

**Badanie potrzeb
edukacyjnych
artystów i profesjonalistów
polskiej branży muzycznej
zainteresowanych eksportem
2021**



SPIS TREŚCI RAPORTU

O CZYM JEST NINIEJSZY RAPORT?	5
STRESZCZENIE	6
CZĘŚĆ 1 WPROWADZENIE DO RAPORTU	9
KTO ZLECIŁ TO BADANIE I W JAKIM CELU? <i>INTENCJE MUSIC EXPORT POLAND</i>	10
Czym jest fundacja Music Export Poland?	10
Działania Music Export Poland a pandemia	11
Skąd wziął się pomysł na Badanie? Obserwacje MExP	11
Jak pandemia wpłynęła na Badanie MExP?	12
W JAKI SPOSÓB WYOBRAŻAMY SOBIE BRANŻOWĄ EDUKACJĘ? W POSZUKIWANIU WSPÓLNYCH DEFINICJI	13
Cele potencjalnego programu MExP	13
CZĘŚĆ 2 METODOLOGIA BADAWCZA	14
W JAKI SPOSÓB BADANIE ZOSTAŁO REALIZOWANE? <i>METODOLOGIA BADAWCZA</i>	15
Jakich pojęć używamy w raporcie? Słowniczek	15
Jaki był cel Badania?	17
Jakie grupy respondentów brały udział w badaniu?	18
Jakie metody zostały zastosowane w Badaniu?	19
Jak przebiegały wywiady pogłębione?	20
Jak przebiegały zogniskowane wywiady grupowe?	20
JAKA PERSPEKTYWA WPŁYNĘŁA NA PROCES BADAWCZY? <i>BLOKI KOMPETENCYJNE</i>	21
Jak zostały zaprojektowane bloki kompetencyjne?	22
W jaki sposób powstały bloki kompetencyjne?	26
CZĘŚĆ 3. WYNIKI BADAŃ	27
W JAKI SPOSÓB PRZEDSTAWIAMY WYNIKI BADAŃ? <i>WPROWADZENIE</i>	28
KIEDY MÓWIMY O SKUTECZNYM EKSPORCIE? <i>DEFINICJE</i>	28
JAKIE ELEMENTY MAJĄ WPŁYW NA ROZWÓJ KARIERY ZAGRANICZNEJ? <i>KLUCZOWE CZYNNIKI I DZIAŁANIA</i>	30



JAKA WIEDZA, UMIEJĘTNOŚCI I POSTAWY WSPIERAJĄ KARIERĘ MUZYCZNĄ ZA GRANICĄ? <i>KOMPETENCJE EKSPORTOWE</i>	40
JAKIE KOMPETENCJE WSPIERAJĄ EFEKTYWNOŚĆ EKSPORTOWĄ? <i>PUNKT WIDZENIA EKSPERTÓW (wywiady pogłębione)</i>	40
Jakie kompetencje były najczęściej typowane? Podsumowanie	55
JAKIE KOMPETENCJE WSPIERAJĄ EFEKTYWNOŚĆ EKSPORTOWĄ? <i>PUNKT WIDZENIA ARTYSTÓW I PROFESJONALISTÓW (zogniskowane wywiady grupowe)</i>	55
Jak przebiegały dyskusje podczas zogniskowanych wywiadów grupowych?	55
Co pokazały zbiorcze wyniki z dyskusji na temat doświadczeń w eksporcie wśród artystów i profesjonalistów?	56
CZĘŚĆ 4. WNIOSKI I REKOMENDACJE	59
Kiedy możemy mówić o skutecznym eksporcie?	60
Które kompetencje są kluczowe w rozwoju kariery muzycznej za granicą?	62
Czy można być dobrym we wszystkim?	64
Kto powinien podlegać procesom edukacji?	65
Co powinno podlegać procesowi edukacji profesjonalistów?	66
Jak transferować wiedzę o skutecznym eksporcie?	68
Czemu służy edukacja branżowa?	69
Jak sprawdzać efektywność edukacji?	71
O CZYM NIE NALEŻY ZAPOMINAĆ? WAŻNA MYŚL NA ZAKOŃCZENIE RAPORTU	73
SUPLEMENT Międzynarodowa branża muzyczna w czasach pandemii Case studies	74
SKĄD POMYSŁ NA SUPLEMENT?	
<i>WPROWADZENIE</i>	
<i>UZUPEŁNIENIE PERSPEKTYWY BADAWCZEJ</i>	75
JUNCTION 2V FESTIVAL CASE STUDY 1	77
FESTIWAL UNSOUND CASE STUDY 2	81
REEPERBAHN FESTIVAL CASE STUDY 3	85



JAKIE POTRZEBY EDUKACYJNE BRANŻY ZAINTERESOWANEJ EKSPORTEM RYSUJĄ SIĘ POD WPŁYWEM PANDEMII? WNIOSKI I REKOMENDACJE NA PODSTAWIE SUPLEMENTU	89
Które kompetencje potwierdziły się przed i po 2020 roku?	89
Które kompetencje wymagają poszerzenia?	90
Które kompetencje dają branżową przewagę?	90
Które kompetencje warunkują funkcjonowanie w „branży jutra”?	91
Jakie nowe kompetencje pojawiły się w czasach pandemii?	92
„ŚWIAT MUZYKI STAŁ SIĘ PRAWDZIWIE DEMOKRATYCZNY”	
ZAKOŃCZENIE SUPLEMENTU	94
BIOGRAMY	95

LEGENDA OZNACZEŃ W RAPORCIE



kliknięcie odsyła do spisu treści



kliknięcie w strzałki odsyła do wybranego fragmentu treści



O CZYM JEST NINIEJSZY RAPORT?



STRESZCZENIE

Niniejszy raport jest dokumentem wynikowym powstałym w ramach „Badania potrzeb edukacyjnych artystów i profesjonalistów branży muzycznej zainteresowanych eksportem”, które, na zlecenie fundacji Music Export Poland, przeprowadziła pracownia Artist in Bloom. **Proces badawczy zrealizowany został między marcem 2020 a marcem 2021 w celu dokonania wglądu w temat kluczowych kompetencji, które artyści i profesjonalści potrzebują rozwijać i doskonalić, aby mieć szansę na budowanie swojej kariery na rynkach zagranicznych.** Rozdziałem, z którym właśnie się Państwo zapoznają – *Streszczeniem raportu* – chcemy Państwa wesprzeć w lekturze oraz szybkiej nawigacji po wszystkich najważniejszych punktach budujących logikę Badania, kluczowych wnioskach i powstałych na tej bazie rekomendacjach.

Jeśli zapoznają się Państwo z niniejszym tekstem w wersji PDF, zachęcamy do korzystania z hiperłączy (»), czyli podlinkowanych fragmentów tekstu przenoszących sprawnie do konkretnych sekcji dokumentu. Osobom, które trzymają w dłoni wersję papierową, z pewnością pomoże spis treści.

W pierwszej części raportu przedstawiamy intencję » stojącą za Badaniem. Music Export Poland w trakcie kilku lat swojej aktywności zaobserwowało konieczność przeprowadzenia wnikliwego badania potrzeb edukacyjnych, jako pierwszego kroku na drodze do stworzenia systemowych działań rozwijających kompetencje branży muzycznej zainteresowanej eksportem. W pierwszych rozdziałach mogą się Państwo zapoznać z profilem fundacji MExP i jej doświadczeniami », które doprowadziły do takich wniosków, oraz wizję przyszłych działań edukacyjnych.

Wprowadzenie nakreśla również czytelnikom kontekst Badania ». Kiedy pracownia Artist in Bloom rozpoczęła prace badawcze w marcu 2020 roku, w branżę uderzyła pierwsza fala pandemii, zmieniając nie tylko krajobraz przemysłu muzycznego, ale i architekturę samego Badania ». W wyniku adaptacji poszczególnych modułów do panującej sytuacji, Badanie zostało m. in. poszerzone o dodatkową perspektywę związaną z nowymi rozwiązaniami, powstałymi w „nowej normalności”

Druga część raportu dedykowana jest metodologii Badania ». Prawdopodobnie nie dla wszystkich czytelników przechodzenie przez meandry metodologiczne będzie interesujące czy istotne. Niemniej zachęcamy do lektury, ponieważ zawarty w tej części sposób myślenia o kompetencjach eksportowych może stać się ważną inspiracją w podejściu do własnych działań w kontekście międzynarodowym. Rozdział przeprowadza czytelnika od celów badania » (**Rozpoznanie potrzeb edukacyjnych artystów i profesjonalistów branży muzycznej zaangażowanych w aktywność eksportową w oparciu o identyfikację efektywnych działań**), przez opis wybranych metod badawczych » (wywiady pogłębione oraz zogniskowane wywiady grupowe z doświadczonymi artystami i profesjonalistami), po definicję grup respondentów » i słownik najważniejszych pojęć » używanych w Badaniu.

Zachęcamy, aby ze **szczególną uwagą podejść do rozdziału o narzędziach badawczych »**, **którymi stały się tzw. bloki kompetencyjne »** – ułożone tematycznie grupy umiejętności, postaw i elementów wiedzyowych kluczowych dla rozwoju kariery międzynarodowej. **Jest to pierwsza próba stworzenia spójnego systemu myślenia o kompetencjach w branży muzycznej w Polsce, nie tylko w kontekście eksportu.** Dlatego warto przyrzeć się blokom kompetencyjnym jako ważnej matrycy edukacyjnej w kontekście wykraczającym poza ramy niniejszego Badania.

Trzecia część Raportu to wyniki wszystkich modułów badawczych ». W dokumencie znajdziecie Państwo zbiorcze, zanonimizowane dane pochodzące z wywiadów pogłębionych », które przeprowadzone zostały w grupie trzydziestu pięciu ekspertów (definicja grupy znajduje się w dalszej części raportu) oraz wyniki zogniskowanych wywiadów grupowych », zorganizowanych zdalnie w trzech grupach – artystów, profesjonalistów oraz w tzw. grupie mieszanej.

Czytelnicy mogą się zapoznać w tej części z pogłębionym wglądem polskiej branży muzycznej na temat **działań oraz czynników przekładających się na najlepsze efekty w rozwoju na zagranicznych rynkach.** Badania zawierają także wyniki ilościowe oraz zestawienia dotyczące **najważniejszych kompetencji eksportowych »**, bez których nie można mówić o szansie na budowanie stabilnej pozycji branżowej poza granicami Polski.

Czwarta część raportu dotyczy wniosków i rekomendacji », które powstały w wyniku **procesu analizy danych.** Tak jak część dotycząca wyników (rozdział trzeci) » reprezentuje zobiektywizowane zestawienie punktów widzenia branży, tak część z wnioskami idzie o krok dalej – wskazując nie tylko konkluzje związane z bardzo konkretnymi aspektami eksportu polskiej muzyki, ale także rekomendacje dla przyszłych działań zarówno zlecniodawcy Badania – Music Export Poland – jak również wszystkich interesariuszy branży.

W tym rozdziale znajdą Państwo osiem kluczowych wniosków z Badania dotyczących następujących kwestii:

- różnic w rozumieniu definicji eksportu » wśród różnych grup interesariuszy branży,
- diagnozy dwóch najważniejszych obszarów kompetencyjnych » będących fundamentem dla aktywności eksportowych,
- potrzeby pracy zespołowej » w realizacji strategii eksportowych,
- braków w zasobach kompetencyjnych profesjonalistów » polskiej branży muzycznej,
- potrzeby różnicowania procesów edukacji » dla różnych grup odbiorców,
- hermetyczności » know-how branży i braku przepływu już istniejącego doświadczenia eksportowego,
- mylnego postrzegania edukacji » jako gwaranta sukcesu eksportowego,

- sposobów mierzenia rozwoju kompetencji, efektywności edukacji i procesów profesjonalizacji ».

Ostatnia część raportu - SUPLEMENT - stanowi wynik dodatkowego, nieplanowanego wcześniej modułu badawczego ». Roczny proces badawczy realizowany był na tle rozwijającej się globalnej pandemii koronawirusa, w związku z czym pojawiało się wiele nowych zmiennych mających wpływ na postrzeganie potencjału eksportowego. **SUPLEMENT jest odpowiedzią na potrzebę uzupełnienia wniosków badawczych o perspektywę „nowej normalności branżowej”.** W tej części zapoznają się Państwo z trzema analizami przykładów międzynarodowych wydarzeń muzycznych, które wyszły z innowacyjnymi propozycjami dla swoich odbiorców, a ich ostateczny kształt był efektem szybkich procesów adaptacji i poszukiwania nowych rozwiązań w trudnych, wymagających warunkach pracy zdalnej.

Szczegółowe studium trzech przypadków powstało na podstawie pogłębionych wywiadów z przedstawicielami **festiwalu showcase’owego i konferencji Reeperbahn »** (Niemcy), londyńskiego **festiwalu muzyki elektronicznej Junction 2V »** (Wielka Brytania), oraz dobrze znanego polskiej publiczności **festiwalu Unsound »**, którego główna edycja miała miejsce w Krakowie. Zachęcamy do lektury, analizy wydarzeń mogą stanowić bowiem interesujący zestaw wniosków, również dla osób niezainteresowanych bezpośrednio eksportem.

CZĘŚĆ 1

WPROWADZENIE DO RAPORTU

KTO ZLECİŁ TO BADANIE I W JAKIM CELU?

INTENCJE MUSIC EXPORT POLAND

Niniejszy raport jest wynikiem rocznego procesu badawczego zaprojektowanego i zrealizowanego przez pracownię Artist in Bloom na zlecenie fundacji Music Export Poland. Skąd wziął się pomysł zrealizowania projektu badającego potrzeby edukacyjne branży muzycznej zainteresowanej eksportem? W tym rozdziale przybliżamy Państwu sylwetkę inicjatorów badania oraz intencje stojące za całym przedsięwzięciem.

Czym jest fundacja Music Export Poland?

Music Export Poland (MExP) zostało powołane do życia w 2018 roku, aby stworzyć polskiej branży muzycznej nowe możliwości zaistnienia na zagranicznych rynkach i tym samym wzmocnić jej wciąż marginalną pozycję na arenie międzynarodowej. Do szerokiej gamy działań fundacji należy inicjowanie, współtworzenie i organizacja wydarzeń, które wspierają eksport rodzimych artystów i ich nagrań, budowanie i rozwój międzynarodowego networku, zbieranie i katalogowanie danych związanych z eksportem czy aktywności promocyjne na rzecz polskiej muzyki i ich autorów, zarówno za granicą, jak i w kraju (poprzez m.in. zapraszanie zagranicznych profesjonalistów na wydarzenia muzyczne w Polsce). Wraz z powstaniem MExP, Polska dołączyła do grupy 24 krajów posiadających narodowe biura eksportu tego typu. W 2019 roku fundacja stała się członkiem European Music Export Exchange (EMEE) działającego na rzecz współpracy i wymiany doświadczeń, przygotowując, chociażby dla Komisji Europejskiej, raport „Study on a European Export Strategy”.

Do końca 2019 roku MExP zorganizowało lub uczestniczyło w wielu wydarzeniach oraz misjach handlowych o zasięgu międzynarodowym, stwarzając polskim artystom, profesjonalistom, firmom i organizacjom idealne warunki do nawiązania współpracy z zagranicznymi partnerami. Dla przykładu można wymienić organizację (wspólnie z Instytutem Adama Mickiewicza) targów WOMEX, udział w targach MIDEM (Francja), organizację misji handlowej do Japonii, organizację wydarzenia fokusowego „Spotlight Polen” na Enjoy Jazz Festival (Niemcy) czy partnerstwo z festiwałem Budapest Ritmo (Węgry). Wydarzenia, oprócz możliwości zaprezentowania polskiej muzyki na żywo, zaowocowały nawiązaniem nowych relacji i kontaktów biznesowych. Fundacji udało się doprowadzić do nawiązania stałej współpracy z Canadian Music Week na rzecz organizacji wydarzenia „Spotlight on Poland”, które miało się odbyć w 2020 roku. Niestety, pandemia wirusa SARS-CoV-2 zmusiła kanadyjskich organizatorów do odwołania wydarzenia, w związku z czym współpraca będzie realizować się w zmienionej, zaadaptowanej do aktualnych okoliczności formie przez kolejne lata.

Innym ważnym celem statutowym MExP jest wspieranie procesów profesjonalizacji branży muzycznej poprzez działania edukacyjne oraz rozwojowe, które mają podnosić poziom kluczowych dla eksportu kompetencji. Do działań tego typu można zaliczyć kilkakrotnie zorganizowane obozy songwriterskie, w tym French–Polish *Songwriting Camp* (współorganizacja z francuskim Le Bureau Export) czy *Synchronisation Camp* (we współpracy z Krakowskim Biurem Festiwalowym oraz ZAIKSem). Inne inicjatywy, które można tu wymienić, to *Spotify*

Masterclass realizowane we współpracy z Akademią KAYAX, warsztaty na temat eksportu podczas Summer Camp Tak Brzmi Miasto Inkubator czy wydarzenia edukacyjne prowadzone w warszawskiej siedzibie MExP (np. warsztat „Czy jesteś gotowy na eksport?” realizowany przez pracownię Artist in Bloom).

Działania Music Export Poland a pandemia

2020 miał być kolejnym rokiem działań MExP na rynkach zagranicznych, ale wiele z tych planów musiało przejść gruntowną aktualizację, aby odpowiedzieć na wyzwania nowej rzeczywistości branżowej nakreślonej przez pandemię COVID-19. W obliczu przeciągających się obostrzeń sanitarnych oraz niemożności podróżowania czy organizacji wydarzeń, Music Export Poland postawiło na wsparcie polskich artystów i profesjonalistów w radzeniu sobie z kryzysem, działania edukacyjne oraz inicjowanie aktywności w sieci. Wśród inicjatyw tego typu można wymienić realizację projektu „Music Export Poland YouTube Channel” czy konferencję #CultureonLIVE współorganizowaną razem z ZAIKSem oraz samorządową instytucją kultury w Sopocie – Goyki 3 Art Inkubator. Te wydarzenia, a także bezpłatne konsultacje z ekspertami branżowymi, były bezpośrednią odpowiedzią na przejście branży na pracę zdalną i poszukiwanie nowych możliwości w sieci.

Skąd wziął się pomysł na Badanie? Obserwacje MExP

Wszystkie wspomniane wyżej działania realizowane od 2018 roku przez Music Export Poland były nie tylko realizacją założeń statutowych fundacji, ale również polem uważnej obserwacji i pogłębionej, celowej analizy aktywności przedstawicieli polskiej branży na międzynarodowej scenie muzycznej. **Wnioski wskazały jednoznacznie i dosadnie, że aby polscy artyści mogli myśleć o skutecznym rozwoju kariery za granicą (oznaczającym nie tylko zwiększenie widoczności artysty, ale również wzrost przychodów z eksportu), potrzebna jest systematyczna i systemowa rozbudowa poszerzonej gamy kompetencji, które obejmują zarówno obszar artystyczny, jak i biznesowy, psychologiczny czy interpersonalny.**

Powyższe wnioski z obserwacji potwierdziły również wcześniejsze rekomendacje doktora habilitowanego Patryka Gałuszki z Katedry Funkcjonowania Gospodarki Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego, który w 2016 roku przygotował raport na temat stanu eksportu polskiej muzyki. Dokument ten stanowił fundament dla wszystkich celów statutowych fundacji i strategii działań na kolejne lata. W badaniu dr. Gałuszki przeanalizowano potencjał ekonomiczny eksportu polskiej muzyki na tle państw odnoszących najlepsze rezultaty, przyczyny aktualnego stanu oraz instrumenty instytucjonalnego wsparcia muzyków zainteresowanych rozwojem kariery poza granicami kraju. **We wnioskach opracowania jedną z kluczowych rekomendacji było wdrożenie działań edukacyjnych, szkoleniowych i rozwojowych przygotowujących do przemysłanych działań w środowisku międzynarodowym.**

Wnioski wyciągane sukcesywnie z realizowanej misji edukacyjnej pozwoliły MExP pójść o krok dalej w poszukiwaniach najbardziej skutecznych rozwiązań i zaplanować powołanie do życia programu edukacyjnego Music Export Poland, który rozwijałby kompetencje eksportowe w sposób systemowy i w oparciu o spójne założenia metodologiczne.

W ten sposób zainicjowane zostało „Badanie potrzeb edukacyjnych branży muzycznej zainteresowanej eksportem”. Badanie ma więc podwójną rolę – dostarcza ważnych wniosków na temat kompetencji niezbędnych do efektywnych działań eksportowych, ale ma również charakter uprzedni i pomocniczy dla przyszłego programu edukacyjnego MExP.

Aby rzeczywiście zaprojektować innowacyjny, ambitny i kompleksowy w swoich założeniach proces edukacyjny oraz uniknąć budowania koncepcji edukacyjnych opartych na zawężonej perspektywie, fundacja postanowiła rzetelnie zbadać realne potrzeby edukacyjne branży zorientowanej na eksport. W ten sposób powstał projekt pogłębionego, jakościowego badania, z wynikami którego się właśnie Państwo zapoznają.

Pomysł fundacji, aby przed stworzeniem programu rozwojowego dokonać niejako konsultacji społecznej i zebrać dane na temat potrzeb artystów i profesjonalistów, wpisuje się w nowoczesne podejście do edukacji, które stawia w centrum nie instytucjonalnego i organizacyjnego decydenta, a najważniejszego uczestnika procesu kształcenia – odbiorcę, jego potrzeby i aspiracje. Dzięki temu wyłaniający się z raportu obraz ma szansę rzeczywiście oddać sumę doświadczeń polskich przedstawicieli branży i nadać przyszłemu programowi edukacyjnemu kierunek, który pozwoli wszystkim jego beneficjentom, poprzez merytoryczny i metodologiczny rozwój kompetencji, rozwinąć skrzydła poza granicami Polski.

Jak pandemia wpłynęła na Badanie MExP?

Badanie, tak jak wszystkie elementy ekosystemu branżowego, uległo gruntownym zmianom pod wpływem pandemii COVID-19. Zaprojektowane w pierwszym kwartale 2020 sposoby prowadzenia badań zostały przemodelowane i dostosowane do realizacji zdalnej. Jeden z modułów badawczych zakładający tzw. obserwację uczestniczącą, czyli badanie zachowań artystów i profesjonalistów podczas realnych działań, ze względu na odwołanie wszystkich planowanych przez MExP zagranicznych wydarzeń został zredukowany. Uaktualnieniu zostały poddane również główne założenia projektu, poprzez rozszerzenie spektrum badawczego o potrzeby edukacyjne związane z efektywnymi działaniami artystów i profesjonalistów w sieci. Ten aspekt zostanie zaprezentowany w formie **SUPLEMENTU**, będącego integralną częścią raportu.

