII tikslas dvilypis: tobulinti jaunųjų audiovizualinių menų industrijos specialistų edukacijos sistemą, skatinti ir sudaryti sąlygas verslumui šios srities rinkoje.

Atlikus minėtųjų inkubatorių atstovų apklausą, siekiant išsiaiškinti inkubatorių, kaip galimų kūrybinių klasterių centrų, partnerystės ryšių pobūdį ir ryšių įvairovę, paaiškėjo, kad dauguma menų inkubatorių partneriai yra jų finansavimą aprūpinančios valstybinės organizacijos ir jiems giminingos menų organizacijos bei sąjungos.

Kūrybinių industrijų parko „Architektūros centras“ svarbiausi partneriai yra ministerijos ir Architektų sąjunga, kuri įsteigė parką, o partneriai, su kuriais bendradarbiavo pastaruoju metu – Architektų sąjunga, VDA ir Lietuvos architektūros fondas. „Architektūros centras“ nepriklauso jokiai verslo asociacijai, visi partneriai yra vietiniai, todėl neturi prielaidų paskatinti užsienio eksporto. Inkubatoriuje stipriau išreikšta horizontalioji dimensija – ją sudaro Kūrybinių paslaugų pogrupio (siauriau – architektūros paslaugų) įmonės, gaminančios panašius produktus.

„Menų spaustuvės“ svarbiausi partneriai yra LR kultūros ministerija ir Vilniaus miesto savivaldybė. Palyginti su kitais Vilniaus menų inkubatoriais, „Menų spaustuvė“ turi stiprius užsienio partnerius, kurių funkcijos panašios į „Menų spaustuvės“<sup>9</sup> atliekamas funkcijas: vadinasi, šis inkubatorius bent jau teoriškai gali prisidėti prie Lietuvos kūrėjų eksporto, kaip yra suplanuota Ūkio ministerijos ūkio strategijoje.

„Užupio meno inkubatorius“ yra trečiasis Vilniuje esantis menų inkubatorius, gavęs Europos Sąjungos (ES) paramos lėšas. Tarp svarbiausių penkių šio inkubatoriaus

<sup>3</sup> Žr. Ten pat.

<sup>4</sup> Iš devynių Ūkio ministerijos numatytų finansuoti meno inkubatorių net keturi yra Vilniuje.

<sup>5</sup> Žr. „Užupio inkubatoriaus“ prisistatymą adresu: <http://www.umi.lt/apie-mus/> [interaktyvus], [žiūrėta 2010 m. rugsėjo 24 d.].

<sup>6</sup> Žr. „Architektūros centro“ prisistatymą adresu: <http://www.architekturasajunga.lt/LT.php?content=news&Id=149&PHPSESSID=0bd3d769490b9cc27f706cd6fcdeb6e> [interaktyvus], [žiūrėta 2010 m. rugsėjo 24 d.].

<sup>7</sup> Žr. „Menų spaustuvės“ tinklalapį: <http://www.menuspaustuve.lt/index.php?lng=LT&content=page&id=151> [interaktyvus], [žiūrėta 2010 m. rugsėjo 24 d.].

<sup>8</sup> Žr. <http://server.uzupiozinios.lt/kurybinesindustrijos/?p=1225> [interaktyvus], [žiūrėta 2010 m. rugsėjo 24 d.].

<sup>9</sup> *TransEuropeHalles* (TEH) organizacija vienija menininkų bendruomenes, įsikūrusias buvusiuose fabrikuose, gamyklose ar kitose neformaliuose erdvėse. TEH tinklą sudaro įvairūs kultūros centrai, puoselėjantys tiek profesionalų, tiek mėgėjų meną ir vieniąjį įvairias meno rūšis po vienu stogu. Vienintelė TEH narė Lietuvoje – VšĮ „Menų spaustuvė“.

partnerių vardinami Vilniaus miesto savivaldybė, Užsienio reikalų ministerija, Užupio bendruomenė, klientai (menininkai), konsultantai. Apibendrinus partnerius, lyderius ir narystę asociacijoje, matyti, kad „Užupio meno inkubatorius“ mažai susijęs su verslu, o daugiau su menų remiančiomis valstybinėmis institucijomis bei kitomis menų organizacijomis. Todėl meno ir verslo integravimo tikimybė ir bendradarbiavimo rezultatų virtimas Lietuvos eksportu yra daugiau teoriniai nei realūs. „Užupio meno inkubatorius“ nepanaudoja visų klasterizacijos galimybių kurti sąveikas su kultūrinio turizmo sektoriaus paslaugas teikiančiomis ir kitomis giminingomis kūrybinių industrijų įmonėmis, todėl nėra toks reikšmingas Vilniaus miesto kultūrinio turizmo centras, koks galėtų tapti.