W tym miejscu zespół fundacji Music Export Poland i zespół pracowni Artist in Bloom pragną podziękować wszystkim uczestnikom procesu badawczego, którzy, mimo niesprzyjających okoliczności i ogromu pracy związanej z reagowaniem na wyzwania pandemii, poświęcili cenny czas, aby wziąć udział we wszystkich rozmowach i spotkaniach.

To dzięki Państwu niniejsze opracowanie na temat potrzeb edukacyjnych branży zainteresowanej eksportem mogło powstać.

W JAKI SPOSÓB WYOBRAŻAMY SOBIE BRANŻOWĄ EDUKACJĘ?

W POSZUKIWANIU WSPÓLNYCH DEFINICJI

Jak zostało wcześniej wspomniane, niniejszy raport pełni podwójną rolę. Z jednej strony jest samodzielnym, autonomicznym dokumentem diagnozującym potrzeby edukacyjne branży muzycznej zainteresowanej eksportem. To źródło wiedzy na temat tego, jakie kompetencje środowisko branżowe postrzega jako kluczowe dla rozwoju za granicą, a więc i fundamentalne w kontekście edukacji. Z drugiej strony raport jest materiałem budującym podwaliny dla przyszłego programu szkoleniowego Music Export Poland – to właśnie w tym celu Badanie zostało zaprojektowane i przeprowadzone.

Choć rozmowy z respondentami badania skupiały się przede wszystkim na kompetencjach, które powinny podlegać procesom rozwojowym, to wypowiedzi wyeksponowały wiele różnic w postrzeganiu samej edukacji jako procesu nauczania, oczekiwaniach co do potencjalnego programu i rozumieniu jego fundamentalnej roli. Rozbieżności w perspektywach stały się przyczynkiem do stworzenia niniejszego rozdziału. Choć może się on zdawać dygresją, jest kluczowy dla zrozumienia wniosków, które będą rysować się w późniejszej części raportu.

Cele potencjalnego programu MExP

W rozmowach z respondentami kilkakrotnie pojawiło się silne przekonanie, że potencjalny program Music Export Poland „nie jest w stanie nikogo nauczyć, jak osiągnąć sukces za granicą”. Stwierdzenie to jest niezwykle istotne, ponieważ pokazuje, w jaki sposób rozumiane są cele i możliwości edukacji branżowej.

Dlatego trzeba jasno podkreślić – zadaniem przyszłego programu edukacyjnego MExP nie będzie bezpośrednie wsparcie w karierze eksportowej i zagwarantowanie, poprzez udział w programie, pewnego sukcesu na rynkach zagranicznych. **Celem aktywności szkoleniowych będzie stworzenie ustrukturyzowanego środowiska rozwojowego, w którym uczestnicy mają dostęp do profesjonalnych narzędzi i procesów branżowych oraz mogą rozwinąć wiedzę, umiejętności i postawy kluczowe dla przemyślanego i efektywnego rozwoju na zagranicznych rynkach.**

Zadaniem edukacji jako takiej nie jest dostarczenie gotowych rozwiązań i przepisów na udaną karierę poza granicami Polski, a rozwijanie kompetencji, dzięki którym artyści i profesjonaliści mogą tworzyć takie rozwiązania sami, kreować nowe możliwości, adekwatnie do kontekstu, własnych zasobów, charakteru danego rynku, standardów międzynarodowego środowiska czy zmieniających się okoliczności. Efektywny proces edukacji ma więc przede wszystkim rozwinąć potencjał strategicznego, skutecznego i profesjonalnego działania. Samo działanie i jego efekty pozostają jednak w rękach odbiorców działań edukacyjnych. Pogłębiona refleksja na temat rozwiązań edukacyjnych przedstawiona jest we wnioskach i rekomendacjach raportu.

CZĘŚĆ 2

METODOLOGIA BADAWCZA



W JAKI SPOSÓB BADANIE ZOSTAŁO REALIZOWANE?

METODOLOGIA BADAWCZA

Zgodnie ze standardami raportów badawczych, w tym rozdziale przybliżymy Państwu wszystkie kluczowe zagadnienia związane z metodologią, która została zastosowana w „Badaniu potrzeb edukacyjnych branży muzycznej zainteresowanej eksportem”. Choć zapewne nie dla wszystkich czytelników i czytelniczek informacje zawarte w tym rozdziale będą znaczące, zależy nam na transparentności i przejrzystości procesu badawczego oraz dostarczeniu wyników w takiej formie, która umożliwi ich pogłębioną lekturę.

Rozdział zawiera informacje uszczegóławiające metody postępowania oraz zastosowane terminy w następującej kolejności:

- słowniczek pojęć,
- cele badania,
- hipoteza i pytania badawcze,
- metody badawcze,
- grupy badawcze.

Jakich pojęć używamy w raporcie? Słowniczek

Aby utrzymać spójność metodologiczną na wszystkich etapach Badania, zostały ustalone i uporządkowane najważniejsze terminy kluczowe dla prowadzonego w jego ramach dyskursu. Poniżej przedstawiamy najważniejsze pojęcia wraz z ich definicjami.

Artysta – osoba tworząca lub/i wykonująca utwory muzyczne.

Artysta zaangażowany w rozwój kariery za granicą – artysta, który jest aktywnie zaangażowany w rozwój kariery na rynkach zagranicznych i przez co najmniej dwa lata zdobywał doświadczenia eksportowe m.in. podczas zagranicznych koncertów (pojedyncze koncerty, festiwale muzyczne, supporty, trasy koncertowe), festiwali showcase’owych, w ramach międzynarodowych partnerstw, kontraktów, współpracy z zagranicznymi profesjonalistami czy innymi artystami.

Eksperci – reprezentanci polskich instytucji publicznych oraz organizacji pozarządowych oferujących instrumenty wspierające eksport polskiej muzyki. Do grupy tej zaliczamy reprezentantów instytucji państwowych, samorządowych lub organizacji pozarządowych, które w ramach realizacji swoich celów statutowych organizują wydarzenia wspierające artystów i profesjonalistów w działaniach eksportowych (np. fundacje, stowarzyszenia i tym podobne).

Instrumenty wspierające eksport polskiej muzyki – programy, granty, dofinansowania oferowane w ramach programów realizowanych przez wyżej wspomniane instytucje publiczne oraz organizacje pozarządowe.

Kompetencje – specyficzny zakres wiedzy, umiejętności oraz postaw, który determinuje możliwość intencjonalnego i efektywnego działania w danym obszarze.

W Badaniu został wprowadzony znaczący podział kompetencji na dwie grupy:

- a) Kompetencje artystyczne** – specyficzny zakres wiedzy, umiejętności i postaw używanych w procesach tworzenia utworu artystycznego oraz jego ekspresji.
- b) Kompetencje okołartystyczne** – specyficzny zakres wiedzy, umiejętności i postaw używanych w procesach związanych z rozwojem pozycji zawodowej artysty i promowaniem jego twórczości.

Luki kompetencyjne – różnica między kompetencjami oczekiwanymi, które determinują efektywne i sprawne działanie, a kompetencjami obserwowanymi u danej osoby w danej sytuacji.

Postawa – zestaw osobistych przekonań, wynikających z doświadczenia lub predyspozycji, określone nastawienie do zjawisk, rzeczy lub własnej osoby, które ma swoje odzwierciedlenie w sposobie podejmowania decyzji i w zachowaniach.

Polska muzyka – (definicja za: Patryk Gałuszka, *Eksport polskiej muzyki*, 2016) efekty działalności muzycznej i efekty działalności związanej z powstawaniem produktów muzycznych podejmowane przez Polaków zarówno w kraju, jak i za granicą.

Profesjonalista – osoba działająca w branży muzycznej, pełniąca funkcję inną niż artystyczna, np. menadżer artysty solowego lub zespołu muzycznego, organizator festiwalu muzycznego, przedstawiciel agencji bookingowej, wydawca, publisher, przedstawiciel agencji PR itp.

Profesjonalista zaangażowany w promocję i rozwój polskiej muzyki na rynkach zagranicznych – profesjonalista, który od co najmniej trzech lat realizuje działania i projekty promujące polską muzykę za granicą. Posiada m.in. takie doświadczenia jak udział w festiwalach showcase'owych, misjach lub międzynarodowych targach muzycznych oraz/lub nawiązał (również jako przedstawiciel instytucji) międzynarodowe kooperacje.

Umiejętność – uporządkowany ciąg zachowań przynoszący oczekiwany efekt.

Jaki był cel Badania?

Celem Badania potrzeb edukacyjnych artystów i profesjonalistów polskiej branży muzycznej zainteresowanych eksportem było:

Rozpoznanie potrzeb edukacyjnych artystów i profesjonalistów branży muzycznej zaangażowanych w aktywność eksportową w oparciu o identyfikację efektywnych działań.

Cel szczegółowy 1

Rozpoznanie kluczowych działań wspierających rozwój kariery muzycznej za granicą.

Cel szczegółowy 2

Diagnoza kluczowych kompetencji artystów i profesjonalistów, które stoją za efektywnymi działaniami wspierającymi osiągnięcia na zagranicznych rynkach.

Hipoteza i pytania badawcze

Kształt badania oraz narzędzia badawcze zostały zaprojektowane na podstawie **hipotezy badawczej** sformułowanej w oparciu o dotychczasowe doświadczenia i obserwacje uczestniczące zespołu MExP oraz zespołu badawczego (pracownia Artist in Bloom):

Skuteczne działania eksportowe polskiej branży muzycznej wymagają wysokiego i zrównoważonego rozwoju zarówno kompetencji artystycznych, jak i okołartystycznych samego artysty i/lub jego zaplecza (teamu).

Jak zostało wcześniej wspomniane, jednym z kluczowych wniosków kumulowanych doświadczeń organizatorów badania jest **dostrzeżenie potrzeby wszechstronnego rozwoju kompetencji zawodowych artystów i profesjonalistów zorientowanych na eksport**. Jak pokazują dotychczasowe osiągnięcia polskich muzyków za granicą, eksportowy fundament stanowi **najwyższej jakości wartość artystyczna**. Nie ma ona jednak szans przebic się na zagranicznych rynkach, jeśli artysta, zespół muzyczny i/lub jego współpracownicy nie będą mieć **silnie rozwiniętych innych kompetencji, np. strategicznych, biznesowych, społecznych czy psychologicznych**. Dopiero współistnienie określonych zasobów kompetencyjnych ma szansę zaowocować realnymi możliwościami eksportowymi.

Niezwykle istotne jest przy tym, aby wskazać, że komponenty każdej kompetencji – wiedzę, umiejętności i postawy – można kształtować i rozwijać. Potocznie uważa się, że pewne aspekty

związane z osobowością (np. łatwość nawiązywania kontaktów czy empatia) nie podlegają procesom kształcenia. Takie postrzeganie pojawiało się również wśród respondentów tego badania. Współczesne modele edukacyjne pozwalają na wszechstronny rozwój uczestników procesów uczenia się. Nawet jeśli jakaś umiejętność nie jest w obszarze czyichś naturalnych predyspozycji, jednostka w procesie edukacji ma szansę wypracować własne strategie oraz narzędzia kompensujące te braki.

Chęć wyłonienia grupy kompetencji realnie wpływających na skuteczność eksportową doprowadziła do sformułowania następujących **pytań badawczych**:

1. Jakie **działania** artystów i profesjonalistów mają kluczowy wpływ na osiągnięcia poza granicami Polski?
2. Jakie **kompetencje mają wpływ na efektywność działań** artystów i profesjonalistów, którzy aktywnie zaangażowani są w rozwój kariery za granicą i osiągają wymierne efekty?
3. Jakie **kompetencje powinien rozwijać program edukacyjny** skierowany do artystów i profesjonalistów zainteresowanych rozwojem kariery zagranicznej?

Ambicją tego badania jest więc **rozpoznanie kompetencyjnych czynników sukcesu i zbudowanie na ich podstawie zestawu rekomendacji dla przyszłych działań edukacyjnych** nie tylko Music Export Poland, ale również dla wszystkich instytucji i organizacji pragnących wesprzeć eksport polskiej muzyki.

Jakie grupy respondentów brały udział w badaniu?

Badanie prowadzone było na trzech grupach respondentów. Byli to **ekspertsi, artyści i profesjonaliści**. Proces badawczy miał charakter jakościowy, dlatego jego najważniejszym zadaniem było dogłębne poznanie spostrzeżeń i opinii osób, które ze względu na swoje doświadczenie zawodowe mają unikalny wgląd w przedmiot Badania. **Założeniem projektu było zwrócenie się w stronę kolektywnego potencjału samych artystów, profesjonalistów i przedstawicieli instytucji państwowych, aby aktywnie zaangażować go do poszukiwania rozwiązań.** Skorzystanie z wglądu społecznego jest ważne, tym bardziej że temat eksportu jest dyskutowany w branży od wielu lat. Wciąż relatywnie niska widoczność polskiej muzyki w środowisku międzynarodowym skłania ku analizie dotychczasowych działań we współpracy z uczestnikami doświadczonymi w działaniach eksportowych, znającymi realia współpracy międzynarodowej i posiadającymi na swoim koncie rzeczywiste, mierzalne osiągnięcia na zagranicznych rynkach. Praca badawcza polegająca na wykorzystaniu zasobów rodzimych ekspertów, profesjonalistów i artystów wydała się najbardziej adekwatna w kontekście celów tego badania – odpowiedzi na programem edukacyjnym Music Export Poland na realne potrzeby branży i wzmocnienia tych elementów kompetencyjnych, które przekładają się na efektywność i realizację zamierzonych celów eksportowych.

W związku z powyższym, do badania zostały zaproszone trzy grupy badawcze:

Eksperci – osoby, które posiadają minimum dwa lata stażu w instytucji/organizacji promującej polską muzykę za granicą i minimum pięć lat doświadczenia w pełnieniu innych funkcji związanych z promocją artystów na rynku polskim i/lub zagranicznym, brali udział w co najmniej ośmiu wydarzeniach promujących muzykę polską na rynkach zagranicznych oraz potencjalnie posiadają znaczące doświadczenia zawodowe z innych branż niż muzyczna, które mogą mieć istotny wpływ na efektywność w badanym obszarze. Ważnym aspektem w doborze respondentów w grupie ekspertów było również doświadczenie praktyczne umożliwiające obserwację uczestniczącą (udział w delegacjach, misjach handlowych, zagranicznych showcase'ach czy konferencjach branżowych).

Artyści – osoby, które aktywnie działają, zarówno indywidualnie, jak i jako członkowie zespołów muzycznych, na rzecz rozwoju kariery zagranicznej, a to oznacza, że przez co najmniej dwa lata zdobyli takie doświadczenia eksportowe jak: zagraniczne koncerty (pojedyncze koncerty, trasy koncertowe, festiwale muzyczne, supporty za granicą), udział w festiwalach showcase'owych, międzynarodowe partnerstwa biznesowe i artystyczne (kolaboracje artystyczne, współpraca z zagranicznymi wydawnictwami, dystrybutorami oraz profesjonalistami międzynarodowymi). Rodzaj i gatunek tworzonej muzyki nie stanowiły kryterium wyboru.

Profesjoniści – osoby, które w momencie Badania mogły wykazać się doświadczeniem i zaangażowaniem w promocję polskiej muzyki na rynkach zagranicznych od co najmniej trzech lat (udział w festiwalach showcase'owych, targach, konferencjach, misjach handlowych oraz innych wydarzeniach branżowych, doświadczenie w organizacji tras koncertowych i/lub pojedynczych koncertów, doświadczenie w nawiązywaniu partnerstw międzynarodowych na rzecz reprezentowanego artysty np. z wydawnictwami, dystrybutorami, organizacjami etc.).

Tak sprecyzowane i zweryfikowane kryteria doboru respondentów gwarantowały zachowanie wymagań dotyczących poziomu doświadczenia pozwalającego na ocenę znajomości przedmiotu Badania oraz homogeniczności grup badawczych.

Jakie metody zostały zastosowane w Badaniu?

„Badanie potrzeb edukacyjnych artystów i profesjonalistów polskiej branży muzycznej zainteresowanych eksportem” zostało opracowane w dwóch modułach badawczych, z czego każdy bazował na jednej z jakościowych metod badawczych:

1. wywiady pogłębione,
2. zogniskowane wywiady grupowe (*Focus Group Interviews*, dalej: fokusy lub badanie fokusowe).

Na całość Badania miał wpływ szczególny okres jego realizacji. Koncepcja procesu badawczego została opracowana na początku 2020 r., jednak z uwagi na sytuację związaną z pandemią COVID-19, wiosną 2020 projekt został przemodelowany i dostosowany do obowiązujących ograniczeń.

W badaniu przewidywany był również trzeci moduł – obserwacja uczestnicząca podczas Canadian Music Week. Ze względu na odwołanie wydarzenia, moduł ten został zredukowany. Lukę tę częściowo uzupełnia **SUPLEMENT** – część raportu poświęcona kompetencjom, które zmanifestowały się w rzeczywistości pandemicznej.

Jak przebiegały wywiady pogłębione?

Główną zaletą takiej metody jak wywiady pogłębione jest możliwość zebrania jednostkowych, indywidualnych opinii i informacji przy minimalnym wpływie czynników zewnętrznych.

Wywiady pogłębione pozwoliły wyabstrahować listę konkretnych działań, jakie artyści i profesjonaliści powinni podejmować, aby zwiększyć swoją skuteczność na rynku muzycznym poza granicami Polski. Ponadto ukazały istotny z punktu widzenia celu i hipotezy Badania ogląd ekspercki. Dzięki wywiadam pogłębionym udało się zdefiniować i usystematyzować konkretne zachowania, umiejętności i kompetencje, jakie potencjalnie powinny stanowić przedmiot przyszłego programu edukacyjnego dla branży.

Scenariusz wywiadów pogłębionych osadzał się na modelu trzytaktowym, który pozwolił kompleksowo zrealizować założenia rozmów z ekspertami.

Na trzy fazy diagnostyczne scenariusza składały się:

- etap 1 – swobodna wypowiedź ekspertów na temat kluczowych działań artystów i profesjonalistów realizujących skutecznie aktywności eksportowe;
- etap 2 – określenie przez respondentów kompetencji kluczowych dla eksportu na podstawie zaprezentowanych zestawów kompetencji oraz potencjalne uzupełnienie listy;
- etap 3 – zarekomendowanie najbardziej istotnych tematycznych obszarów szkoleniowych.

Na materiał empiryczny z wywiadów pogłębionych złożyły się rozmowy z trzydziestoma ekspertami. Każdy z przeprowadzonych indywidualnych wywiadów trwał maksymalnie półtorej godziny. W niniejszym raporcie analiza spotkań została przeprowadzona na uogólnionych danych. Ewentualne cytaty są przytaczane dosłownie i anonimowo (ewentualna ingerencja w cytaty dotyczy jedynie wtrąceń nieodnoszących się głównego tematu).

Jak przebiegały zogniskowane wywiady grupowe?

Drugą metodą zastosowaną w Badaniu były zogniskowane wywiady grupowe, potocznie nazywane *fokusami*. Metoda ta polega na przeprowadzeniu facylitowanej dyskusji w możliwie jednorodnej grupie. Grupy fokusowe z reguły liczą od sześciu do dwunastu osób. Ważnym

aspektem pracy w grupach fokusowych jest przekonanie, iż osądy jednostki często krystalizują się pod wpływem opinii innych osób. Dlatego też metoda wywiadów grupowych jest w szczególności stosowana, kiedy badającym zależy na kompleksowym, nie indywidualnym, poznaniu zakresu danych zachowań czy postaw (Gordon i Pike 1998; Hamilton 1989).

Do grup fokusowych został zorganizowany nabór otwarty, który ogłoszono na kanałach Music Export Poland. Dobór grupy został zrealizowany w oparciu o kryteria opisujące minimalne oczekiwane doświadczenie branżowe uczestników. Ich rygorystycznie przestrzeganie na etapie ostatecznego kompletowania składów zespołów zogniskowanych wywiadów grupowych gwarantowało adekwatność i homogeniczność grup. Uczestnikami fokusów byli wyłącznie reprezentanci środowiska artystów i profesjonalistów aktywnie zaangażowanych w rozwój na rynkach zagranicznych.

Scenariusze zogniskowanych wywiadów grupowych zostały zbudowane w taki sposób, aby mimo konieczności prowadzenia dyskusji on-line dawały wszystkim uczestnikom wirtualnego spotkania okazję do aktywnej wymiany opinii. W grupach fokusowych, aby móc na późniejszym etapie analizować i porównywać dane, stosuje się uporządkowany scenariusz pracy.

W przypadku Badania MExP zostały wykorzystane narzędzia storytellingowe. Na bazie historii fikcyjnego bohatera-artysty i jego rozwoju na rynkach międzynarodowych uczestnicy wywiadów (we wszystkich trzech grupach) definiowali kompetencje niezbędne do podejmowania dalszych kroków umacniających jego pozycję zawodową w poszczególnych krajach.

Powtarzalny scenariusz umożliwiał zdiagnozowanie kluczowych działań artystów i profesjonalistów, które mają wpływ na rozwój kariery muzycznej za granicą, a także wspomagał poznanie różnorodnych perspektyw artystów i profesjonalistów na temat potencjalnych ścieżek, jakie możliwe są dla polskich artystów i zespołów zainteresowanych rozwojem poza granicami Polski.

JAKA PERSPEKTYWA WPŁYNĘŁA NA PROCES BADAWCZY?

BLOKI KOMPETENCYJNE

W każdym badaniu, aby móc dokonać analizy danych oraz stworzyć na ich podstawie zbiorczy, sumujący wszystkie dane raport, potrzebne są **ujednolicone narzędzia badawcze**. W przypadku tego projektu stały się nimi tzw. **bloki kompetencyjne** – grupy kompetencji uporządkowane tematycznie, które zaprezentujemy w dalszej części rozdziału. Decyzja o wyborze narzędzi była konsekwencją wcześniej omówionej koncepcji badania i kierunku, w którym zmierzają nowoczesne procesy edukacyjne. Ponadto bloki pełniły funkcję praktyczną podczas wywiadów pogłębionych i zogniskowanych wywiadów grupowych – były punktem wyjścia do dyskusji i matrycą, dzięki której wskazanie przez doświadczonych branżystów kluczowych dla eksportu kompetencji były łatwiejsze. Respondenci w swoich odpowiedziach odwoływali się bowiem do osobistych doświadczeń, osadzonych w różnym czasie i różnych kontekstach,

ujętych w subiektywną narrację. **Bloki kompetencyjne, jako narzędzie badawcze, pomogły zidentyfikować powtarzające się tendencje i wyłonić pewien kanon uniwersalnych umiejętności czy postaw pojawiający się niezależnie od kierunku eksportowego, gatunku muzyki czy profilu respondenta.** Na tej podstawie dokonana została diagnoza potrzeb edukacyjnych branży muzycznej zainteresowanej eksportem.

Trzeba przy tym zaznaczyć, że identyfikacja punktów wspólnych w odpowiedziach respondentów badania nie ma prowadzić do stworzenia jednego, wzorcowego modelu działań. Takie założenie mogłoby doprowadzić do błędnych – przeciwnych do wcześniejszych konstatacji – wniosków, że istnieje gotowy zestaw prawidłowych praktyk zapewniających sukces eksportowy.

Jak zostały zaprojektowane bloki kompetencyjne?

Poniżej prezentujemy opis **bloków kompetencji okołartystycznych**, będących przedmiotem dokładnej analizy i diagnozy podczas wywiadów pogłębianych z ekspertami:

■ BLOK KOMPETENCYJNY: POTENCJAŁ ARTYSTYCZNY

Blok kompetencji „potencjał artystyczny” zawiera takie umiejętności, wiedzę i postawy, które pozwalają na umiejętne tworzenie i zarządzanie spójnym wizerunkiem artystycznym oraz umożliwiają szeroko rozumianą komunikację artysty z publicznością.

Na blok kompetencji „potencjał artystyczny” składają się poniższe komponenty:

- umiejętność tworzenia i zarządzania spójnym wizerunkiem artystycznym;
- umiejętność określania i zarządzania UVP artysty (*unique value proposition* – cechy specyficzne, wyróżniające artystę, będące unikalną propozycją na rynku);
- umiejętność diagnozy potencjału eksportowego muzyki („good enough for export” – umiejętność oceny atrakcyjności muzyki artysty na danym rynku, znajomość kontekstów muzyki, umiejętność umiejscowienia własnej muzyki w kontekście historii kultury, gatunków, umiejętność krytycznego myślenia i analizowania muzyki);
- umiejętność diagnozy potencjału rozwojowego artysty (umiejętność oceny, na ile artysta rokuje na przyszłość, umiejętność analizy obszarów wymagających rozwoju, umiejętność wskazania sposobów rozwoju tych obszarów);
- kompetencje komunikacyjne (umiejętność opowiadania o sobie i swojej twórczości, umiejętność autoprezentacji, aktywne słuchanie, biegła znajomość języka angielskiego).

■ BLOK KOMPETENCYJNY: POSTAWY I SAMOŚWIADOMOŚĆ (KOMPETENCJE PSYCHOLOGICZNE/OSOBISTE)

Blok kompetencji „postawy i samoświadomość”, na który składają się kompetencje potocznie nazywane „psychologicznymi”, to takie umiejętności i postawy, które tworzą myślowy i emocjonalny fundament dla efektywnego działania. Są to między innymi:

- samoświadomość i zdolność do autorefleksji;
- zarządzanie uwagą;
- pewność siebie i poczucie własnej wartości;
- zarządzanie motywacją własną (umiejętność diagnozy własnych czynników motywacyjnych, umiejętność zarządzania czynnikami motywującymi, umiejętność radzenia sobie z kryzysem motywacji, umiejętność długotrwałego podtrzymywania motywacji);
- rezyliencja (odporność psychiczna, umiejętność radzenia sobie z niepowodzeniami, zarządzanie sobą w sytuacjach stresowych);
- umiejętność zadbania o siebie, swoją kondycję mentalną, fizyczną i twórczą;
- postawa wytrwałości i cierpliwości;
- kompetencja koncentracji na rozwiązaniach (umiejętność koncentracji na celach i działaniach, umiejętność diagnozy możliwych rozwiązań, umiejętność analizy potencjału i ryzyka, umiejętność diagnozy korzyści wpływających z rozwiązań);
- umiejętność kreowania rozwiązań „out of the box” (myślenie krytyczne, umiejętność poszukiwania alternatywy, umiejętność zadawania twórczych pytań, umiejętność poszukiwania niestandardowych rozwiązań).

■ BLOK KOMPETENCYJNY: KOMPETENCJE ORGANIZACYJNE

W zakres bloku kompetencji organizacyjnych weszły takie umiejętności, zachowania i postawy, które manifestują się w sposobie, w jaki artysta oraz jego team zarządzają działaniami. Są to w szczególności:

- umiejętność zarządzania projektami;
- umiejętność tworzenia i zarządzania budżetami projektów;
- umiejętność zarządzania zadaniami poprzez cele (umiejętność określania celów krótko – i długookresowych, monitorowanie realizacji celów, ewaluacja celów);
- organizacja pracy artysty/profesjonalisty (umiejętność ustalania zadań, umiejętność priorytetyzacji zadań, umiejętność opracowywania harmonogramów, umiejętność wyznaczania odpowiedzialności za zadania, ewaluacja wykonania zadań).

■ BLOK KOMPETENCYJNY: INFRASTRUKTURA ARTYSTY - ROLE I RELACJE

Blok ten dotyczy umiejętności określania ról osób i organizacji tworzących zaplecze artysty, które to zaplecze ma wpływ na podnoszenie jego wartości twórczej i biznesowej. Blok ten zawiera również kompetencje zarządzania relacjami między tymi rolami i usprawniania pracy zespołowej:

- rozumienie ról osób i organizacji współpracujących z artystą oraz umiejętność oceny, kto na jakim etapie rozwoju artysty jest potrzebny, aby skutecznie realizować cele eksportowe (rozumienie takich ról jak menadżer, wydawca, publisher, agent, itp.);
- umiejętność budowania i zarządzania relacjami z osobami i organizacjami mającymi wpływ na rozwój kariery artysty (poszukiwanie członków teamu, pozyskiwanie partnerów, budowanie relacji i zarządzanie relacjami w infrastrukturze, umiejętność oceny efektywności poszczególnych współpracy);
- zarządzanie dynamiką zespołu artystycznego (rozumienie dynamiki zespołu, zarządzanie zmianą w zespole, zarządzanie motywacją grupową – rozpoznawanie potrzeb/ celów osobistych/ czynników motywacyjnych poszczególnych członków);
- zarządzanie kryzysami w zespole artystycznym i w sieci relacji zawodowych (umiejętność diagnozy potrzeb uczestników kryzysu, umiejętność diagnozy wspólnych celów, zarządzanie komunikacją w kryzysie/konflikcie)

■ BLOK KOMPETENCYJNY: KOMPETENCJE BRANŻOWE

Blok kompetencji branżowych dotyczy przede wszystkim wiedzy o mechanizmach funkcjonowania branży i świadomości jej wewnętrznej dynamiki.

Są to takie komponenty jak:

- znajomość wszystkich interesariuszy rynkowych i relacji między nimi („who is who on the market” – reprezentanci, instytucje i organizacje współuczestniczące w rynku muzycznym);
- znajomość funkcjonowania sektorów branży (sektor wydawniczy, koncertowy, synchronizacyjny, publishingowy itp.);
- znajomość mechanizmów rynkowych branży muzycznej;
- znajomość źródeł finansowania projektów muzycznych i sposobów pozyskiwania z nich środków;
- umiejętności negocjacyjne;
- umiejętności promocyjne (research i dobór mediów adekwatnych do celów

artysty, skuteczna komunikacja z mediami, umiejętność zarządzania profilami w social mediach, umiejętność projektowania kampanii promocyjnej adekwatnej do projektu);

- umiejętność rozpoznania trendów i zmian rynkowych.

■ BLOK KOMPETENCYJNY: NETWORKING

Blok networkingowy rozkłada na czynniki pierwsze kompetencje związane ze skutecznym wykorzystywaniem potencjału sieci kontaktów do realizacji celów eksportowych. Warto wyszczególnić w tym bloku takie elementy jak:

- umiejętność nawiązywania relacji z zagranicznymi profesjonalistami;
- umiejętność pogłębiania relacji i rozwijania ich w celu nawiązania współpracy biznesowej;
- umiejętność zarządzania siecią relacji w kontekście wyznaczonego celu eksportowego artysty;
- umiejętność zarządzania komunikacją w relacjach (umiejętność doboru kanałów komunikacji, umiejętność doboru stylu adekwatnie do sytuacji oraz norm kulturowych).

■ BLOK KOMPETENCYJNY: KOMPETENCJE ROZWOJU STRATEGICZNEGO

Ten blok grupuje najbardziej złożone kompetencje związane z tworzeniem i realizacją strategii rozwoju na rynkach zagranicznych. Stanowi niejako kompendium, w jaki sposób długofalowo zarządzać wiedzą i umiejętnościami opisanymi w blokach poprzednich. Na kompetencje strategiczne składają się:

- umiejętność rozpoznawania cech specyficznych poszczególnych rynków zagranicznych;
- umiejętność analizy i wyboru rynku eksportowego w kontekście celu;
- umiejętność analizy i wyboru rynku eksportowego w kontekście potencjału artysty;
- umiejętność tworzenia i zarządzania długofalowym planem rozwoju kariery zagranicznej artysty w ujęciu długo-, średnio – i krótkoterminowym (od 1 do 5 lat);
- umiejętność wykorzystania potencjału festiwali showcase'owych, misji, delegacji, konferencji i innych wydarzeń branżowych;
- umiejętność ewaluowania działań i aktualizowania planów rozwoju.

Należy tutaj zwrócić uwagę, że kompetencje w takiej „wydestylowanej” formie są w procesach edukacyjnych jedynie punktem wyjścia. W procesie rozwojowym istotne jest projektowanie takich aktywności, aby pozwalały uczestnikom rozwijać poszczególne umiejętności, wiedzę i postawy w sposób twórczy, zgodny z ich własnymi, osobniczymi predyspozycjami i cechami charakteru czy też ich konkretnymi, planowanymi celami.

W jaki sposób powstały bloki kompetencyjne?

Bloki kompetencyjne zostały zbudowane w oparciu o ekspertyzę pochodzącą z kilku źródeł. Podstawą były **doświadczenia pracowni Artist in Bloom** uzyskane podczas wieloletniej działalności edukacyjnej na rynkach zagranicznych. Wśród nich warto wymienić projekty dla festiwali muzycznych, showcase’ów oraz biur eksportu (m.in. MENT, Budapest Showcase Hub, Nouvelle Prague, Sound Czech, HOTs, Ukraine Music Export, festiwal Spring Break), tworzenie programów mentoringowych i obozów dla międzynarodowych grup artystów (m.in. Outbreakers’ Lab współpracujący z ekspertami z całej Europy), współpracę z europejskimi i globalnymi organizacjami (Komisja Europejska, Keychange), jak również współpraca z polskimi instytucjami specjalizującymi się w działaniach eksportowych (Instytut Adama Mickiewicza).

Ważnym elementem tworzenia bloków kompetencyjnych były również **zasoby eksperckie pracowni Artist in Bloom**, wynikające z doświadczenia w zarządzaniu rozwojem zasobów ludzkich w organizacjach oraz wspieraniu rozwoju potencjału zawodowego artystów. Kolejnymi ważnymi źródłami odniesień były wspomniane wcześniej **opracowanie dr. hab. Par-tyka Gałuszki** oraz **doświadczenia i wnioski samego Music Export Poland**.

Konieczne jest, aby przy lekturze bloków kompetencyjnych zwrócić uwagę na ich prototypowy charakter. Żaden wzorcowy model kompetencyjny dla branży muzycznej nie został do tej pory opracowany, nie wspominając już o profilu zorientowanym na eksport. **Powstałe w ramach tego Badania propozycje są pierwszą próbą pracy z uporządkowaną strukturą grupującą zasoby kompetencyjne niezbędne do profesjonalnego rozwoju w branży muzycznej.** Nie jest to lista kompletna (we wszystkich modułach badawczych pojawiało się pytanie do respondentów, czy chcieliby uzupełnić zestawy o swoje własne propozycje kompetencji) ani nie stanowi jeszcze przyszłego curriculum programu edukacyjnego MExP. Choć, jak zostało to omówione wcześniej, bloki kompetencyjne pełnią funkcję narzędziową i pomocniczą w dochodzeniu do wniosków badawczych, to aktywna praca z ich użyciem stała się dla wielu respondentów okazją do uporządkowania własnej wiedzy i wyciągnięcia inspirujących wniosków.

CZĘŚĆ 3

WYNIKI BADAŃ

W JAKI SPOSÓB PRZEDSTAWIAMY WYNIKI BADAŃ?

WPROWADZENIE

Przypomnijmy, że celem Badania było **rozpoznanie potrzeb edukacyjnych artystów i profesjonalistów branży muzycznej zaangażowanych w aktywność eksportową w oparciu o identyfikację efektywnych działań**. W niniejszym rozdziale przytaczamy wyniki procesu badawczego, przy czym konieczne jest zwrócenie uwagi na to, że cały **rozdział jest oparty wyłącznie na wypowiedziach uczestników Badania** bez ingerencji osób przeprowadzających wywiady indywidualne i grupowe. Wyciągnięte na podstawie wyników wnioski i wzbogacone o spojrzenie eksperckie rekomendacje stanowią trzecią część raportu.

Wyniki Badania zostały pogrupowane na dwie części. Pierwsza dotyczy **działań artystów i profesjonalistów oraz różnorodnych czynników, które mają kluczowe znaczenie dla rozwoju ich kariery muzycznej za granicą**. Zawiera ona omówienie zarówno perspektywy ekspertów (wywiady pogłębione), jak i artystów i profesjonalistów (wywiady zogniskowane). Aby zdefiniować i wyodrębnić omawiane działania, eksperci analizowali przykłady artystów, których ocenili jako skutecznie działających na rynkach zagranicznych.

Druga część tego rozdziału skupia się na **diagnozie kompetencji wspierających karierę muzyczną za granicą**. Diagnozy tej dokonali eksperci na podstawie przedstawionych im bloków kompetencji oraz artyści i profesjonalści podczas dyskusji grupowej.

KIEDY MÓWIMY O SKUTECZNYM EKSPORCIE?

DEFINICJE

Eksperti w wywiadach pogłębionych zostali m.in. poproszeni o zdefiniowanie *skutecznego eksportu*. Ujednolicenie tego pojęcia było znaczące dla pełnego zrozumienia wszystkich wypowiedzi.

Kiedy rzeczywiście możemy mówić o skutecznym eksporcie polskiej muzyki? Biorąc pod uwagę szeroką gamę aktywności, które podejmuje polska branża muzyczna w próbach zaistnienia na zagranicznych rynkach, pytanie to wydaje się kluczowe. **Wyniki wskazują, że definicja skutecznego eksportu jest płynna, a badani bardzo różnie określają jej kryteria.**

O skutecznym eksporcie, według respondentów, możemy mówić, gdy:

1. artysta zostaje zaproszony do udziału w festiwalu showcase'owym,
2. artysta dostaje dofinansowanie na udział w festiwalu showcase'owym,
3. artysta występuje za granicą,
4. można mówić o długoterminowej obecności artysty na rynku zagranicznym,
5. można stwierdzić, że artysta jest rozpoznawalny wśród profesjonalistów na danym rynku muzycznym (w przypadku gatunków niszowych: rozpoznawalność w określonym środowisku),

6. artysta otrzymuje możliwości dalszego rozwoju kariery na innym rynku,
7. artysta osiąga samodzielność biznesową na danym rynku muzycznym (współpracuje z zagranicznym wydawcą, agentem, siecią bookerów),
8. artysta może pochwalić się publikacjami i pozytywnymi recenzjami w zagranicznych mediach branżowych,
9. artysta ma możliwość docierania do swoich docelowych odbiorców na poszczególnych rynkach,
10. artysta regularnie gra zagraniczne koncerty,
11. artysta posiada zagranicznych odbiorców w serwisach streamingowych,
12. artysta osiąga przychody z działań eksportowych.

Powyższe wskaźniki *skutecznego eksportu* należy rozumieć rozdzielnie, jako osobne czynniki. Według ekspertów, z którymi były przeprowadzane wywiady, wystarczy, że zaistnieje jedna, dwie czy trzy z powyższych przesłanek, aby mówić o skutecznym eksporcie.

Próby ustalenia definicji pojęcia *skuteczny eksport* prowadziły często do konstatacji, iż **o skuteczności artysty na zagranicznym rynku powinna decydować indywidualna ewaluacja działań zależna od wcześniej ustalonej strategii i określonych w niej celów**. „Istotne jest przede wszystkim, aby artyści wiedzieli, po co chcą się eksportować”

Skuteczność eksportu jawi się więc jako zjawisko uzależnione od indywidualnych kryteriów, innych dla każdego przypadku. „Dla mnie działania krajowe i eksportowe to jest takie samo działanie – skuteczny eksport jest wówczas, jeżeli ktoś odsłucha mojego nagrania na Spotify np. w Brazylii lub w Japonii, ale zmierzyć skuteczność eksportu możemy tylko w kontekście indywidualnych celów. (...) Zależy, jak pracujesz i jak sobie ustawisz poprzeczkę”

Wśród ekspertów pojawiały się opinie, iż sam fakt zaproszenia artysty do udziału w międzynarodowym showcase’ie lub otrzymanie dofinansowania wyjazdów na zagraniczny koncert jest już oznaką skuteczności artysty na drodze rozwoju kariery zagranicznej. Chcąc jednak odnaleźć moment wyznaczający „skuteczny eksport”, eksperci wskazywali najczęściej etap, kiedy artysta nawiązuje stałą biznesową współpracę z siecią profesjonalistów i podmiotów branżowych na obcym rynku. Oznacza to w praktyce, że współpracuje na stałe z takimi przedstawicielami branży zagranicznej jak wydawca, agent, dystrybutor czy agencja PR. Wszystkie te relacje przekładają się jednocześnie na wzrost rozpoznawalności artysty na danym rynku. A ten aspekt i zdolność do monetyzacji owej rozpoznawalności (np. poprzez rosnącą ilość sprzedanych biletów na koncerty i płyt) był najczęściej wskazywanym w odpowiedziach kryterium.

„O skutecznym eksporcie można mówić wówczas, gdy zespół jadący w trasę koncertową po innych krajach osiąga oczekiwane wyniki sprzedażowe, a dodatkowo z każdą kolejną organizowaną trasą są obserwowane przyrosty w ilościowych i finansowych wynikach koncertów. Wiadomo wówczas, że zespół poszerza bazę koncertową i ma coraz więcej słuchaczy”

Wyżej przytoczone definicje prowadzą do wniosków, że eksperci postrzegają skuteczność eksportu w kategoriach jakościowych (pojawienie się pozytywnej recenzji w mediach zagranicznych), jak i ilościowych: liczba publikacji, koncertów, wydanych płyt, sprzedanych biletów itp.

JAKIE ELEMENTY MAJĄ WPŁYW NA ROZWÓJ KARIERY ZAGRANICZNEJ? KLUCZOWE CZYNNIKI I DZIAŁANIA

Jakie działania powinni podejmować artyści i profesjonalści zainteresowani karierą za granicą? Perspektywa ekspertów (wywiady pogłębione)

Eksperci obserwujący od lat procesy eksportowe polskiej muzyki zgodnie identyfikują działania, które powinny zostać podjęte przez artystów i ich team, aby zwiększyć szansę na sukces międzynarodowy.

Ocena aktywności artystów i profesjonalistów, dokonana przez ekspertów, została poniżej zaprezentowana w kilku grupach, utworzonych na podstawie podobieństwa odpowiedzi respondentów. Działania i czynniki wspierające skuteczny eksport zostały podzielone następująco:

- grupa postaw i predyspozycji osobowościowych,
- grupa czynników i działań budujących świadomość eksportową,
- grupa czynników i działań budujących strategię eksportową artysty,
- grupa czynników i działań budujących relacje między artystą a profesjonalistą,
- grupa czynników i działań budujących eksportową markę artysty,
- grupa czynników i działań budujących relacje międzynarodowe,
- i na koniec grupa czynników i działań budujących zasoby finansowe.

O ile pojęcie „działania” wydaje się być jednoznacznie rozumiane (np. wysyłanie zaproszeń na koncerty showcase’owe), o tyle termin „czynniki” wymaga doprecyzowania. Przez czynniki rozumiemy np. postawy, cechy, przekonania artystów i profesjonalistów, które wpływają na wyniki działań eksportowych.

Choć pytania do respondentów jednoznacznie dotyczyły działań, ich odpowiedzi zawierały znacznie więcej czynników, pokazując wyraźnie, że nie sama aktywność jest kluczem do sukcesu, ale także intencja i nastawienie jej towarzyszące. Dlatego też we wspomnianych grupach wymieniamy obie kategorie odpowiedzi, aby pokazać całe spektrum złożonych i wzajemnie wpływających na siebie elementów.

POSTAWA I PREDYSPOZYCJE OSOBOWOŚCIOWE

Wydaje się, iż podstawowym pierwiastkiem, który w ogóle umożliwia rozwój kariery zagranicznej, są **specyficzne uwarunkowania psychologiczne** artystów i profesjonalistów zainteresowanych eksportem.

Na pierwszym miejscu eksperci wymieniają **brak „kompleksu polskości”** oraz **motywację** artysty i profesjonalisty do realizacji działań zagranicznych. Są to swego rodzaju „magiczne wehikuły”. **Poczucie własnej wartości** oraz wysoka motywacja daje **wytrwałość** w często długiej i żmudnej drodze na zagraniczne rynki. Dzięki temu artysta może szybciej i lepiej adaptować się do wyzwań i poświęceń, jakie niesie za sobą taka ścieżka kariery.

„It’s a very personal business” – w opinii ekspertów efektywne działania są uzależnione od tego, w jakim stopniu profesjonalisci oraz artyści są odbierani jako **tzw. osoby kontaktowe**. Eksperci wskazują, że komunikację ułatwiają nie tylko specyficzne cechy osobnicze czy umiejętność prowadzenia elokwentnej rozmowy na tematy muzyczne, ale także umiejętność rozmawiania na tematy spoza branży. **Szerokie zainteresowania i wiedza ogólna** dają szansę na poprowadzenie interesującej rozmowy z daną osobą, zanim wejdzie się z nią w relację biznesową.

Poza tym czynniki wymieniane jako wspierające skuteczność eksportową to **empatia i umiejętność wyczuwania nastrojów w grupie**. Według ekspertów, od profesjonalisty oczekuje się **postawy otwartej na opinie i elastyczności** wobec różnorodnych zachowań innych osób z branży i artystów. „Profesjonalista nie może mieć zbyt dużego ego” – komentują taką postawę eksperci.

W grupie predyspozycji osobowościowych kluczowych dla eksportowej skuteczności pojawił się także **„głód podróży”**. Mobilność była, do niedawna, warunkiem *sine qua non* wszelkich działań eksportowych.