Apibendrinant tyrimo metu inkubatorių pateiktus duomenis, galima daryti išvadą, kad kūrybinių industrijų centrai – menų inkubatoriai Vilniuje turi gana ribotą partnerių ratą (dažniausiai finansavimą teikiančios valstybinės institucijos) ir silpnus partnerystės ryšius su kitais Vilniaus kūrybinių industrijų pogrupiais.

Siekiant pagilinti klasterizacijos procesų sampratą menų inkubatoriuose, KIKA organizuotos konferencijos „Kūrybiškumas ir partnerystė – pagrindiniai inovacijų elementai“ metu – 2011 m. gegužės 11 d. buvo surengta apskrito stalo diskusija Vilniaus savivaldybėje. Pasirinkta diskusijos tema „Meno inkubatorių kasdienybė – partnerystės tarp valstybės institucijų, verslo atstovų ir meno kūrėjų paieškos“ buvo siekiama nustatyti, kokios sąveikos vyksta tarp įvardytų dalyvių ir kokios priežastys kliudo klasterizacijai. Problemoms išryškinti buvo taikoma vizuali idėjų generavimo sistema „O generatorius“.

Pagrindinis tikslas – išsiaiškinti, kas trukdo sąveikoms ir bendradarbiavimui tarp menininkų, verslininkų ir viešojo intereso institucijų atstovų. Sugrupavus išsakytas problemas pagal svarbą, paaiškėjo, kad menų inkubatorių atstovai pasigenda aiškumo bei konkretumo kultūrinių ir kūrybinių industrijų strategijoje, kuria remdamiesi kultūros ir ūkio ministerijų atstovai sprendžia, ar finansuoti, kaip ir kiek remti menų

inkubatorių veiklą. Ši menų inkubatorių atstovų svarbiausia pripažinta problema parodė, kad kultūrinių ir kūrybinių industrijų apibrėžčių ir klasifikacijų įvairovė kelia praktinius inkubatorių tapatumo apibrėžtumo klausimus: ar inkubatoriai puoselėja menus (su visomis iš to išplaukiančiomis meno ekspertavimo ir reitingavimo į „kokybišką“ ir „nekokybišką“ menų pasekmėmis) ir ar vysto verslus (jei taip, tai kuo jie skiriasi nuo tradicinio verslo inkubatorių, ar jų veikla turi būti pelninga)?

## Išvados

Apsiribojimas panašias veiklas vykdančiais partneriais nesudaro prielaidų menų inkubatoriams tapti klasterizacijos centrais – klasterizacijai yra svarbi kritinė masė ir įvairovė. Menas ir kultūra veikia kaip visuma, kai skirtingi žmonės ir industrijos stimuliuoja vieni kitus. Visi minėtieji Vilniaus menų inkubatoriai neturi partnerystės ryšių su Lietuvos pramonės gamintojais arba tradiciniais amatais: integracija tarp meno ir verslo nėra plėtojama. Vilniaus menų inkubatorius galima vadinti menus (menų grupes) ir menininkus remiančiomis organizacijomis, o ne kūrybinio klasterio branduoliais. Apibendrinant čia pateiktą Vilniaus meno inkubatorių kaip klasterizacijos atvejų analizę, galima daryti išvadas.

Pagrindiniai Vilniaus kūrybinių industrijų klasterizacijos branduoliai yra visi ES paramą gavę menų inkubatoriai, tačiau daugumai inkubatorių trūksta vizijos, kaip intensyvuoti sąveikas su jau esančiais partneriais ir kurti naujus partnerystės ryšius bei sąveikas, kurie kurtų didesnę pridėtinę socialinę ir ekonominę vertę ne tik siauram menų mėgėjų ratui, bet ir visam miestui.