CZYNNIKI I DZIAŁANIA BUDUJĄCE ŚWIADOMOŚĆ EKSPORTOWĄ ARTYSTY

W tej grupie na pierwszy plan wyłania się **świadome rozpoznawanie, co dla artysty i jego zespołu jest najważniejsze**. Istotne jest umiejętne rozważenie, gdzie artysta pragnie i może zaistnieć. Dodatkowo należy ustalić wewnątrz zespołu, czy wszyscy jego członkowie mają dokładnie ten sam pomysł na rozwój kariery. („żeby np. się nie okazało, że wokalista jest zainteresowany tylko karierą lokalną, bo z jakiegoś powodu nie może sobie pozwolić na karierę zagraniczną”).

Według ekspertów, najbardziej efektywne działanie artysty, który postawił sobie cel rozwoju kariery zagranicznej, to **myślenie globalne** od samego początku. Na polskim rynku muzycznym pokutuje myślenie i działanie lokalne. Artyści i zespoły, którzy rozwijają swoją karierę międzynarodową, to muzycy, którzy swoją markę i propozycję artystyczną kreują i rozwijają od razu z myślą o rynkach zagranicznych. „Nie jest ważne, czy jest to Warszawa, Berlin czy Praga. To, co ma znaczenie, to czy słuchają cię ludzie, i czy oni chcą cię słuchać na stałe”. Takie podejście skutkuje wejściem na wybrane, zagraniczne rynki muzyczne oraz udziałem w międzynarodowych

impresach, ponieważ produkt, który jest oferowany przez danego artystę, jest z założenia produktem eksportowym. Nawet jeżeli artyści na początkowym etapie kariery nie myślą o koncertach zagranicznych, za to ich oferta od początku nie jest stworzona *stricte* na polski rynek, wówczas również istnieje możliwość rozwoju eksportowego.

Kolejnym czynnikiem budującym świadomość eksportową artysty jest jego **otwartość na różne zjawiska artystyczne i biznesowe** pojawiające się na zagranicznych rynkach. Otwartość to rodzaj postawy i nastawienie, które charakteryzuje się gotowością przyjmowania nowych idei oraz elastyczną reakcją na zmiany. Według ekspertów otwartość to drugi, po motywacji, czynnik warunkujący rozwój kariery eksportowej.

CZYNNIKI I DZIAŁANIA BUDUJĄCE RELACJE MIĘDZY ARTYSTĄ A PROFESJONALISTĄ

W wywiadach z ekspertami pojawiło się wiele komentarzy dotyczących relacji pomiędzy artystą a menadżerem. O ile artysta decyduje o nawiązaniu współpracy, to warunkiem udanego współdziałania jest **zaufanie** zbudowane przez menadżera. Rolą menadżera jest **wsparcie artysty w zrozumieniu prawideł funkcjonowania branży**, potencjalnych efektów działań eksportowych i zagrożeń z tym związanych.

Tak rozumiana funkcja menadżera jest tym bardziej istotna, im mniejsza jest wiedza i świadomość biznesowa artysty: „Menadżer powinien być pasem transmisyjnym – powinien mieć wszystkie kompetencje menadżerskie”. Jednocześnie, „menadżerowie powinni część odpowiedzialności przenosić na artystów – dobrze, jeżeli artysta jest świadomy, że machina biznesowo-promocyjna kręci się na jego korzyść. Menadżer powinien uświadamiać artystę, po to, aby mogli równorzędnie razem współpracować”.

Profesjonalista powinien, na podstawie doskonałego rozeznania rynku w zakresie branży i gatunku, ustalić z artystą, do jakiego pułapu kariery chcą i mają szansę razem dotrzeć. Wskazane jest przy tym, aby profesjonalista doradzał artyście, co będzie korzystne na danym etapie rozwoju jego kariery.

Budowanie zaufania jest oczywiście procesem dwustronnym. Menadżer powinien układać współpracę z artystami, którzy swoją motywacją, zaangażowaniem i potencjałem pokazują, że zrobią wszystko, aby wykorzystać swoją szansę w stu procentach. Dla menadżera współpraca z danym artystą jest wyborem biznesowym, który obejmuje zarówno kwestie artystyczne, jak i predyspozycje psychologiczne.

CZYNNIKI I DZIAŁANIA BUDUJĄCE STRATEGIĘ EKSPORTOWĄ

Strategiczne podejście do rozwoju kariery eksportowej pojawiało się jako czynnik kluczowy prawie we wszystkich rozmowach z respondentami. **Przez budowanie strategii eksportowej rozumiana jest konieczność zaplanowania działań spójnych z założonym celem i oczekiwanymi efektami.** Myślenie strategiczne prowadzi do znajdowania odpowiedzi, które eksperci uważają za kluczowe na drodze rozwoju kariery muzycznej: „po co i dla kogo artysta gra”. Świadomość celu na różnych poziomach logicznych (wizja, misja,

kontekst) pozwala podejmować bardziej przemyślane decyzje, np. dotyczące tego, w jakich projektach artysta powinien wziąć udział.

Eksperci zgodnie wskazują, iż często mogą zaobserwować, że „artyści cieszą się, kiedy są zapraszani za granicę, ale nie wykonują pracy **kreowania własnej marki**, zanim odpowiedzą na zaproszenie; nie profilują odbiorcy, nie wiedzą, do kogo ma trafić ich twórczość. Rzadko można spotkać się ze zjawiskiem, iż artysta **świadomie tworzy produkt**, który ma wysłać w świat”. „Artyści, z którymi pracuję, mają plany na maximum rok. Nie myślą o swojej karierze i o strategii np. na trzy lata”

Budowanie strategii eksportowej to m.in. poznanie odpowiedzi na pytanie: jaki jest mój cel eksportowy? W jakim stopniu moją skuteczność eksportową będę mierzyć kryteriami ilościowymi, w tym finansowymi, a w jakim stopniu jakościowymi?

Określenie celu eksportowego i pozycji, jaką artysta chce osiągnąć na danym rynku, jest punktem wyjścia do planowania wszystkich działań. Aby wiedzieć, jaki cel na danym rynku jest realny, artysta i jego zespół powinni zrobić dogłębny research i gruntowną, metodyczną analizę. „Działania przygotowujące artystę do zaistnienia na rynku eksportowym mogłyby sprowadzać się do: przygotowania przez profesjonalistę swoistej analizy SWOT artysty, zaplanowania strategii, zorganizowania tras koncertowych, i to wszystko dzięki uczciwej postawie i biegłej znajomości języka angielskiego”

Podejmując takie działania profesjonalista lub artysta samodzielnym może zacząć od **zdobycia wiedzy na temat chłonności danego rynku**. Obserwacja regionalnych trendów i tego, jacy artyści w danym obszarze geograficznym odnoszą sukcesy, jest jednym ze sposobów szacowania, na ile muzyka ma szansę zainteresować publiczność spoza Polski. Ważne, aby zadać sobie pytanie, czy przekaz artystyczny może być potencjalnie interesujący: dlaczego ktoś mógłby chcieć słuchać w tym kraju polskich artystów? Jakie wartości muzyczne czy sceniczne mogą zdecydować o potencjalnym zainteresowaniu w danym kraju? Takie podejście do analizy twórczości artysty jest przejawem **„myślenia o rynkach zagranicznych jako o grupie odbiorców”**. Kluczem we wszystkich wspomnianych wypowiedziach respondentów jest planowanie rozwoju kariery z umiejętnością implementowania wszystkich elementów specyficznych zarówno artysty (np. gatunku muzycznego, jaki wykonuje), jak i docelowego kraju.

Kolejnym przykładem analizy rynku jest **oszacowanie nakładów finansowych** w kontekście oczekiwanych efektów. Poszczególne rynki oferują różne sposoby budowania swojej pozycji artystycznej i biznesowej. Na etapie budowania strategii eksportowej warto poznać i rozważyć różne istniejące w danym kraju narzędzia: „Jedziesz na drogi amerykański festiwal, co ma to ci dać, jakie mają być efekty, jak wpisuje się w cele i oczekiwania? A może powinieneś inaczej budować swoją karierę na rynku amerykańskim?”

Eksperci wskazywali również na **umiejętność planowania działań w różnych perspektywach czasowych**. Potencjalny plan musi objąć aktywności np. na sześć miesięcy, dwanaście miesięcy i dwa lata. Umiejętne rozkładanie planu rozwoju kariery na etapy i ustalenie mniejszych strategicznych celów adekwatnych do realiów na danym rynku bezpośrednio przekłada się na skuteczność eksportową. Podjęcie decyzji, co na danym etapie jest kluczowe – współpraca

z wytwórnią, konkretne festiwale showcase'owe czy trasy koncertowe – przekłada się na szereg bardzo drobnych działań określonych w czasie, które muszą oczywiście być poparte solidnym planem marketingowym. Umiejętność strategicznego myślenia wspiera także procesy specjalizacji i wzmacnianie działań i zasobów w poszczególnych regionach geograficznych.

Do strategicznych decyzji należy również **oszacowanie faktycznej mobilności artysty**. Jeżeli artysta rozwija stabilnie karierę na rynku polskim, należy przeanalizować, w jakim stopniu zasadna jest jego obecność za granicą, czy w ogóle ma takie możliwości czasowe oraz jakie ryzyko jest związane z przeznaczeniem określonych zasobów czasowych czy finansowych na rozwój kariery zagranicznej (np. zmniejszenie ilości koncertów w kraju).

Respondenci szczególnie podkreślali pracę wokół **przekonania artysty o skuteczności i zasadności planowania kariery zagranicznej**. Jeśli zespoły widzą sens i mają motywację do działań na zagranicznych rynkach, z większą otwartością pogłębiają wiedzę o tym, co dzieje się poza Polską. Bardzo ważne są aktywności artystów i profesjonalistów zmierzające do **poznania kultury i specyfiki kraju**, w którym została zaplanowana np. trasa koncertowa. Dopasowanie przekazu artystycznego do społeczno-kulturowych uwarunkowań danej sceny muzycznej niejednokrotnie decyduje o długofalowych efektach i powiększeniu bazy fanów.

CZYNNIKI I DZIAŁANIA BUDUJĄCE EKSPORTOWĄ MARKĘ ARTYSTY

Kolejnym czynnikiem efektywnego działania eksportowego jest **świadome budowanie marki artysty** zorientowanej na zagranicznych odbiorców. Posiadanie charakterystycznego wizerunku artystycznego i umiejętność jego konsekwentnego promowania jest warunkiem koniecznym do budowania stabilnej pozycji na rynkach zagranicznych („Trzeba się umieć wyróżnić, aby publiczność mogła zapamiętać kogoś spośród kilkudziesięciu zespołów”).

Na procesy związane z **budowaniem mocnego brandu** składa się zarówno praca nad wizerunkiem artysty i proponowanymi przez niego wartościami, jak również jego **spójna komunikacja**. Respondenci wskazywali tutaj zarówno na zewnętrzne kanały komunikacji używane w działaniach promocyjnych, jak również umiejętność zaprezentowania portfolio artysty w bezpośrednich kontaktach, gdzie w przemyślany sposób operuje się materiałami fonograficznymi, audiowizualnymi czy recenzjami. Należy pamiętać, że „świetnie przygotowane **portfolio zawsze jest sprofilowane** na dany rynek”. Artysta powinien pamiętać, że może „być opakowany” w różne formy. „Nie ma artysty, który sprzeda się wszędzie, bez specjalnego przygotowania pod kątem odbioru publiczności itp. Inaczej należy budować kariery w zależności od kraju, w którym chce się zaistnieć. Obserwowałam zupełnie inne biogramy i portfolio tego samego artysty – to jest trochę profilowanie produktu pod kątem odbiorców i rynku”.

Co ważne, wspomniane wcześniej kanały marketingowe i promocyjne, jak strona internetowa oraz profile w social mediach, muszą być prowadzone w **języku angielskim**. Według ekspertów jest to niezbędny krok do budowania sieci relacji z zagranicznymi dziennikarzami.

CZYNNIKI I DZIAŁANIA BUDUJĄCE RELACJE MIĘDZYNARODOWE

Wnioski z wywiadów z ekspertami są jednoznaczne: **nawiązywanie i budowanie relacji ma dla rozwoju zagranicznej kariery artystycznej kluczowe znaczenie**. Eksperci byli również jednogłośni w ocenie wpływu sieci kontaktów biznesowych na potencjalną monetyzację aktywności.

W opinii ekspertów, w obszarze relacyjnym istotna jest sama chęć poznawania ludzi oraz postawa w interakcjach społecznych: „Artyści (...) muszą być *likeable* – Being likeable is the most important thing”. W przypadku profesjonalistów kluczowa jest ich sama obecność i odpowiedzialność za nawiązywanie relacji i zarządzanie nimi na rzecz rozwoju kariery artysty. Według ekspertów, skuteczne rozwijanie sieci kontaktów branżowych jest jednym z podstawowych obowiązków menadżerskich. „Działalność pozamuzyczna – tworzenie sieci networkingu – nie powinna być realizowana przez samego artystę. To są naprawdę rzadkie przypadki, kiedy artysta jest sam sobie menadżerem i osiąga sukces za granicą. A dobiecie się do agenta zagranicznego naprawdę przekłada się na sukces zagraniczny”. Dodatkowo, według ekspertów, menadżer powinien nie tylko brać udział w spotkaniach biznesowych podczas międzynarodowych wydarzeń branżowych, ale również w częściach panelowych i warsztatowych, jeśli takie możliwości rozwojowe pojawiają się w programach owych wydarzeń.

Respondenci wielokrotnie podkreślali wagę taktu, wyczucia i unikania zachowań naprzykrzających się w budowaniu relacji biznesowych za granicą: „Niekiedy menadżerowie robią błędy. Zachowują się jak sprzedawcy, a w mniejszym stopniu jak deweloperzy kariery”.

Według większości respondentów fundamentalny jest **przemysłany research** dotyczący wszystkich najważniejszych graczy na danym rynku podporządkowany określonym celom eksportowym. Profesjonalista, zanim rozpocznie realne działania w konkretnym kraju, musi rozpoznać aktualną bazę przedstawicieli sektorów muzycznych – wydawców, agencji koncertowych, organizatorów festiwali i wydarzeń muzycznych. Na tej podstawie jest możliwe bardziej **strategiczne działanie** i podejmowanie decyzji, kto konkretnie, na danym rynku, jest tą osobą, która powinna w pierwszej kolejności poznać twórczość artysty, aby popchnąć jego karierę do przodu.

Warto wspomnieć o metodzie tworzenia sieci kontaktów zaproponowanej przez jednego z respondentów, która polega na metodycznym researchu i analizie kroków podejmowanych przez inne zespoły. Pierwszym krokiem jest zrobienie listy cenionych zespołów i artystów, którzy mogą stanowić modelowy przykład. W następnym kroku odtwarza się listę klubów, w jakich grali koncerty, promotorów czy wydawców, z którymi współpracowali. W ten sposób możliwe jest stworzenie mapy kontaktów, która może wesprzeć profesjonalistów i artystów w bardziej celowym działaniu, „skrojonym” na ich gatunek czy osobowość sceniczną. Były przypadki, że rynek muzyczny danego kraju, początkowo nie zainteresowany występami polskich artystów, dzięki bezpośrednim kontaktom profesjonalistów z promotorami otwierał się na nowe propozycje.

Eksperci podkreślali także, że nie tylko nawiązywanie relacji z profesjonalistami ma kluczowe znaczenie dla skuteczności eksportowej, ale również **działania na rzecz współpracy z innymi**

artystami. Należą do nich m.in. tworzenie międzynarodowych składów zespołów. „Zapraszanie i wprasowanie się do współpracy z zagranicznymi artystami, najczęściej i najskuteczniej zwiększa obecność za granicą”.

Wśród odpowiedzi pojawiły się również głosy o „budowaniu koalicji eksportowych”. „Udział w małych projektach jest metodą powolnego, ale konsekwentnego przebijania się dalej”. Twórcza współpraca jest jedną ze strategicznych metod wzmacniania profilu artysty. „Takie myślenie i sposób funkcjonowania daje w przyszłości szansę na powstanie silnego partnera, który może występować do instytucji z wnioskami o dofinansowanie. (...) Przykładem z przeszłości jest prestiżowa seria wydawnictw jazzowych, nagranych i wydawanych w latach 1965-1989 przez państwowe wydawnictwo Polskie Nagrania Muza. Tak powstała marka Polish Jazz, która rzutowała na postrzeganie wszystkich polskich jazzmanów”. Wartą podkreślenia jest opinia ekspercka o skuteczności „myślenia wspólnotowego” w promocji polskiej muzyki. Głosi ona, iż zjawiska muzyczne, które są szersze niż jeden wykonawca, mają większe szanse na skuteczną promocję za granicą.

I na koniec, co nie oznacza, że głosy te są mniej ważne, eksperci mówili, że kluczowym czynnikiem w budowaniu i pogłębianiu relacji międzynarodowych są wiarygodne intencje artysty, tzw. **autentyczność przekazu artystycznego**. „To powinno być prawdziwe – artysta wychodzi na rynek zagraniczny, ale ciągle żyje w zgodzie ze swoim prawdziwym i szczerym wizerunkiem”.

CZYNNIKI I DZIAŁANIA BUDUJĄCE ZASOBY FINANSOWE

Od profesjonalistów rozwijających zagraniczną karierę artysty oczekuje się **„biznesowego podejścia”**. („Nie zawsze samą pasją i talentem możemy coś osiągnąć. Świat muzyki to też świat biznesu”). Dlatego budowanie zasobów eksportowych związane jest w dużej mierze z **finansami i zarządzaniem budżetem** dedykowanym aktywnościom eksportowym. Do kluczowych działań, oprócz tworzenia realistycznych kosztorysów, jest pozyskiwanie środków od partnerów prywatnych, biznesowych lub instytucjonalnych. „W grę wchodzi kontakty z instytucjami wspierającymi eksport”. Sama znajomość instrumentów wsparcia jest nie do przecenienia. Artyści powinni mieć rozeznanie, jakie możliwości oferują programy ministerialne, instytucje państwowe czy organizacje pozarządowe dedykowane dystrybucji środków wspierających zagraniczną ekspansję polskiej muzyki (IAM MExP, Program Sektorów Kreatywnych MKiDN itp.).

Ekspertci podkreślali, że stworzenie budżetu takiej inwestycji jak kariera zagraniczna jest koniecznym działaniem, urealnianym plany eksportowe artysty.

Natomiast zbudowanie budżetu to nie tylko świadomość kosztów związanych z promocją, organizacją wyjazdów i koncertów, ale również wiedza, jak zdobyć środki finansowe na dalszy rozwój. Według ekspertów budowanie zasobów finansowych to również takie zarządzanie finansami, które pozwala przeznaczyć z każdego wynagrodzenia za koncert budżet na działania PR.

Jakie działania powinni podejmować artyści i profesjoniści zainteresowani karierą za granicą? Perspektywa artystów i profesjonalistów (zogniskowane wywiady grupowe)

Kolejnym etapem Badania było dokonanie **diagnozy czynników i działań, które z perspektywy artystów i profesjonalistów** są kluczowe dla międzynarodowego rozwoju ich muzycznej kariery.

W tym celu scenariusz zogniskowanych wywiadów grupowych zakładał poznanie osobistego wglądu doświadczonych artystów i profesjonalistów, którzy mają na swoim koncie osiągnięcia na rynkach zagranicznych.

Spontaniczne wypowiedzi uczestników grup fokusowych, podczas których każdy z nich wymienił **maksymalnie po trzy czynniki i działania**, które on sam/ona sama uznał za najistotniejsze w kontekście własnych osiągnięć poza granicami Polski, pozwoliły na wyodrębnienie pewnych kategorii odpowiedzi.

Najważniejszą w kontekście badania cechą tych kategorii jest **bliźniacze podobieństwo do grup czynników i działań**, które zostały wymienione przez ekspertów podczas wywiadów pogłębianych i omówione w poprzedniej części raportu:

- grupa postaw i predyspozycji osobowościowych,
- grupa czynników i działań budujących świadomość eksportową,
- grupa czynników i działań budujących strategię eksportową artysty,
- grupa czynników i działań budujących relacje między artystą a profesjonalistą,
- grupa czynników i działań budujących eksportową markę artysty,
- grupa czynników i działań budujących relacje międzynarodowe.

Warto w tym miejscu podkreślić, iż wśród wypowiedzi artystów i profesjonalistów nie pojawiły się takie zachowania czy aktywności, które mogłyby zostać podporządkowane grupie czynników i działań budujących zasoby finansowe. Ta kategoria została wyodrębniona jedynie w wypowiedziach ekspertów.

POSTAWA I PREDYSPOZYCJE OSOBOWOŚCIOWE

W tym miejscu chcielibyśmy wprowadzić **rozdzielenie między cechami osobowości, które często stanowią o predyspozycjach, a postawą**. Współczesne teorie nauczania mówią jednoznacznie o możliwości kształtowania i modelowania postaw, niezależnie od indywidualnych cech osobniczych. Predyspozycje niewątpliwie wpływają na tempo i zakres rozwoju danej postawy czy umiejętności, jednak nie determinują rozwoju jako takiego.

Do najczęściej wymienianych przez artystów i profesjonalistów czynników i działań (w grupie postaw i predyspozycji osobowościowych) należy zaliczyć **konsekwencję, dokładność, upór i szybkość działania**, które często były określane przez respondentów jako podstawowe

elementy etosu pracy. Kolejnymi czynnikami, bardzo często wymienianymi, determinującymi wręcz w opinii respondentów rozwój kariery międzynarodowej, należały **marzenia, wiara w ich realizację i pasja tworzenia**. Powyższe postawy wymieniane były obok **gotowości i otwartości do ustawicznego uczenia się**, poznawania tego, co obce i nieznanne.

Katalog czynników mających wpływ na rozwój kariery za granicą (wciąż mówimy o grupie postaw i predyspozycji osobowościowych) domyka **gotowość do podejmowania ryzyka**, a także – wskazywana przez artystów – **kreatywność i poczucie własnej wartości**, natomiast przez profesjonalistów – **znajomość języków obcych**, w tym co najmniej języka angielskiego.

CZYNNIKI I DZIAŁANIA BUDUJĄCE ŚWIADOMOŚĆ EKSPORTOWĄ ARTYSTY

Zachowania i aktywności z grupy czynników i działań budujących świadomość eksportową artysty zostały wymienione jedynie przez profesjonalistów.

W ich opinii kluczowe znaczenie dla rozwoju kariery za granicą mają wszelkie działania zmierzające do **poznania i zrozumienia zasad funkcjonowania rynku muzycznego i struktur branżowych**, a także posiadanie doświadczenia branżowego.

CZYNNIKI I DZIAŁANIA BUDUJĄCE RELACJE MIĘDZY ARTYSTĄ A PROFESJONALISTĄ

Opinie dotyczące kluczowego znaczenia działań **budujących relacje między artystą i profesjonalistą** pojawiły się jedynie wśród grupy profesjonalistów.

Uważali oni, iż na jakość relacji, a także jakość współpracy między tymi dwiema rolami, ma wpływ zrozumienie perspektywy zarówno artysty, jak i profesjonalisty. Szanowanie różnic w podejściu i różnic w punktach widzenia przedstawicieli tych dwóch zawodów.

Kolejnym wymienionym przez profesjonalistów czynnikiem z grupy budowania relacji między artystą a profesjonalistą było **umiejętne zarządzanie zespołem**.

CZYNNIKI I DZIAŁANIA BUDUJĄCE STRATEGIĘ EKSPORTOWĄ

Do czynników i działań budujących strategię eksportową (które zarówno w opinii artystów, jak i profesjonalistów silnie korelują z rozwojem kariery zagranicznej) należą wszelkie zabiegi zmierzające do zbudowania **długoterminowego planu rozwoju** kariery, a w dalszej kolejności planowe jego realizowanie i dążenie do wyznaczonego celu.

Pojawiła się natomiast różnica w definiowaniu „długoterminowego planu rozwoju”. O ile grupa profesjonalistów rozumiała przez to określenie „przemysłane planowanie kariery artysty”, o tyle artyści kładli raczej nacisk na fakt, iż najważniejsza jest sama świadomość, że „rozwój nie będzie trwał rok czy dwa, ale dłużej”.

O ile oba te określenia nie wykluczają się wzajemnie, o tyle ukazują rozbieżność na poziomie samej nomenklatury i poziomu jej doszczegółowienia przez dwie grupy respondentów.

CZYNNIKI I DZIAŁANIA BUDUJĄCE EKSPORTOWĄ MARKĘ ARTYSTY

Ciekawy wydaje się fakt, iż to właśnie artyści, i tylko artyści, wskazywali na **działania budujące eksportową markę artysty** jako na kluczowy czynnik w rozwijaniu międzynarodowej kariery. Być może jest to spowodowane tym, że właśnie na nich spoczywa główna odpowiedzialność za wykreowanie scenicznej marki.

Podczas zogniskowanych wywiadów grupowych artyści wymieniali wiele czynników, które w ich opinii pozwoliły im na zbudowanie eksportowej tożsamości. A były to na przykład płyta wydana „na europejskim poziomie”, „absolutny profesjonalizm artystyczny” czy „bezkompromisowość artystyczna” rozumiana jako „granie swojej muzyki”.

Artyści mówili też o potrzebie zmiany repertuaru, szczególnie w kontekście muzyki poważnej, jako o czynniku dbania o utrzymanie najwyższego poziomu artystycznego na arenach międzynarodowych („głos ewoluuje, dlatego należy zmieniać repertuar”).

CZYNNIKI I DZIAŁANIA BUDUJĄCE RELACJE MIĘDZYNARODOWE

Niezależnie czy zogniskowane wywiady grupowe były prowadzone wśród artystów, profesjonalistów, czy w grupie mieszanej, respondenci zaliczali do kluczowych czynników wpływających na skuteczność eksportową i determinujących rozwój kariery międzynarodowej **utrzymywanie długofalowych relacji** z innymi profesjonalistami reprezentującymi różne kraje, łączenie i kontaktowanie ze sobą najprzeróżniejszych uczestników rynku muzycznego, spotykane się z nimi, a wszystko po to, aby nieustająco budować sieć relacji.

Artyści samodzielnymi wskazywali szczególnie na potrzebę umiejętności łączenia ról różnych uczestników rynku muzycznego. W ich wypadku skutkowało to nawiązywaniem kontaktów i utrzymywaniem relacji z profesjonalistami. Budowaniu relacji międzynarodowych sprzyja, według artystów, „**elastyczność w sposobach działania** z innymi artystami oraz profesjonalistami, absolutna otwartość na innych oraz na idee i dystans do własnego ego”.

Jako kluczowe dla swojej kariery artyści wskazywali także takie działania jak na przykład **kontaktowanie się z innymi artystami** tworzącymi w podobnej stylistyce lub gatunku muzycznym, aby zbudować z nimi ciekawą propozycję artystyczną na rynek zagraniczny. Wymieniali również potrzebę utrzymywania zawodowych więzi z profesjonalistami, czemu służy np. rzetelne wysyłanie do wyselekcjonowanej grupy profesjonalistów i ekspertów zaproszeń na koncert organizowany podczas na przykład festiwalu showcase’owego.

Nie do przecenienia, według respondentów, są także zabiegi w kierunku **poznania i zrozumienia kultury kraju**, w którym artysta ma zamiar zaistnieć.

JAKA WIEDZA, UMIEJĘTNOŚCI I POSTAWY WSPIERAJĄ KARIERĘ MUZYCZNĄ ZA GRANICĄ?

KOMPETENCJE EKSPORTOWE

Do tej pory szczegółowej analizie zostały poddane działania i czynniki wspierające skuteczny eksport. Jednak kiedy mówimy o potrzebach edukacyjnych polskiej branży muzycznej zainteresowanej eksportem, staje się koniecznym przełożenie języka działań na język edukacyjny, czyli na kompetencje.

Przypomnijmy, że kompetencje, rozumiane jako zróżnicowana sekwencja wiedzy, postaw i umiejętności, umożliwiają zdiagnozowanie obszarów edukacyjnych, które powinny zostać poddane rozwojowi.

W kolejnym rozdziale zaprezentujemy opinie ekspertów na temat kompetencji zdefiniowanych i uporządkowanych w ramach bloków kompetencyjnych. Respondentom zostało zadane pytanie o to, co w danym bloku kompetencyjnym uważają za najistotniejsze. Konieczność wskazania „wybranych” elementów posłużyła identyfikacji KLUCZOWYCH KOMPETENCJI artystów i profesjonalistów, które stoją za efektywnymi działaniami wspierającymi osiągnięcia na zagranicznych rynkach.

JAKIE KOMPETENCJE WSPIERAJĄ EFEKTYWNOŚĆ EKSPORTOWĄ?

PUNKT WIDZENIA EKSPERTÓW (wywiady pogłębione)

W niniejszym podrozdziale zostaną zaprezentowane wyniki ilościowe dotyczące **kluczowych kompetencji, które przekładają się na efekty działań eksportowych** artystów oraz profesjonalistów zainteresowanych rozwojem kariery za granicą.

Zestawienie to powstało w oparciu o ankietę zawierającą pytania wielokrotnego wyboru, przeprowadzoną podczas wywiadów pogłębionych z grupą ekspertów. Nawiązywała ona w swojej metodologii do zaproponowanego, i przedstawionego wcześniej, modelu bloków kompetencyjnych, który będziemy ponownie przywoływać.

Omówienie wyników dzieli się na dwie części: opisową, która dotyczy jedynie odpowiedzi statystycznie istotnych (powyżej 70% wskazań respondentów) oraz graficzną, która ukazuje procentowy rozkład wskazań respondentów w poszczególnych pytaniach.

BLOK KOMPETENCJI ARTYSTYCZNYCH

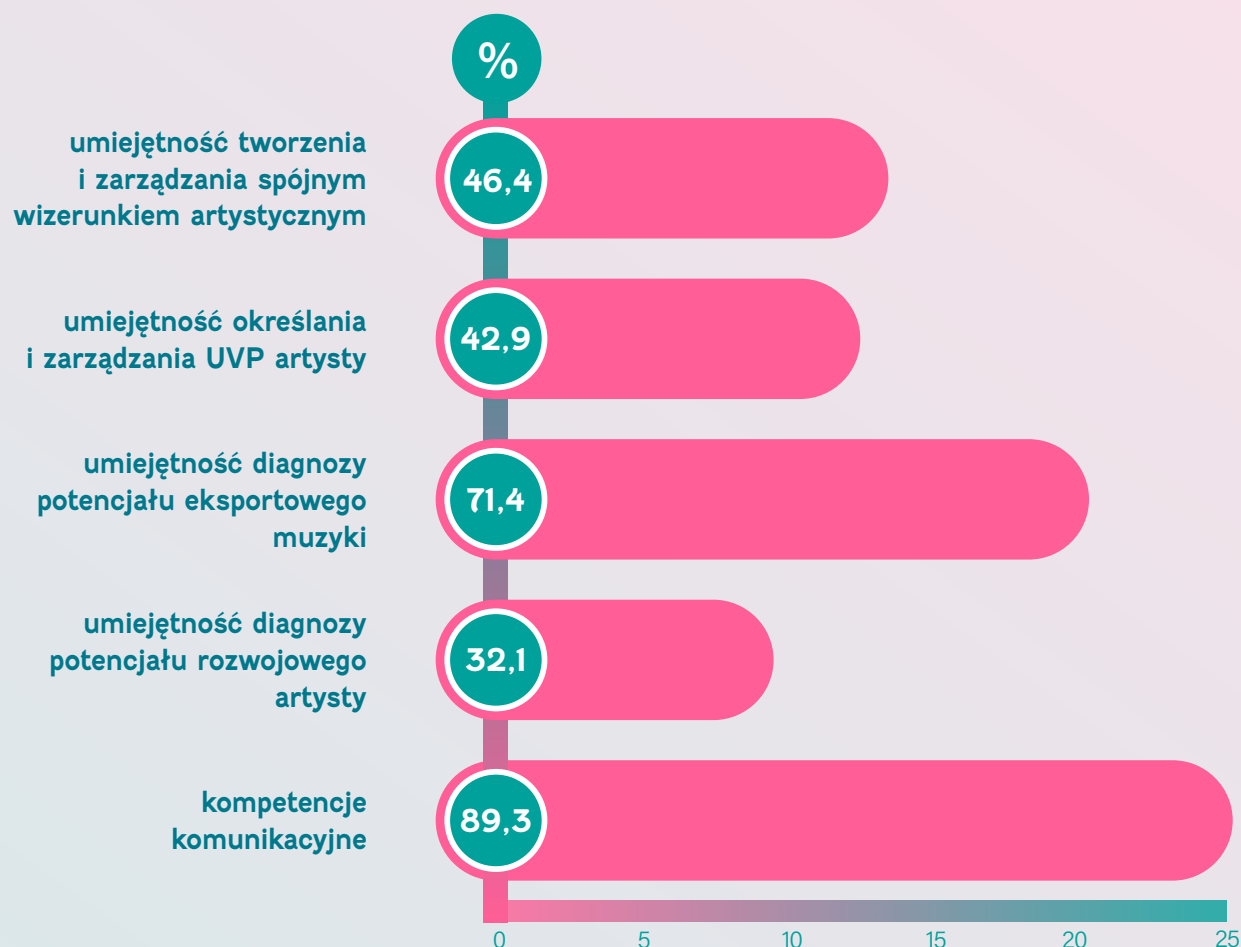
Dla przypomnienia, blok kompetencji „potencjał artystyczny” zawiera takie umiejętności, wiedzę i postawy, które pozwalają na umiejętne tworzenie i zarządzanie spójnym wizerunkiem artystycznym oraz umożliwiają szeroko rozumianą komunikację artysty z publicznością.

Na blok kompetencji „potencjał artystyczny” składają się poniższe komponenty:

- umiejętność tworzenia i zarządzania spójnym wizerunkiem artystycznym;
- umiejętność określania i zarządzania UVP artysty (*unique value proposition* – cechy specyficzne, wyróżniające artystę, będące unikalną propozycją na rynku);
- umiejętność diagnozy potencjału eksportowego muzyki („good enough for export” – umiejętność oceny atrakcyjności muzyki artysty na danym rynku, znajomość kontekstów muzyki, umiejętność umiejscowienia własnej muzyki w kontekście historii kultury, gatunków, umiejętność krytycznego myślenia i analizowania muzyki);
- umiejętność diagnozy potencjału rozwojowego artysty (umiejętność oceny, na ile artysta rokuje na przyszłość, umiejętność analizy obszarów wymagających rozwoju, umiejętność wskazania sposobów rozwoju tych obszarów);
- kompetencje komunikacyjne (umiejętność opowiadania o sobie i swojej twórczości, umiejętność autoprezentacji, aktywne słuchanie, biegła znajomość języka angielskiego).

Eksperci poproszeni o wybranie trzech (3) kluczowych kompetencji, dokonali wyborów, które zbiorczo prezentują się w następujący sposób:

POTENCJAŁ ARTYSTYCZNY



Jak widać powyżej, w bloku kompetencji artystycznych aż 89% wskazań ekspertów podczas wywiadów pogłębionych dotyczyło **kompetencji komunikacyjnych**. Dopiero w drugiej kolejności (71%) eksperci wskazali **umiejętność diagnozy potencjału eksportowego muzyki**, rozumianego jako „good enough for export”. Ta kompetencja zawiera takie komponenty jak: umiejętność oceny atrakcyjności muzyki artysty na danym rynku, znajomość kontekstów muzyki – umiejętność umiejscowienia własnej muzyki w kontekście historii kultury, gatunków, umiejętność krytycznego myślenia i analizowania muzyki.

BLOK KOMPETENCJI POSTAW I SAMOŚWIADOMOŚCI

Blok kompetencji „postawy i samoświadomość”, na który składają się kompetencje potocznie nazywane „psychologicznymi”, to takie umiejętności i postawy, które tworzą myślowy i emocjonalny fundament dla efektywnego działania. Są to między innymi:

- samoświadomość i zdolność do autorefleksji;
- zarządzanie uwagą;
- pewność siebie i poczucie własnej wartości;
- zarządzanie motywacją własną (umiejętność diagnozy własnych czynników motywacyjnych, umiejętność zarządzania czynnikami motywującymi, umiejętność radzenia sobie z kryzysem motywacji, umiejętność długotrwałego podtrzymywania motywacji);
- rezyliencja (odporność psychiczna, umiejętność radzenia sobie z niepowodzeniami, zarządzanie sobą w sytuacjach stresowych);
- umiejętność zadbania o siebie, swoją kondycję mentalną, fizyczną i twórczą;
- postawa wytrwałości i cierpliwości;
- kompetencja koncentracji na rozwiązaniach (umiejętność koncentracji na celach i działaniach, umiejętność diagnozy możliwych rozwiązań, umiejętność analizy potencjału i ryzyka, umiejętność diagnozy korzyści wpływających z rozwiązań);
- umiejętność kreowania rozwiązań „out of the box” (myślenie krytyczne, umiejętność poszukiwania alternatywy, umiejętność zadawania twórczych pytań, umiejętność poszukiwania niestandardowych rozwiązań).

POSTAWY I SAMOŚWIADOMOŚĆ



Respondenci zostali poproszeni o dobór pięciu (5) kluczowych dla efektywności eksportowej kompetencji wymienionych w całym bloku. Podsumowanie wszystkich odpowiedzi pozwoliło wyłonić trzy najistotniejsze. Są to: **rezyliencja** (odporność psychiczna, umiejętność radzenia sobie z niepowodzeniami, zarządzanie sobą w sytuacjach stresowych) – ponad 85% wskazań respondentów i po 71% wskazań: **zarządzanie motywacją własną** (umiejętność diagnozy własnych czynników motywacyjnych, umiejętność zarządzania czynnikami motywującymi, umiejętność radzenia sobie z kryzysem motywacji, umiejętność podtrzymywania motywacji w długofalowym wymiarze) oraz **umiejętność kreowania rozwiązań „out of the box”** (myślenie krytyczne, umiejętność poszukiwania alternatywy, umiejętność zadawania twórczych pytań, umiejętność poszukiwania niestandardowych rozwiązań).

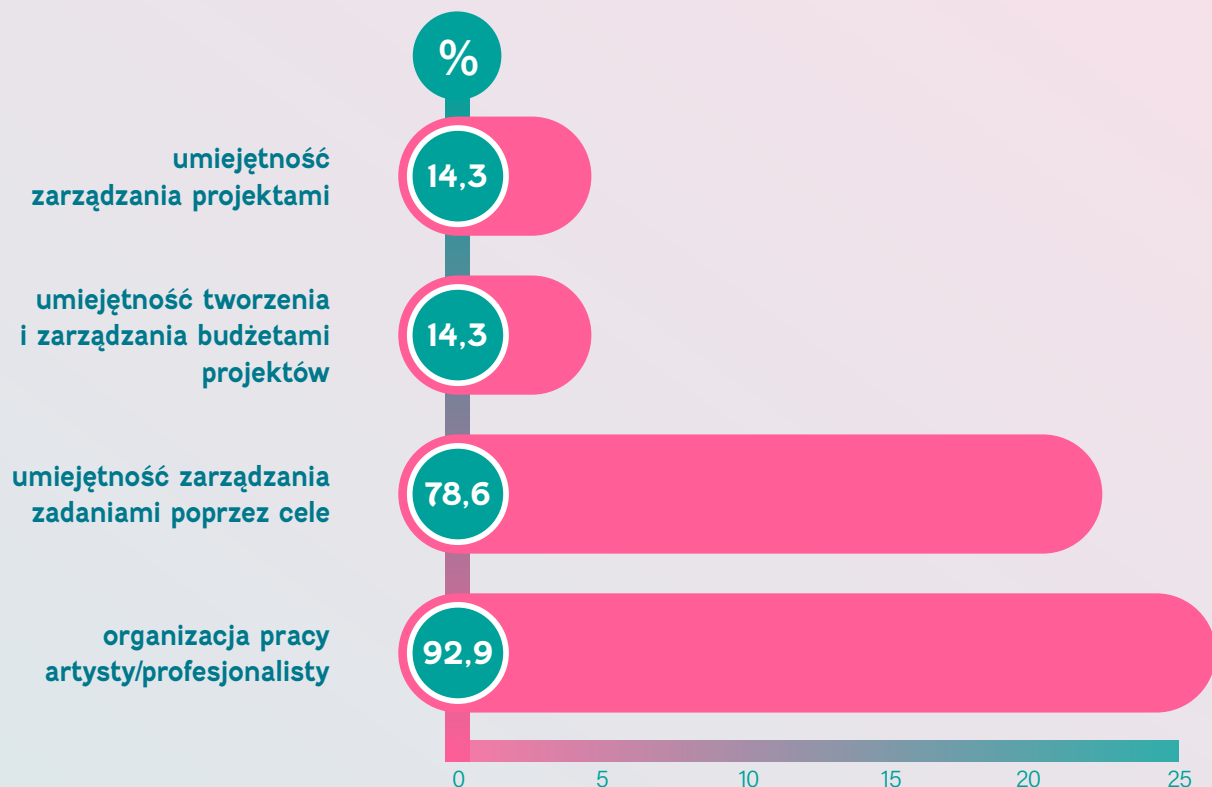
BLOK KOMPETENCJI ORGANIZACYJNYCH

W zakres bloku kompetencji organizacyjnych, jak zostało wspomniane w rozdziale o metodologii, weszły takie umiejętności, zachowania i postawy, które manifestują się w sposobie, w jaki artysta oraz jego team zarządzają działaniami. Są to w szczególności:

- umiejętność zarządzania projektami;
- umiejętność tworzenia i zarządzania budżetami projektów;
- umiejętność zarządzania zadaniami poprzez cele (umiejętność określania celów krótko- i długookresowych, monitorowanie realizacji celów, ewaluacja celów);
- organizacja pracy artysty/profesjonalisty (umiejętność ustalania zadań, umiejętność priorytetyzacji zadań, umiejętność opracowywania harmonogramów, umiejętność wyznaczania odpowiedzialności za zadania, ewaluacja wykonania zadań).

Respondenci zostali poproszeni o wybranie wśród powyższych kompetencji maksymalnie dwóch (2), które uważają za kluczowe dla skuteczności eksportowej. Wyniki prezentują się następująco:

KOMPETENCJE ORGANIZACYJNE



Wśród kompetencji organizacyjnych eksperci uznali za kluczową (aż w 92% wskazań) kompetencję dotyczącą **organizacji pracy artysty i profesjonalisty**. Na drugim miejscu (ponad 78% wskazań) została przez respondentów umieszczona **umiejętność zarządzania zadaniami poprzez cele**, w tym umiejętność określania celów krótko i długookresowych, monitorowanie realizacji celów, ewaluacja celów.

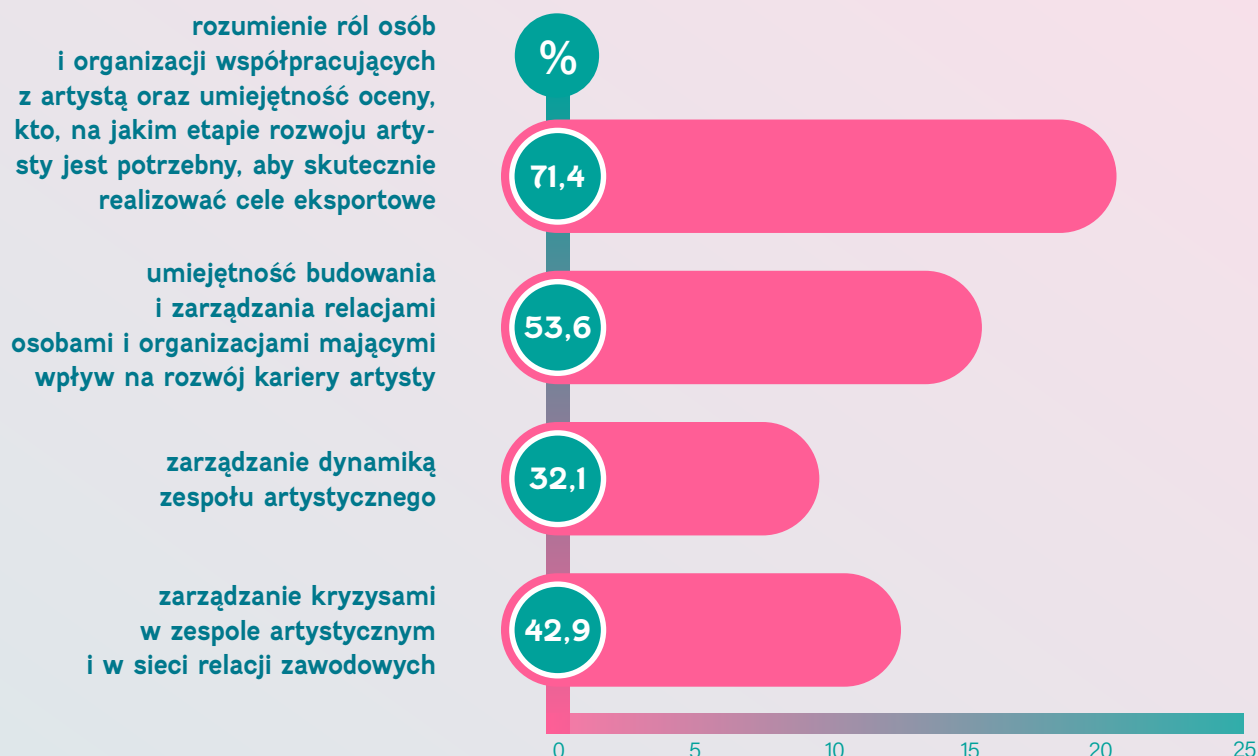
BLOK KOMPETENCJI DOTYCZĄCYCH INFRASTRUKTURY ARTYSTY – RÓLE I RELACJE

Blok, dla przypomnienia, dotyczy umiejętności określania ról osób i organizacji tworzących zaplecze artysty mające wpływ na podnoszenie jego wartości twórczej i biznesowej. Blok ten zawiera również kompetencje zarządzania relacjami między tymi rolami i usprawniania pracy zespołowej:

- rozumienie ról osób i organizacji współpracujących z artystą oraz umiejętność oceny, kto na jakim etapie rozwoju artysty jest potrzebny, aby skutecznie realizować cele eksportowe (rozumienie takich ról jak menadżer, wydawca, publisher, agent, itp.);
- umiejętność budowania i zarządzania relacjami z osobami i organizacjami mającymi wpływ na rozwój kariery artysty (poszukiwanie członków teamu, pozyskiwanie partnerów, budowanie relacji i zarządzanie relacjami w infrastrukturze, umiejętność oceny efektywności poszczególnych współpracy);
- zarządzanie dynamiką zespołu artystycznego (rozumienie dynamiki zespołu, zarządzanie zmianą w zespole, zarządzanie motywacją grupową – rozpoznawanie potrzeb/ celów osobistych/ czynników motywacyjnych poszczególnych członków);
- zarządzanie kryzysami w zespole artystycznym i w sieci relacji zawodowych (umiejętność diagnozy potrzeb uczestników kryzysu, umiejętność diagnozy wspólnych celów, zarządzanie komunikacją w kryzysie/konflikcie).