Klasteriai skiriasi juos supančiais finansiniais režimais bei susijusių viešųjų ir privačiųjų sektorių įtrauktimi. Nors dauguma klasterių ir veiklą priklauso nuo viešosios paramos, būtina suvokti, kad daugumai jų tai yra pereinamasis etapas link privatizuoto arba „nepriklausomo“ egzistavimo, kuris yra susijęs su įvairiomis

koalicijomis tarp privačių įmonių ir investuotojų. Labai svarbu yra finansavimas iš įvairių šaltinių. Erdviškai koncentruoti kultūrinės funkcijos yra vienas dalykas, o transformuoti jas į labiau save palaikančias aplinkas (*milieux*) – visai kitas. Tik strategiškai stiprinant vidinę gamybą ir vertės grandines, taip organizuojant eksporto ir verslo srautą, klasteriai gali plėtotis į kultūrinį-ekonominį centrą.

## Literatūra

DCMS. 2001. *Mapping creative industries technical document* [interaktyvus], [žiūrėta 2013 m. rugpjūčio 18 d.]. DCMS, London. Prieiga per internetą: <http://www.culture.gov.uk/>

Evans, G. 2009. Creative cities, creative spaces and urban politic, *Urban Studies* 46(5–6) : 1003–1040. <http://dx.doi.org/10.1177/0042098009103853>

Hall, P. 1998. *Cities in civilization: culture, technology, and urban order*. London, Weidenfeld & Nicolson.

*Galimybių studija „Vilniaus kūrybinių industrijų žemėlapis“* [interaktyvus]. 2010, VGTU, Atvirojo kodo institutas, Vilnius [žiūrėta 2013 m. rugpjūčio 18 d.]. Prieiga per internetą: [http://kikas.lt/lt/dokumentai/Vilniaus\\_KI\\_zemelapis.pdf](http://kikas.lt/lt/dokumentai/Vilniaus_KI_zemelapis.pdf)

Landry, Ch. 2000. *The creative city: a toolkit for urban innovators*. London: Comedia/Earthscan.

*Lietuvos kūrybinės ir kultūrinės industrijos* [interaktyvus], [žiūrėta 2013 m. rugpjūčio 18 d.]. 2008. Prieiga per internetą: <http://kikas.lt/lt/dokumentai/Kurybiniu%20ir%20kulturiniu%20industriju%20NKP%20galimybiu%20studija.pdf/view>

Mommaas, H. 2004. Cultural clusters and the post-industrial city: towards the remapping of urban cultural policy, *Urban Studies* 41(3): 507–532. <http://dx.doi.org/10.1080/0042098042000178663>

Strazdas, R.; Černevičiūtė, J.; Morkevičius, V.; Jančoras, Ž.; Kregždaitė, R. 2013. Collective creativity skills development in study process: insights about student's teamwork, in *ICERI 2013 Proceedings*, 18–20 November 2013, Seville, Spain. International Association of Technology, Education and Development (IATED). ISSN: 2340-1095.

Throsby, D. 2010. *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511845253>

TransEuropeHalles. 2002. *Factories of the Imagination*. France: Les edition de l'imprimeur. 4 p.

World Intellectual Property Organisation (WIPO). 2003. *Guide on Surveying the Economic Contribution of the Copyright-based Industries*. Ženeva: WIPO.

## THE ARTS INCUBATORS' INFLUENCE ON THE DEVELOPMENT OF SYSTEM INNOVATIONS

Jūratė ČERNEVIČIŪTĖ, Rolandas STRAZDAS

This paper discusses the arts incubators' influence on the development of system innovations and on the ensuring the sustainability of the creativity process in the creative industries' enterprises. The influence of cultural and creative industries on the economy development is analysed in the article. The analysis of system innovations' specific features and importance for creative industries is presented. The paper analyses the arts incubators as a part of creative city and as a creative cluster. The factors for the sustainability of creativity process are identified as well as the role of the arts incubators when ensuring the sustainability of system innovations development. Clustering analysis of Vilnius arts incubators was made and the proposals how the existing arts incubators can contribute to the development of system innovations in creative industries were presented.

**Keywords:** arts incubators, system innovation, idea generation, innovations, creative process management tools.