Respondenci w tej części zostali poproszeni o dobór dwóch (2) kompetencji, które uznają za najbardziej warunkujące efektywny rozwój na rynkach zagranicznych.

INFRASTRUKTURA ARTYSTY – ROLE I RELACJE



Jak można zauważyć na powyższym wykresie, w 71% wskazań wymieniana była **kompetencja rozumienia infrastruktury artysty i jej potencjalnych iteracji** (rozumienie funkcji takich ról jak menadżer, wydawca, publisher, agent, etc. oraz umiejętność oceny, kto na jakim etapie rozwoju artysty jest potrzebny, aby skutecznie realizować cele). Pozostałe kompetencje w niniejszym bloku nie przekroczyły siedemdziesięcioprocentowego progu istotności.

BLOK KOMPETENCJI BRANŻOWYCH

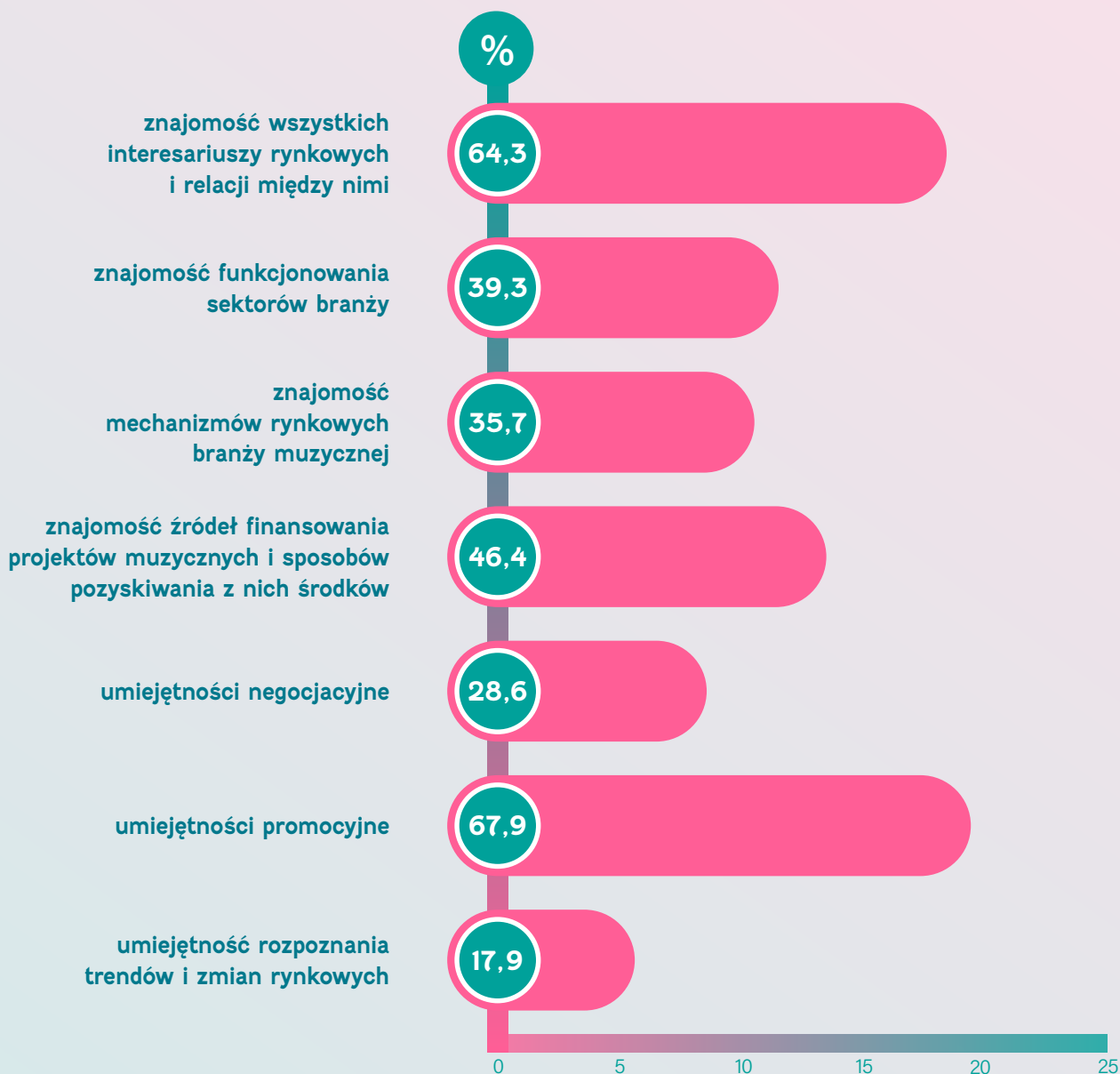
Blok kompetencji branżowych dotyczy przede wszystkim wiedzy o mechanizmach funkcjonowania branży i świadomości jej wewnętrznej dynamiki.

Są to takie komponenty jak:

- znajomość wszystkich interesariuszy rynkowych i relacji między nimi („who is who on the market” – reprezentanci, instytucje i organizacje współuczestniczące w rynku muzycznym);
- znajomość funkcjonowania sektorów branży (sektor wydawniczy, koncertowy, synchronizacyjny, publishingowy itp.);
- znajomość mechanizmów rynkowych branży muzycznej;
- znajomość źródeł finansowania projektów muzycznych i sposobów pozyskiwania z nich środków;
- umiejętności negocjacyjne;
- umiejętności promocyjne (research i dobór mediów adekwatnych do celów artysty, skuteczna komunikacja z mediami, umiejętność zarządzania profilami w social mediach, umiejętność projektowania kampanii promocyjnej adekwatnej do projektu);
- umiejętność rozpoznania trendów i zmian rynkowych.

Respondenci, poproszeni o wybranie trzech (3) kompetencji spośród powyższej grupy, dokonali następującej selekcji:

KOMPETENCJE BRANŻOWE



Najczęściej, ale poniżej progu 70%, były wskazywane dwie kompetencje: **znajomość wszystkich interesariuszy rynkowych i relacji między nimi** („who is who on the market” – reprezentanci, instytucje i organizacje współuczestniczące w rynku muzycznym) oraz **umiejętności promocyjne** (research i dobór mediów adekwatnych do celów artysty, skuteczna komunikacja z mediami, umiejętność zarządzania profilami w social mediach, umiejętność projektowania kampanii promocyjnej adekwatnej do projektu).

BLOK KOMPETENCJI W OBSZARZE NETWORKINGU

Blok networkingowy rozkłada na czynniki pierwsze kompetencje związane ze skutecznym wykorzystywaniem potencjału sieci kontaktów do realizacji celów eksportowych. Warto wyszczególnić w tym bloku takie elementy jak:

- research i zarządzanie informacjami o profesjonalistach;
- umiejętność nawiązywania relacji z zagranicznymi profesjonalistami;
- umiejętność pogłębiania relacji i rozwijania ich w celu nawiązania współpracy biznesowej;
- umiejętność zarządzania siecią relacji w kontekście wyznaczonego celu eksportowego artysty;
- umiejętność zarządzania komunikacją w relacjach (umiejętność doboru kanałów komunikacji, umiejętność doboru stylu adekwatnie do sytuacji oraz norm kulturowych).

W bloku kompetencji z obszaru networkingu, na podstawie wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z ekspertami **nie udało się wyodrębnić żadnej kompetencji**, o której można by mówić, iż jest istotna statystycznie.

NETWORKING



Respondenci najczęściej wskazywali (60%) na umiejętność **nawiązywania relacji z zagranicznymi profesjonalistami** oraz (50%) na **umiejętność zarządzania siecią relacji w kontekście wyznaczonego celu eksportowego artysty**.

Wobec takiego rozkładu odpowiedzi i biorąc pod uwagę istotę networkingu jako czynnika budującego karierę eksportową, należy zastanowić się, co jest przyczyną takich wyników badania i jakie potencjalne konsekwencje mają te wyniki dla projektowania programów edukacyjnych dla branży.

BLOK KOMPETENCJI ROZWOJU STRATEGICZNEGO

Ten blok grupuje najbardziej złożone kompetencje związane z tworzeniem i realizacją strategii rozwoju na rynkach zagranicznych. Stanowi niejako kompendium, w jaki sposób długofalowo zarządzać wiedzą i umiejętnościami opisanymi w blokach poprzednich. Na kompetencje strategiczne składają się:

- umiejętność rozpoznawania cech specyficznych poszczególnych rynków zagranicznych;
- umiejętność analizy i wyboru rynku eksportowego w kontekście celu;
- umiejętność analizy i wyboru rynku eksportowego w kontekście potencjału artysty;
- umiejętność tworzenia i zarządzania długofalowym planem rozwoju kariery zagranicznej artysty w ujęciu długo-, średnio- i krótkoterminowym (od 1 do 5 lat);
- umiejętność wykorzystania potencjału festiwali showcase'owych, misji, delegacji, konferencji i innych wydarzeń branżowych;
- umiejętność ewaluowania działań i aktualizowania planów rozwoju.

Respondenci wywiadów pogłębionych zostali poproszeni o wybranie trzech (3) kluczowych dla rozwoju kariery zagranicznej kompetencji. Wyniki prezentują się następująco:

KOMPETENCJE ROZWOJU STRATEGICZNEGO



Ekspertci wskazali w ponad 85% na **umiejętność tworzenia i zarządzania długofalowym planem rozwoju kariery zagranicznej artysty w ujęciu długo-, średnio- i krótkoterminowych (od 1 do 5 lat).**

Jakie kompetencje były najczęściej typowane? Podsumowanie

Jak wynika z przedstawionych powyżej segmentów badawczych, według ekspertów biorących udział w Badaniu do **grupy kluczowych umiejętności, postaw i elementów wiedzy budujących efektywność eksportową artystów i profesjonalistów polskiej branży muzycznej** należą:

1. kompetencje komunikacyjne,
2. umiejętność diagnozy potencjału eksportowego muzyki,
3. rezyliencja,
4. zarządzanie motywacją własną,
5. umiejętność kreowania rozwiązań „out of the box”,
6. organizacja pracy artysty i profesjonalisty,
7. umiejętność zarządzania zadaniami poprzez cele,
8. kompetencja rozumienia infrastruktury artysty i jej potencjalnych iteracji,
9. umiejętności promocyjne,
10. umiejętność tworzenia i zarządzania długofalowym planem rozwoju kariery zagranicznej artysty w ujęciu długo-, średnio- i krótkoterminowym.

JAKIE KOMPETENCJE WSPIERAJĄ EFEKTYWNOŚĆ EKSPORTOWĄ?

PUNKT WIDZENIA ARTYSTÓW I PROFESJONALISTÓW (zogniskowane wywiady grupowe)

Jak przebiegały dyskusje podczas zogniskowanych wywiadów grupowych?

Scenariusz zogniskowanych wywiadów grupowych opierał się na interaktywnym zadaniu, polegającym na przyporządkowaniu przez grupę fokusową kluczowych kompetencji, które są niezbędne na trzech różnych etapach rozwoju muzycznej kariery za granicą:

a. na etapie początkowym, kiedy artysta budujący z sukcesem pozycję na polskim rynku decyduje się na pierwszą aktywność eksportową (w ćwiczeniu był to showcase);

b. na etapie rozwojowym, kiedy artysta zostaje dostrzeżony przez środowisko branżowe i, aby wykorzystać możliwości rozwoju, musi rozwinać stabilnie i systematycznie działającą infrastrukturę;

c. na etapie dojrzałym, gdy artysta zaczyna ugruntowywać swoją pozycję na wybranych rynkach, ale ma jednocześnie świadomość kosztów finansowych, energetycznych czy czasowych, jakie niesie za sobą eksport, w związku z czym dalsze strategiczne działania wymagają złożonych kompetencji jego i zespołu, który go wspiera w rozwoju.

Uczestnicy wywiadów grupowych (grupa artystów, grupa profesjonalistów oraz grupa mieszana) musieli na każdym etapie wybrać maksymalnie dziesięć spośród zaproponowanych trzydziestu trzech kompetencji, które ich zdaniem są kluczowe na każdym z trzech etapów rozwoju kariery zagranicznej. Kompetencje, aby zachować spójność i móc wyciągnąć jednolite wnioski, pochodziły z wcześniej prezentowanych bloków kompetencyjnych. Uczestnicy wszystkich trzech grup mieli także możliwość wskazania dowolnych innych kompetencji, jakie grupa uzna za istotne. W scenariuszu fokusowym istniał jeden kluczowy warunek – lista kompetencji utworzona przez każdą z trzech grup badawczych na każdym z trzech etapów rozwoju kariery nie mogła przekroczyć dziesięciu pozycji. Dzięki temu uczestnicy badania mieli okazję wejść w dialog i wypracować konsensus.

Co pokazały zbiorcze wyniki z dyskusji na temat doświadczeń w eksporcie wśród artystów i profesjonalistów?

Wyniki zbiorcze wykazały dużą zbieżność opinii zarówno artystów, jak i profesjonalistów. Co ważne, poniżej omawiane **wyniki ukazują tylko te kompetencje, które zostały wskazane przez wszystkie trzy, niezależnie pracujące, grupy fokusowe.**

Artyści oraz profesjonalisci zgodnie uznali, iż muzycy, którzy chcą rozpocząć ścieżkę kariery na zagranicznym rynku, muszą wykazać się **wysokim poczuciem własnej wartości, umiejętnościami komunikacyjnymi** oraz **autoprezentacyjnymi**, w tym **storytellingiem**. Uznali również, iż do kompetencji, które przyczyniają się do zwiększenia efektywności działań eksportowych na pierwszym etapie rozwoju kariery należą: **znajomość ról w branży, biegła znajomość języka angielskiego** i ostatecznie pozostałe kompetencje pozwalające **nawiązywać i pogłębiać relacje z profesjonalistami** z zagranicy.

Ponieważ uczestnicy grup fokusowych mogli dodać do tworzonej listy kluczowych kompetencji również postawy, umiejętności i zachowania, które nie znalazły się w propozycjach, a które, według nich, należą do kompetencji kluczowych na pierwszym etapie rozwoju kariery zagranicznej, w ostatecznym wyniku pracy grup fokusowych znalazły się dodatkowo: **umiejętność wykorzystania potencjału platform eksportowych** (np. festiwali showcasowych, misji handlowych, targów) oraz umiejętność **budowania branżowego profilu artysty**, w oparciu o twarde dane cyfrowe (zasięgi na platformach streamingowych, baza fanów w social mediach itp.).

Jeśli chodzi o drugi etap rozwoju kariery, trzy grupy fokusowe uznały, że na tym etapie konieczne są następujące kompetencje: **umiejętność zarządzania samomotywacją, rezyliencja** rozumiana jako **odporność psychiczna** i **zarządzanie higieną pracy**. Na tym etapie kariery niezbędna jest także umiejętność określania (lub aktualizacji) **unikatowej propozycji wartości artysty** (*unique value proposition*), kompetencja **zarządzania wizerunkiem** artysty i w końcu umiejętność **ewaluacji działań** i kompetencja **aktualizacji planów kariery**.

Etap rozwoju kariery artystycznej na międzynarodowym rynku muzycznym określony jako „dojrzały” był przyczynkiem dla grup fokusowych do wybrania trzeciego zestawu kompetencji, które według artystów i profesjonalistów są kluczowe w tym właśnie momencie życia zawodowego artysty. Na tym etapie kariery respondenci wskazali takie kompetencje jak: **zarządzanie samomotywacją** (wytrwałość), **umiejętność dokonania analizy** i na tej podstawie dokonania **rewizji wyboru rynku eksportowego**. Również na tym etapie artyści i profesjonalści uznali za istotne kompetencje **nawiązania relacji z zagranicznymi profesjonalistami, umiejętność zarządzania siecią relacji, umiejętność organizacji pracy** (umiejętność wyznaczania celów, priorytetyzacji zadań i ustalania harmonogramów). Respondenci uznali także, iż kluczowa na tym etapie jest **umiejętność budowania zespołów** (zwłaszcza profesjonalistów działających za granicą) oraz dalszy rozwój świadomości na temat ekonomii międzynarodowego rynku muzycznego.

Poniższa tabela prezentuje w sposób syntetyczny wszystkie omówione powyżej, wymieniane przez artystów i profesjonalistów – uczestników zogniskowanych wywiadów grupowych – elementy wiedzowe, postawy i umiejętności, w podziale na trzy etapy rozwoju kariery. Dodatkowo w poniższym zestawieniu ujęte zostały wskazania, kiedy pewne kompetencje były wskazywane tylko przez artystów albo tylko profesjonalistów. Zachęcamy do zwrócenia uwagi na to rozróżnienie, które jest bardzo istotne w kontekście postrzegania efektywności poprzez pełnione role i związane z nimi odpowiedzialności. Wątek ten zostanie pogłębiony w trzeciej części raportu poświęconej wnioskom i rekomendacjom.

KOMPETENCJE WSPIERAJĄCE KARIERĘ MUZYCZNĄ ZA GRANICĄ

Etap początkowy rozwoju kariery	Etap perspektywiczny rozwoju kariery	Etap zaawansowany rozwoju kariery
1. poczucie własnej wartości 2. umiejętności komunikacyjne 3. biegła znajomość języka angielskiego 4. umiejętność autoprezentacji w tym umiejętności storytellingowe 5. znajomość ról branżowych 6. nawiązywanie pogłębionych relacji z zagranicznymi profesjonalistami 7. wykorzystanie potencjału platform eksportowych (showcase'y, misje, targi)	1. zarządzanie samomotywacją 2. rezyliencja 3. zarządzanie higieną pracy 4. umiejętność określenia i zarządzania UVP artysty 5. umiejętność ewaluacji i aktualizacji działań TYLKO PROFESJONALIŚCI 6. zarządzanie projektami 7. znajomość zasad monetyzacji działań artysty 8. umiejętności negocjacyjne 9. tworzenie i zarządzanie długofalowym planem rozwoju TYLKO ARTYŚCI 10. rozpoznawanie trendów	1. zarządzanie samomotywacją 2. umiejętność organizacji pracy (wyznaczanie celów, priorytyzacja zadań, organizowanie harmonogramów) 3. analiza i wybór rynku eksportowego 4. zarządzanie siecią relacji z zagranicznymi profesjonalistami 5. znajomość ekonomii rynku TYLKO ARTYŚCI 6. rezyliencja 7. samorozwój

CZĘŚĆ 4

WNIOSKI I REKOMENDACJE

Niniejszy rozdział stanowi puentę „Badania potrzeb edukacyjnych artystów i profesjonalistów polskiej branży muzycznej zainteresowanych eksportem”. Mogą się Państwo w nim zapoznać nie tylko z **wnioskami ze szczegółowo przeanalizowanych danych** zebranych od trzech różnych grup respondentów, ale również z **rekomendacjami**, które idą o krok dalej – są sugestiami, w jaki sposób owe wnioski można przełożyć na rozwiązania.

Warto przypomnieć, że procesowi badawczemu przyświecała **hipoteza, iż skuteczne działania eksportowe polskiej branży muzycznej wymagają wysokiego i zrównoważonego rozwoju zarówno kompetencji artystycznych, jak i okołoartystycznych samego artysty i/lub jego zaplecza (teamu)**. Dlatego też proces badawczy skupiał się na dwóch strategicznych celach: rozpoznaniu **kluczowych działań** wspierających rozwój kariery muzycznej za granicą oraz diagnozie **kluczowych kompetencji** artystów i profesjonalistów, które stoją za osiągnięciami na zagranicznych rynkach.

Przywołujemy hipotezę oraz cele badawcze, aby jeszcze raz podkreślić, że intencją projektu jest stworzenie mapy potrzeb edukacyjnych, aby polska branża muzyczna miała szansę opracować przemyślane rozwiązania pomagające rozwinąć kompetencje eksportowe i, w efekcie, podnieść swoją skuteczność na rynkach zagranicznych. Dotychczasowe działania edukacyjne dotyczące eksportu w Polsce były punktowe, pobieżne oraz nie tworzyły spójnej, systemowo zorientowanej całości. Niniejszy rozdział raportu z pewnością może stanowić punkt wyjścia propozycji, które mogą zmienić edukacyjny *status quo* w temacie eksportu. Najważniejsze wnioski zostały zebrane w osiem kluczowych punktów, którym towarzyszą również rekomendacje.

Kiedy możemy mówić o skutecznym eksporcie?

Wniosek 1: Uspójnienie definicji eksportu

Zanim przyjrzymy się wnioskom edukacyjnym z Badania, warto wrócić do samej definicji *skutecznego eksportu*.

Szerokie, zindywidualizowane rozumienie eksportu, które zostało zaprezentowane i omówione w drugiej części raportu (Wyniki Badań, rozdział „Kiedy mówimy o skutecznym eksporcie? Definicje”) wskazuje, iż środowisko muzyczne rzadko posługuje się już istniejącymi definicjami.

Można zastanowić się, czy samo precyzowanie definicji „skutecznego eksportu” nie stanowi jedynie akademickiego dyskursu. Wyniki Badania pokazały jednak, jakie są konsekwencje braku spójnego rozumienia tego zagadnienia. Obecne postrzeganie skutecznego eksportu nawiązuje najczęściej do indywidualnych celów artysty. Takie podejście rodzi wiele pytań: na jakich kryteriach opierać się ma instytucjonalne wsparcie artystów i ich rozwoju kariery międzynarodowej? Do którego momentu inwestowanie w karierę międzynarodową ma szansę zwrotu? W jaki sposób wypracowywać narzędzia profesjonalizacji branży, jeśli nie ma transparentnych kryteriów oceny jej efektywności za granicą? Kiedy można mówić o tym, że sytuacja danego artysty za granicą jest rozwojowa i daje szansę na budowanie stabilnej pozycji

poza Polską? **Obserwacje badawcze wskazują, że zdefiniowanie i branżowe uspoźnienie terminu „skuteczny eksport” mogłoby wpłynąć dodatnio na myślenie strategiczne o rozwoju kariery poszczególnych artystów jak i branżowych profesjonalistów, tak aby pobudzić realizację ambicji nie tylko artystycznych, ale i biznesowych.**

Jednym z możliwych podejść na drodze uzgadniania i ujednolicania definicji skutecznego eksportu jest propozycja dr. Patryka Gałuszki, będąca *de facto* metodą wyliczenia wartości eksportu muzyki:

wartość eksportu polskiej muzyki = przychody fonograficzne + przychody twórców z tytułu wykorzystania ich twórczości poza granicami Polski + zyski polskich wykonawców i reprezentujących ich podmiotów z tytułu występów poza granicami Polski

Definicja ta występuje w opracowaniu sporządzonym w 2016 r. dla Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Podejście to jednoznacznie odwołuje się do rozumienia skutecznego eksportu jako drogi, której celem jest czerpanie zysków z muzycznych rynków eksportowych. Jak pokazało Badanie, takie postrzeganie aktywności za granicą nie jest powszechne. W konsekwencji wiele podejmowanych działań ma efekty krótkofalowe i nie jest nastawione na systematyczne budowanie modelu biznesowego na danym rynku. Artyści i profesjonaliści odkryli w ciągu ostatnich lat, że udział w zagranicznych festiwalach showcase’owych, festiwalach muzycznych czy projektach międzynarodowych – choć daje im szansę na zaprezentowanie twórczości – często nie przyczynia się do rozwoju ich kariery międzynarodowej w taki sposób, jak to sobie wcześniej wyobrażali.

W opinii wielu ekspertów i profesjonalistów wspomniane **wydarzenia powinny funkcjonować jako jedno z narzędzi budowania stabilnej pozycji na zagranicznym rynku, stanowiące element szeroko zakrojonej strategii eksportowej nastawionej zarówno na rozpoznawalność, jak i zysk finansowy.** Dlatego też podejmowanie próby ujednolicenia definicji eksportu i uwzględnienia w niej faktu czerpania korzyści finansowych z działalności zagranicznej wydaje się szansą na rozwijanie bardziej realistycznego podejścia do „kariery międzynarodowej”, w którym nie brakuje świadomości jak długa i złożona jest to droga oraz jak wysokich inwestycji wymaga. Rozumienie, że różnorodne aktywności mają prowadzić do ostatecznego wypracowania długofalowych relacji biznesowych, miałyby szansę wpłynąć także na efektywność branży w korzystaniu z instrumentów wsparcia, skutecznej ewaluacji własnych działań i systematycznym pogłębianiu wiedzy o możliwościach dalszego rozwoju.

Rekomendacja: Skoro, jak pokazują wyniki Badania, brakuje w branży muzycznej rozumienia finansowych aspektów eksportu, to w celu profesjonalizacji branży oraz budowania efektywności działań na zagranicznych rynkach należy położyć większy nacisk na wszystkie elementy edukacyjne, które służą uspoźnieniu i rozpowszechnieniu takiej definicji „skutecznego eksportu”, która uwzględnia aspekt ekonomiczny.

Które kompetencje są kluczowe w rozwoju kariery muzycznej za granicą?

Wniosek 2: Fundamenty kompetencji i myślenie systemowe w edukacji branżowej

Do najistotniejszych wyników Badania należy zaliczyć dwie obserwacje – **potwierdzenie głębokiej i pilnej potrzeby edukacji w obszarze eksportu polskiej muzyki** oraz **wskazanie, jakie konkretne obszary kompetencyjne powinny podlegać procesom rozwojowym w pierwszej kolejności**.

Respondenci ze wszystkich grup badawczych jednoznacznie wskazywali na potrzebę edukacji jako takiej. Jest to wniosek pokazujący przede wszystkim **ogólną potrzebę kształcenia osób, które zdecydowały się związać zawodowo z branżą muzyczną**. W Badaniu nauka kluczowych umiejętności branżowych i profesjonalizacja jawiła się jako warunek rozwoju artystów i profesjonalistów za granicą na szerszą skalę. Żaden z respondentów nie zanegował tej potrzeby nawet w najmniejszym stopniu.

Drugą istotną obserwacją jest **diagnoza kompetencji**, które w opinii respondentów wysuwają się na plan pierwszy. Badania wyraźnie wskazały, że dla eksportowej skuteczności kluczowe są dwa obszary kompetencyjne: **budowanie relacji** oraz **tworzenie strategii rozwoju**. Ich rola jest postrzegana jako fundamentalna wobec pozostałych zdiagnozowanych postaw, umiejętności i elementów wiedzy.

W przypadku pierwszego wspomnianego obszaru, w rozmowach z respondentami pojawiły się dwa istotne wglądy: **branża muzyczna jest branżą relacyjną i co za tym idzie, szeroko rozumiane pojęcie „budowanie i utrzymywanie profesjonalnych relacji branżowych” jawi się często jako cel kształcenia i rozwijania innych kompetencji**. Jeśli więc mówimy na przykład o istotności komunikacji czy dobrej organizacji pracy, ostatecznie służą one temu, aby móc skutecznie rozwijać międzynarodowy network i zarządzać nim, ponieważ to właśnie relacje stanowią największy kapitał w rozwoju kariery międzynarodowej. Jednocześnie warto przypomnieć, że podczas wywiadów eksperci poproszeni o wybranie najważniejszych umiejętności w bloku kompetencyjnym dotyczącym networkingu mieli trudność ze wskazaniem swoich odpowiedzi. W efekcie nie udało się wyodrębnić żadnej kompetencji, o której można by mówić, iż jest prymarna, najistotniejsza w budowaniu relacji. Wszystkie kompetencje w tym bloku są, w opinii ekspertów, równie ważne dla efektywności działań eksportowych.

Drugi zestaw kompetencji, który wysunął się na prowadzenie, to zestaw umiejętności, postaw i obszarów wiedzy związanych z potencjałem strategicznym. W opinii wielu respondentów **efektywny proces edukacyjny ma przede wszystkim rozwinąć umiejętność budowania przemyślanej strategii rozwoju na zagranicznych rynkach**. Biorąc pod uwagę złożoność procesów oraz działań związanych z budowaniem stabilnej pozycji na zagranicznych rynkach, umiejętność długofalowego myślenia i strategicznego planowania działań jest konieczna, aby wysiłek twórczy, energetyczny i finansowy był dla artystów perspektywiczny i miał jakąkolwiek szansę na mierzalny efekt w dłuższym okresie.

Podsumowując analizę wyników Badania, diagnoza kompetencji przynosi następującą listę kluczowych umiejętności, postaw i elementów wiedзовых:

BLOK KOMPETENCYJNY: POTENCJAŁ ARTYSTYCZNY

- kompetencje komunikacyjne
- umiejętność diagnozy potencjału eksportowego muzyki

BLOK KOMPETENCYJNY: POSTAWY I SAMOŚWIADOMOŚĆ (KOMPETENCJE PSYCHOLOGICZNE/OSOBISTE)

- rezyliencja (odporność psychiczna)
- zarządzanie motywacją własną
- umiejętność kreowania rozwiązań „out of the box”

BLOK KOMPETENCYJNY: KOMPETENCJE ORGANIZACYJNE

- organizacja pracy artysty i profesjonalisty
- umiejętność zarządzania zadaniami przez cele

BLOK KOMPETENCYJNY: INFRASTRUKTURA ARTYSTY - ROLE I RELACJE

- kompetencja rozumienia infrastruktury artysty i jej potencjalnych iteracji

BLOK KOMPETENCYJNY: KOMPETENCJE BRANŻOWE

- umiejętności promocyjne

BLOK KOMPETENCYJNY: KOMPETENCJE ROZWOJU STRATEGICZNEGO

- umiejętność tworzenia i zarządzania długofalowym planem rozwoju kariery
- zagranicznej artysty w ujęciu długo-, średnio- i krótkoterminowym

Warto zwrócić uwagę, że choć powyższa lista kompetencji najczęściej wskazywanych przez respondentów może wyglądać jak zbiór osobnych, odległych od siebie elementów, to w procesach uczenia się i rozwoju różne umiejętności czy postawy wchodzą ze sobą w złożone relacje, tworząc swoiste kontinuum zasobów eksportowych. Artyści nie będą potrafili dobrze

komunikować swojej oferty na zagranicznym rynku, jeśli nie będą potrafili zdefiniować swojej artystycznej tożsamości. Bez świadomości, w jakim celu rozwijać karierę artystyczną, trudno będzie o strategiczne myślenie na zaawansowanym poziomie, gdzie długofalowa wizja spójnie łączy się z codziennym działaniem. Dlatego też zachęcamy, aby analizować wcześniej wymienione kompetencje nie tylko jako listę kluczowych zasobów, ale także jako ciąg logiczny, w którym skuteczność działań zależna jest od różnych, zależnych od siebie umiejętności.

Rekomendacja: Badanie pokazało nie tylko, jakie kompetencje są postrzegane przez doświadczonych respondentów jako kluczowe dla skutecznego rozwoju na rynkach zagranicznych, ale również, jak owe kompetencje są od siebie zależne. Ta złożoność i zależność różnych umiejętności przywołuje myślenie systemowe. Dotychczasowe propozycje edukacyjne w branży muzycznej w Polsce reprezentują bardzo często podział na klasyczne bloki tematyczne (sektor koncertowy, sektor płytowy, promocja, strategia) lub podział pod kątem kategorii (np. umiejętności twarde i miękkie). Taka edukacja jest mało skuteczna, ponieważ działa punktowo i nie daje kompleksowej odpowiedzi na pytanie: co jest potrzebne, aby zaistnieć za granicą?

Myślenie o efektywnych i nowoczesnych rozwiązaniach edukacyjnych wymaga rozważenia zbudowania systemu, gdzie poszczególne obszary kompetencyjne tworzą spójną i zależną od siebie całość. Dopiero sprzężenie kluczowych kompetencji i ich składowych daje szansę na eksportową sprawność i skuteczność. Dlatego w projektowaniu przyszłych rozwiązań wskazana byłaby ścisła współpraca z edukatorami, mającymi kompetencje w budowaniu wewnętrznie koherentnych programów, w których, wspomniane we wnioskach, kontinuum rozwoju może zostać zachowane.

Czy można być dobrym we wszystkim?

Wniosek 3: Obszerna gama kompetencji wymaga pracy zespołowej

Poprzedni wniosek naświetlił nie tylko złożoność kompetencji i potrzebę myślenia systemowego w edukacji, ale również potwierdził hipotezę Badania: „Skuteczne działania eksportowe polskiej branży muzycznej wymagają wysokiego i zrównoważonego rozwoju zarówno kompetencji artystycznych, jak i okołartystycznych samego artysty i/lub jego zaplecza”

Przedstawione wcześniej kompetencje, których rozwój daje największe szanse na sukces w branży muzycznej, dają największe efekty, kiedy współistnieją. Jedna, nawet najbardziej rozwinięta, kompetencja eksportowa nie przełoży się na sukces. Należy też zwrócić uwagę, iż istnieją kompetencje tzw. poboczne, np. umiejętność radzenia sobie w sytuacjach stresowych czy umiejętność zadbania o kondycję psychofizyczną, które wpływają na efektywność kompetencji kluczowych.

W analizie mapy edukacyjnych potrzeb łatwo spostrzec, że zbiór wszystkich kompetencji budujący solidne i profesjonalne przygotowanie do rozwijania kariery eksportowej jest

bardzo rozległy. Prowadzi to nas do wniosku: **jeśli artysta chce rozwijać karierę za granicą i mieć szansę na zbudowanie tam stabilnej pozycji, to albo musi sam rozwinąć u siebie wszystkie kluczowe kompetencje, albo musi postawić na wsparcie zespołu profesjonalistów.** Niniejsze spostrzeżenie można ująć w następującej sugestii:

Artysto, jeśli chcesz rozwijać swoją drogę zawodową za granicą, musisz być wszechstronnie i wybitnie uzdolniony, także poza obszarem stricte artystycznym.

Jeśli uważasz, że nie posiadasz kompetencji okołartystycznych na wysokim, rozwiniętym poziomie, jak najszybciej rozpocznij współpracę z profesjonalistami, którzy wesprą Cię w poszczególnych obszarach działalności.

Rekomendacja: Z wypowiedzi respondentów Badania wynika, że artyści powinni być skupieni w jak największej mierze na rozwoju własnego potencjału twórczego. Powracające pytania wskazywały, jak ogromny wpływ na karierę ma postrzeganie własnej twórczości w szerszym kontekście: „Dlaczego dany rynek ma być zainteresowany właśnie moją muzyką? Czym ona się wyróżnia? Jaką mam propozycję artystyczną dla tej konkretnej publiczności?”. Środowisko międzynarodowe wysoko podnosi poprzeczkę dla artystycznej treści i formy. Nieustająca eksploracja artystycznych przestrzeni wymaga od twórców czasu, który, być może, poświęcają na budowanie networkingu, negocjacje czy organizację wyjazdów. Dlatego wskazany jest rozwój współpracy artystów z profesjonalistami w branży, tworzenie zespołu i budowanie profesjonalnego zaplecza, tak aby możliwe było delegowanie zadań zgodnie z kompetencjami poszczególnych współpracowników. W Badaniu powracało kilka przykładów zespołów, które mają na swoim koncie ponadprzeciętne osiągnięcia międzynarodowe, gdzie rolę menadżerów pełnią jednocześnie artyści. W szerszej skali przypadki te należy jednak traktować jako wyjątki od reguły.

Kto powinien podlegać procesom edukacji?

Wniosek 4: Braki w zasobach profesjonalistów

Wnioski dotyczące ilości i złożoności kompetencji, systemowego podejścia do edukacji oraz rekomendacja budowania zespołów realizujących postulaty skutecznego eksportu prowadzą do kwestii dotyczącej potrzeb edukacyjnych branży muzycznej. Pojawia się bowiem pytanie, kto przede wszystkim powinien podlegać procesowi edukacji w branży?

Uwzględniliśmy postulat, aby artysta był przede wszystkim skupiony na rozwoju swojego potencjału twórczego, co jednocześnie oznacza, iż procesowi edukacji powinny zostać poddane, w co najmniej równym stopniu, te osoby, których rolą będzie umożliwienie rozwoju kariery artysty. W tym wypadku mowa tu przede wszystkim o menadżerach.

Podczas przeprowadzanych wywiadów pogłębionych z ekspertami padało pytanie o przykład artysty, który (w opinii eksperta) z sukcesem buduje swoją międzynarodową karierę. Kolejne pytanie dotyczyło menadżera (lub innego profesjonalisty), który z sukcesem wspiera artystę w rozwoju międzynarodowej kariery. Okazało się, że odpowiedź na pierwsze pytanie nie nastroczała ekspertom żadnych trudności, jednak próba wskazania menadżera/profesjonalisty kończyła się najczęściej wskazaniem osoby, która pełni rolę menadżera, ale jest jednocześnie artystą. Biorąc pod uwagę fakt, iż kryteria naboru do grupy ekspertów gwarantowały doświadczenie tych osób w branży oraz znajomość jej realiów, może to sugerować, że grupa profesjonalnych menadżerów jest po prostu nieliczna i/lub mało znana w środowisku. Pośrednio pokazuje to również, jak niewielkie jest środowisko profesjonalnych menadżerów w Polsce i jak istotne dla rozwoju branży jest kształcenie profesjonalnej kadry wspierającej artystów.

Rekomendacja: Artyści nie powinni zaniedbywać kompetencji okoł artystycznych, jako że edukacja w tym zakresie wspiera rozumienie reguł branży. Ponadto potencjalnie zwiększy to ich zawodową efektywność. Inna grupa, która powinna zostać objęta procesem edukacji w pierwszej kolejności, to menadżerowie i osoby zainteresowane tym zawodem. Celem kształcenia w tym przypadku powinien być nie tylko rozwój kompetencji i profesjonalizacja branży, ale również powiększenie kadry specjalistów, którzy pracują na rzecz wzmocnienia pozycji polskiej muzyki za granicą.

Co powinno podlegać procesowi edukacji profesjonalistów?

Wniosek 5: Zróżnicowanie edukacji artystów i profesjonalistów

Analiza kompetencji oraz celu ich rozwoju kieruje naszą uwagę na zagadnienie, **w jakim zakresie powinna być prowadzona edukacja dla poszczególnych grup zawodowych w branży?**

Mając na uwadze różnice w specyfice pracy artystów i np. menadżerów, wydaje się oczywistym wniosek, że **potencjalne programy rozwoju kompetencji dla różnych grup odbiorców będą się od siebie różnić**. Ten aspekt poruszany był w trakcie Badania przez grupę ekspertów i profesjonalistów, którzy postulowali podział programów edukacyjnych, choć ich rekomendacje nie dotyczyły samych kluczowych kompetencji – budowania relacji i tworzenia długofalowych strategii rozwoju – a raczej zakresu ich kształcenia. Drugi postulat w obszarze różnicowania programów edukacyjnych dotyczył kompetencji pomocniczych.

Analiza wyników badania zbudowała klarowną **listę kompetencji, które według badanych powinny być rozwijane ze szczególną uwagą przez profesjonalistów, w szczególności menadżerów** wspierających „swoich” artystów w eksporcie. Lista prezentuje się następująco:

BLOK KOMPETENCYJNY: POTENCJAŁ ARTYSTYCZNY

- umiejętność diagnozy potencjału eksportowego muzyki
- umiejętność diagnozy potencjału rozwojowego artysty

BLOK KOMPETENCYJNY: KOMPETENCJE ORGANIZACYJNE

- umiejętność zarządzania projektami
- umiejętność tworzenia i zarządzania budżetami projektów
- organizacja pracy artysty/profesjonalisty

BLOK KOMPETENCYJNY: KOMPETENCJE BRANŻOWE

- znajomość źródeł finansowania projektów muzycznych i sposobów pozyskiwania z nich środków
- umiejętności negocjacyjne
- umiejętności promocyjne

BLOK KOMPETENCYJNY: KOMPETENCJE ROZWOJU STRATEGICZNEGO

- umiejętność analizy i wyboru rynku eksportowego w kontekście potencjału artysty

Rekomendacja: Potencjalny program edukacyjny Music Export Poland powinien położyć szczególny nacisk na projektowanie zróżnicowanych ścieżek edukacyjnych dla artystów i profesjonalistów z możliwością przecięcia się ich na pewnym etapie kształcenia (np. w obszarach kluczowych kompetencji równie ważnych dla obu grup – relacji i strategii). Takie rozwiązanie byłoby ważne ze względu na efektywność kształcenia poszczególnych grup, które mają inne cele zawodowe. Warto zwrócić uwagę, że aspekt osobistych zainteresowań oraz identyfikacji własnych wyzwań z zagadnieniami omawianymi w procesie rozwojowym niebagatelnie podnosi skuteczność tego procesu. Możliwość „spotykania się” ścieżek kształcenia na pewnym etapie mogłoby natomiast pozwolić odtworzyć realną sytuację branżową, gdzie aktywność profesjonalistów i artystów musi być ze sobą organicznie połączona, aby przynieść pożądane rezultaty. Spójnie działający i dobrze zorganizowany tandem artystów i profesjonalistów jest zależny od umiejętności dopełniania się i komplementowania kompetencji obu grup. I na to powinny zwracać uwagę wszelkie programy edukacyjne.

Jak transferować wiedzę o skutecznym eksporcie?

Wniosek 6: Hermetyczność know-how branży

Współpraca między artystami i profesjonalistami, w tym menadżerami, to kluczowy wątek nie tylko w obszarze potrzeb edukacyjnych branży muzycznej, ale również w kontekście zwiększenia efektywności eksportu polskiej muzyki. Przedmiot ten pojawiał się we wszystkich grupach respondentów jako swoisty *leitmotiv* przeprowadzanych rozmów indywidualnych i dyskusji.

Pojawiło się też zagadnienie – w postaci zdiagnozowanego problemu – braku współpracy w obrębie jednej grupy branżystów: np. między menadżerami. Respondenci wspominali o istniejących już zasobach wiedzy i bogatych doświadczeniach osób, pełniących różne role branżowe, dających świadomość drzemiącego w polskiej branży profesjonalnego potencjału. Jednocześnie badani często wspominali o tym, że przepływ informacji, wymiana wiedzy, i kontaktów oraz dzielenie się dobrymi praktykami nie są powszechną, branżową tendencją. Brakuje także bezpiecznych platform budujących odpowiedni kontekst dla wymiany, gdzie profesjonaliści i artyści czuliby, że współpraca jest wartością dla całej branży zainteresowanej eksportem.

Nie jest rolą Badania ani raportu analizowanie przyczyn tej sytuacji, jednakże warto pamiętać, że hermetyczność i brak przepływu branżowego know-how może doprowadzić do spowolnienia rozwoju na zagranicznych rynkach, w tym do spadku jej potencjału ekonomicznego. W wyniku zrealizowanego Badania staje się czytelne, że na drodze transferu wiedzy w obrębie branży stoi dość powszechne przekonanie:

**„Jeżeli chcesz być tam, gdzie ja jestem,
musisz popełnić swoje błędy”.**

Rekomendacja: Pierwsza rekomendacja dotycząca hermetyczności know-how sprowadza się do spostrzeżenia, że przytoczone powyżej przekonanie, nawet jeżeli jest prawdziwe, jest przede wszystkim ograniczające. **Badanie pokazało wyraźnie, że polska branża muzyczna to spore grono specjalistów posiadających ekspercką wiedzę na temat międzynarodowej branży muzycznej i umiejętności niezbędnych w kontekście eksportu. Stanowią oni zasadniczy edukacyjny zasób branży.** W oparciu o ten zasób możliwe jest zaprojektowanie i stworzenie branżowego ekosystemu, który mógłby budować i rozpowszechniać środowiskowe know-how. Warto przy tym zwrócić uwagę, że korzystanie z takiego kapitału musi przebiegać w sposób ustrukturyzowany i harmonijny z wyraźną korzyścią dla wszystkich stron. Aby ekosystem branżowy pozostawał w homeostazie, potrzebne są różnorodne modele pracy, budujące przemyślane sposoby transferu wiedzy, gdzie jej wartość jest uszanowana. Jednym z takich rozwiązań są dobrze zaprojektowane programy mentoringowe.

Czemu służy edukacja branżowa?

Wniosek 7: Edukacja jako narzędzie rozwoju, a nie gwarancja sukcesu

W tym miejscu pragniemy rozwinąć obserwację badawczą zasygnalizowaną we wstępie raportu dotyczącą przekonań na temat celów edukacji zorientowanej na eksport, które zmanifestowały się podczas rozmów z respondentami.

Według rozmówców program edukacyjny Music Export Poland „nie jest w stanie nikogo nauczyć, jak osiągnąć sukces za granicą”. Zdanie to jest jak najbardziej słuszne, trzeba tu jednak koniecznie zwrócić uwagę na przekonanie, które za nim stoi. Należy koniecznie podkreślić, że **celem aktywności szkoleniowych jest stworzenie przede wszystkim ustrukturyzowanego środowiska rozwojowego, w którym uczestnicy mają dostęp do profesjonalnych narzędzi i procesów branżowych oraz mogą rozwinąć wiedzę, umiejętności i postawy kluczowe dla przemysłanego i efektywnego rozwoju na zagranicznych rynkach**. Zadaaniem edukacji jako takiej **nie jest** więc dostarczenie gotowych rozwiązań i przepisów na udaną karierę poza granicami Polski, a rozwijanie kompetencji, dzięki którym artyści i profesjonaliści mogą tworzyć takie rozwiązania sami, kreować nowe możliwości, adekwatnie do kontekstu, własnych zasobów, charakteru danego rynku, standardów międzynarodowego środowiska czy zmieniających się okoliczności.

Często nieuświadomione przekonanie, że edukacja ma być źródłem gotowych rozwiązań, może być pokłosiem osobistych doświadczeń szkolnych czy akademickich. Większość systemów kształcenia na wszystkich szczeblach – od szkoły podstawowej, po uniwersytety nie tylko w Polsce, ale w całej Europie czy za oceanem, jest wciąż oparta o tzw. „model pruski”. Choć brzmi to nieprawdopodobnie, założenia tegoż szkolnictwa tkwią w XIX-wiecznym rozwiązaniu, które miało służyć wykształceniu nowej klasy urzędniczej podporządkowanej państwu.

Model pruski oparty jest na zhierarchizowanej strukturze i realizuje odgórnie ustalone cele kształcenia. Wyznacza jednoznacznie aktywną i scentralizowaną rolę „nauczyciela” (tego, który wie) oraz oczekiwane postawy pasywnych „uczniów” (tych, którzy mają przyswoić informacje). Dlatego też model ten nazywany jest „edukacją transmisyjną”. Efekty takich form kształcenia widać na każdym kroku, także na rynku muzycznym. Młodzi artyści i profesjonaliści, wchodząc na rynek, szukają często wiedzy i wzorcowych praktyk, zakładając, że jest to „tajemna wiedza branżowa” poza ich zasięgiem, przez co nie wykorzystują samodzielnie dostępnych zasobów (np. tych dostępnych w sieci).

Choć dwieście lat temu model pruski był rzeczywiście nowatorski (dzięki niemu edukacja stała się powszechna i dostępna dla całego społeczeństwa), dziś system ten jest nie tylko przestarzały i nieaktualny, ale czasem wręcz szkodliwy. Odkrycia naukowe z dziedziny neuronauki pokazują, że edukacja transmisyjna stoi w sprzeczności z procesami efektywnego uczenia się, a uczniowie nie mają szansy w pełni rozwinąć kompetencji niezwykle istotnych w dzisiejszym świecie – kreatywności, elastyczności, krytycznego myślenia, czy twórczej adaptacji do zmieniającej się pod wpływem przyspieszenia, technologizacji czy przyrostu informacji rzeczywistości.

Rekomendacja: Aby miał szansę zaistnieć realny rozwój w zakresie kompetencji eksportowych, potrzebny jest nie tylko innowacyjny program edukacyjny, ale także **fundamentalna zmiana świadomości na temat edukacji branżowej i jej roli. Potrzebne jest jak najdalsze odejście od edukacji transmisyjnej i postrzegania nauczycieli, trenerów i uczących praktyków jako źródła wiedzy o gotowych rozwiązaniach i receptach na sukces.** Przy projektowaniu rozwiązań edukacyjnych niezbędne jest solidne wsparcie branżowych specjalistów przez profesjonalnych i kompetentnych edukatorów, którzy pomogą stworzyć i zorganizować środowisko rozwojowe sprzyjające nabywaniu kompetencji kluczowych dla skuteczności eksportowej.

Aby model programu nauczania był rzeczywiście skuteczny, potrzebny jest znacznie bardziej złożony projekt procesu rozwojowego, który w metodologiczny sposób zadba choćby o takie elementy jak:

- odpowiednia kadra ekspertów, przygotowana przez edukatorów wspierających organizację procesu uczenia (poprzez np. przekładanie doświadczeń zawodowych i osiągnięć na bardziej uniwersalne procesy, narzędzia oraz scenariusze ich implementacji);
- zrównoważenie teorii, praktyki i autorefleksji (zastosowanie aktywizujących metod nauczania i uczenia się);
- wprowadzenie kultury pracy zespołowej w oparciu o zasoby grupy (np. korzystanie z metod synektycznych, które mobilizują kreatywność grupy i umożliwiają tworzenie nowatorskich rozwiązań);
- zróżnicowanie formalne programu pozwalające na rozwój jednostek o różnych celach, cechach osobowości czy stylach uczenia się;
- implementacja rozwiązań dostosowanych do poziomu rozwoju kariery danego artysty;
- nowoczesny system mierzenia postępów uczestników;
- uregulowanie roli „uczącego” jako facylitatora, doradcy czy partnera w procesie rozwojowym, który organizuje proces dydaktyczny, kieruje jego przebiegiem i dostarcza informacji zwrotnej o postępach.

Nie ma jednej drogi do osiągnięć na zagranicznych rynkach, ale dla wykształconych, kreatywnych i biorących odpowiedzialność za świadome, przemyślane oraz intencjonalne działania artystów i profesjonalistów nie stanowi to problemu. Wręcz przeciwnie, strategii i ścieżek, przy takim kapitale, jest wiele.

Jak sprawdzać efektywność edukacji?

Wniosek 8: Pomiar rozwoju kompetencji i efektywność działań edukacyjnych a profesjonalizacja branży

Rozmowy z respondentami, w szczególności tymi, którzy od lat systematycznie obserwują artystów i profesjonalistów w zmaganiach z wyzwaniem kariery eksportowej, wskazały słusznie, że **działania nacełowane na zaspokojenie potrzeb edukacyjnych branży muzycznej muszą być sukcesywnie i metodycznie mierzone.**

Rekomendacja: Przy pomiarze efektywności działań edukacyjnych można posłużyć się modelem ewaluacji rozwoju zasobów ludzkich stosowanym w biznesie.

Pomiary efektywności rozwoju kompetencji i efektywności edukacji mogą być dokonywane na poziomie jednostkowym, grupowym oraz społecznym. Skuteczność eksportu muzyki powinna być mierzona na wszystkich poziomach ze szczególnym uwzględnieniem poziomu społecznego.

Badanie rozwoju kompetencji na poziomie jednostkowym może polegać na dwustopniowym pomiarze poziomu kompetencji, dokonywanym jedną z wybranych metod. Mogą to być np. testy predyspozycji i kompetencji lub metoda Development Center (DC, tzw. centrum oceny rozwoju – polega ono na diagnozie poziomu kompetencji poprzez obserwację zachowań; obserwacji i oceny dokonują niezależni, wyszkoleni w tym celu assessorzy). Pomiar dwustopniowy zakłada diagnozę poziomu kompetencji przed rozpoczęciem procesu rozwojowego oraz po jego zakończeniu.

Inne podejście monitorowania i badania efektów edukacji odnosi się do obserwacji rozwoju kompetencji poprzez określenie stopnia realizacji celów rozwojowych oraz celów i efektów działań eksportowych. Takie podejście skupia się na indywidualnej ewaluacji działań eksportowych artysty, który sam dla siebie jest punktem odniesienia. Ocena, w jakim stopniu zrealizowane zostały zaplanowane cele i działania dokonywana jest samodzielnie. Rozwój kompetencji na poziomie grupy bada się określając średnią statystyczną wyników indywidualnych członków tejże grupy.

Najbardziej skomplikowany pomiar efektów edukacji dotyczy poziomu społecznego. Ukierunkowany jest on na poszukiwanie korelacji między rozwojem kompetencji okołoutwórczych a zwiększeniem efektywności działań eksportowych polskiej branży muzycznej na przestrzeni pięciu, dziesięciu i piętnastu lat. Przy takich badaniach niezwykle istotne są tzw. wskaźniki

pomiaru. Może być nim np. stosunek ilości artystów, którzy otrzymali dofinansowanie na działania eksportowe, do takich, których kariera rozwinęła się na tyle, aby spełnić obiektywne kryteria „skutecznego eksportu”.

Z obserwacji w trakcie badania wynika, że choć inicjatyw edukacyjnych w branży muzycznej w Polsce sumarycznie jest sporo, to właśnie brak systematycznych narzędzi ewaluacji rozwoju kompetencji ostatecznie wpływa na brak danych, jakie działania rzeczywiście przynoszą realne efekty. Wprowadzenie i wykorzystywanie usankcjonowanych i wartościowych metod badania rozwoju kompetencji branżowych jest niezbędne dla profesjonalizacji i podnoszenia efektywności inicjatyw edukacyjnych, w szczególności jeśli są one finansowane ze środków publicznych.

O CZYM NIE NALEŻY ZAPOMINAĆ?

WAŻNA MYŚL NA ZAKOŃCZENIE RAPORTU

Właśnie dotarli Państwo do zakończenia głównej części raportu. Jak zostało wcześniej zapowiedziane, w dokumencie znajduje się również **SUPLEMENT - pandemiczny dodatek do wszystkich wniosków badawczych**, który uzupełnia zebrane i przeanalizowane dane o perspektywę zmian branżowych z powodu pandemii COVID-19 i jej przemożnego wpływu na wszelkie przejawy funkcjonowania branży muzycznej na całym świecie. Zachęcamy do lektury, mając nadzieję, że przedstawione case studies pokażą również pozytywne i ciekawe aspekty zmian wymuszonych przez rok 2020 i poszerzą perspektywę możliwości eksportowych na przyszłość.

Zanim jednak przejdą Państwo do SUPLEMENTU, warto postawić kropkę nad dotychczasowym materiałem przedstawionym na ostatnich kilkudziesięciu stronach tego raportu. Niniejsze Badanie skoncentrowane było przede wszystkim na kompetencjach okołartystycznych, czyli specyficznym zakresie wiedzy, umiejętności i postaw używanych w procesach związanych z rozwojem pozycji zawodowej artysty i promowaniem jego twórczości. Nigdy wcześniej pogłębiona analiza tychże kompetencji nie została dokonana w polskiej branży muzycznej. Mamy nadzieję, że diagnoza branżowych umiejętności w kontekście eksportu będzie ważnym drogowskazem nie tylko dla artystów i profesjonalistów zainteresowanych eksportem, dla fundacji Music Export Poland szukającej najlepszych rozwiązań dla edukacji eksportowej w Polsce, ale dla wszystkich przedstawicieli branży, którzy chcą współtworzyć profesjonalne, nowoczesne i rozwojowe środowisko muzyczne.

Warto także przywołać potwierdzoną jednoznacznie w Badaniu hipotezę, że skuteczne działania eksportowe polskiej branży muzycznej wymagają wysokiego i zrównoważonego rozwoju zarówno kompetencji artystycznych, jak i *okołartystycznych* samego artysty i/lub jego zaplecza (teamu). Oznacza to, że wszelkim procesom profesjonalizacji musi towarzyszyć w równym stopniu tworzenie oryginalnej, wartościowej propozycji artystycznej i performatywnej, która będzie na tyle unikalna dla zagranicznego odbiorcy, aby wyróżnić się na tle innych lokalnych lub międzynarodowych zjawisk muzycznych.



SUPPLEMENT

**Międzynarodowa branża
muzyczna w czasach pandemii
Case studies**



MUSIC EXPORT POLAND

SKĄD POMYSŁ NA SUPLEMENT?

WPROWADZENIE

SUPLEMENT to dodatek do głównej części raportu z „Badania potrzeb edukacyjnych artystów i profesjonalistów branży muzycznej zainteresowanych eksportem.” W poniższym tekście znajdzie Państwo studia trzech przypadków – międzynarodowych wydarzeń muzycznych, które kreatywnie odpowiedziały na globalne zmiany w branży wywołane pandemią koronawirusa.

Warto przy tym zwrócić uwagę na metodę badawczą – tzw. *case study*. Życie w pandemii, choć staje się „nową normalnością”, jest wciąż zjawiskiem trudnym do ujmowania w statystyczne karby, prowadzące do wniosków oraz badawczych generalizacji. W sytuacji, która wciąż jest dynamiczna, trudno także o jednoznaczne diagnozy czy prognozy na przyszłość. Dlatego SUPLEMENT jest **formą badawczej obserwacji stanu międzynarodowego eksportu w momencie transformacji**.

Omówione zostaną dwa międzynarodowe wydarzenia, które w ciekawy sposób wykorzystały rozwiązania gamingowe – **festiwal muzyki elektronicznej Junction 2V** odbywający się zazwyczaj w Londynie oraz dobrze znane polskiej publiczności, interdyscyplinarne **wydarzenie muzyczne Unsound**. Trzeci case to jedno z najważniejszych wydarzeń eksportowych na mapie Europy – **festiwal i konferencja Reeperbahn**, który jako pierwszy w branży zdecydował się na zaprojektowanie własnej platformy odtwarzającej w wersji on-line doświadczenie showcase'owe.

Głównym kryterium doboru przypadków była innowacja – kreatywność i nowatorstwo proponowanych rozwiązań w trudnym dla branży okresie. **Omówienie służy jednak nie samemu przedstawieniu wydarzeń i ich przebiegu, a zobaczeniu nowego kontekstu dla kompetencji związanych z eksportem.** Przypadki zostały opisane na podstawie pogłębionych wywiadów z organizatorami tych festiwali.

SKĄD POMYSŁ NA SUPLEMENT?

UZUPEŁNIENIE PERSPEKTYWY BADAWCZEJ

Pandemia w sposób nagły i gwałtowny uniemożliwiła realizację większości znanych międzynarodowemu środowisku muzycznemu działań eksportowych. I choć moduły Badania powstały w czasie, kiedy cała branża wywracała się do góry nogami, nie ulega wątpliwości, że respondenci biorący udział w wywiadach pogłębionych oraz zogniskowanych wywiadach grupowych korzystali przede wszystkim z doświadczeń eksportowych sprzed czasów COVID-19.

Jest to naturalne – artyści, profesjonalści i eksperci – aby rzetelnie wypowiedzieć się w kwestiach kompetencji eksportowych – odwoływali się do doświadczenia nabytego w ciągu wielu wcześniejszych lat. Międzynarodowe środowisko muzyczne zdążyło się bowiem przyzwyczaić przez dekady do ukonstytuowanych mechanizmów biznesowych czy promocyjnych, rytmu działań dostosowywanego do kalendarza festiwalu i sprawdzonych strategii budowania pozycji rynkowej w poszczególnych kontekstach muzycznych.

Wobec powyższego, w niniejszym dokumencie zostało postawione nowe pytanie badawcze:

Jak, w związku ze zmianami w międzynarodowej branży muzycznej wywołanymi pandemią, zmienia się obraz najważniejszych kompetencji artystów i profesjonalistów zainteresowanych karierą zagraniczną?

Rozmowy z dyrektorami i organizatorami festiwalu prowadzone były między lutym a marcem 2021, czyli rok po pandemicznym przełomie. Wydaje się, że w czasie tym branża muzyczna nie tylko zdążyła zaadaptować się do tzw. „nowej normalności” czy znaleźć zastępcze metody codziennej pracy, ale również podjęła próbę zrealizowania swoich planów w zupełnie nowej formule. Struktura wywiadów skupiała się wyłącznie na perspektywie tych nowych doświadczeń i płynących z niej wniosków.

Każdy z rozmówców i każda z rozmówczyń zgodnie uznali, że pandemia, oprócz trudności, wniosła nie tylko pogłębioną refleksję o dotychczasowych dokonaniach, świeżość myślenia w poszukiwaniu nowych formatów, ale również otworzyła nowe, nigdy wcześniej nierozpatrywane możliwości, które będą rozwijane także w dalszej przyszłości, kiedy pandemia zostanie poskromiona.

Jednocześnie nikt nie porywa się na jednoznaczne prognozy dla eksportu muzyki. Niemniej zachęcamy do uważnej lektury, jako że opisane w tej części raportu doświadczenia z pewnością stanowią interesujący i inspirujący materiał, wnoszący wiele do myślenia o rozwoju kompetencji eksportowych i szansach na rozwój kariery zagranicznej.

JUNCTION 2V FESTIVAL

CASE STUDY 1



Junction 2 to popularny w Londynie festiwal, który do 2020 roku odwiedzany był przez trzydzieści tysięcy fanów muzyki elektronicznej. Organizowany przez London Warehouse Events (LWE – należący do U-Live, największy londyński organizator wydarzeń z gatunku muzyki elektronicznej), odbywał się w nieoczywistej lokacji – pod autostradą M4 w zachodniej części miasta – Boston Manor Park. Edycja 2020 była

eksperymentem, który zakończył się spektakularnym sukcesem frekwencyjnym. W festiwalu (Junction 2V) wzięło udział **trzy miliony fanów** (unikalnych użytkowników) ze stu pięćdziesięciu krajów, czyniąc go prawdziwie globalnym wydarzeniem.

„Jak możemy wynieść nasz festiwal na wyższy poziom?”

Poszukiwanie nowych rozwiązań

Kiedy COVID-19 uderzył w Wielką Brytanię, organizatorzy zadali sobie następujące pytania: „W jaki sposób mamy angażować naszych fanów w znaczący sposób? Jak sprawić, aby nasz ekosystem przetrwał? Jako ekosystem rozumiemy nie tylko naszych artystów, ale też naszych pracowników, naszych ludzi (...)”

LWE postanowiło zrobić odważny krok i zorganizowało pierwszy w Wielkiej Brytanii wirtualny undergroundowy festiwal. Organizatorzy, świadomi nadchodzącego kryzysu i bazując na własnych zasobach finansowych, postawili na lekkie rozwiązania cyfrowe, a główny nacisk położyli na marketingową kreatywność.

Organizatorzy projektowali rozwiązania według klucza doświadczeń fizycznego festiwalu, zadając kolejne pytania: „W jaki sposób chcemy oddać ruch na festiwalu, gdzie fani zazwyczaj przemieszczają się swobodnie między poszczególnymi scenami? W jaki sposób odtworzyć przestrzeń międzyludzkiej interakcji, która stanowi istotę wspólnotowego doświadczenia muzyki na żywo? (Te momenty, kiedy jedna osoba podczas koncertu zwraca się do drugiej: o rany, ten kawałek jest świetny, kto to jest? Albo: słyszałeś tego artystę na tamtej scenie?)”. Organizatorzy zdecydowali się więc na platformę, która pozwala na jednoczesny streaming kilku artystów jednocześnie i przechodzenie do poszczególnych wirtualnych sekcji w każdym momencie.

Respondenci wielokrotnie podkreślali, że we wszystkich decyzjach organizacyjnych **ważne były refleksje nad istotą muzycznego doświadczenia**, które stanowi fundament istnienia

branży muzycznej. „W muzyce jesteśmy jak plemię. Chcemy być z ludźmi myślącymi podobnie, chcemy uczestniczyć w muzycznych wydarzeniach razem, jako społeczność”.

Organizatorzy zaproponowali fanom także element fizycznego doświadczenia festiwalowego – Black Box. We współpracy ze sponsorami stworzyli płatną opcję zamówienia specjalnego pudełka z różnymi napojami, które przywożone były wprost do domu. Za to na platformie czekali na uczestników bariści gotowi służyć pomocą i przepisami. Black Box pełniło ważną rolę w poszerzeniu udziału w festiwalu o aktywność w realnym świecie, która będzie, nawet jeśli zdalnie, to współdzielona z innymi fanami. **„Połączenie elementów wirtualnych i fizycznych w doświadczeniach muzycznych** było bardzo ważne, nie wszyscy organizatorzy w 2020 roku zrozumieli, jak ważny jest to aspekt”

Jak wyścigi gamingowe wpłynęły na frekwencję Junction 2V? Kreatywny marketing w branży muzycznej

LWE, poszukując nowych możliwości dotarcia do odbiorców festiwalu, połączyło swoje siły z branżą gamingową.

To, co miało niebagatelny wpływ na wyniki (wzrost liczby uczestników festiwalu z trzydziestu tysięcy do trzech milionów), to marketing zrealizowany w głównej mierze poza branżą muzyczną – w grze komputerowej. Organizatorzy wpadli na pomysł, aby kampanię marketingową „zainstalować”



w Gameloft – grze samochodowej, gdzie w każdym momencie ściga się milion unikalnych użytkowników. Gracze, kiedy wybierali na miejsce akcji wyścigowych Londyn, mijali na ulicach plakaty Junction 2, a kiedy włączali w samochodzie radio, słyszeli muzykę z festiwalu. Co ważne, integracja festiwalu i gry bazowała na podobnym profilu demograficznym użytkownika. Ogromny sukces frekwencyjny potwierdził rozwijający się coraz bardziej trend łączenia branży muzycznej i gamingowej.

„Prawdziwa demokratyzacja muzyki”

Kierunki rozwoju festiwalu Junction 2 na dziś i w przyszłości

Junction 2V zobaczyło w wirtualnych rozwiązaniach nowe możliwości, które chce kontynuować w świecie „popandemicznym”. Organizatorzy zakładają, że festiwal będzie miał w przyszłych latach podwójną edycję – wirtualną oraz offline’ową. Trudno się dziwić, wydarzenie online miało już swoją kontynuację w styczniu 2021, potwierdzając wcześniejsze wyniki frekwencyjne i gromadząc ponownie trzy miliony unikalnych użytkowników. Tym razem festiwal streamowany był z trzech ważnych dla muzyki elektronicznej miast – Detroit, Berlina i Londynu.

Respondenci określili swoje doświadczenia, jak i inne zjawiska pozwalające globalizować lokalne wydarzenia muzyczne, jako „prawdziwą demokratyzację muzyki”

Najważniejsze odkrycia i największe wyzwania festiwalu Junction 2

Organizatorzy odpowiadając na pytania o największe wyzwania związane z pandemią i nowymi formułami, wspomnieli przede wszystkim dwie kwestie – prawne dotyczące tantiem artystów oraz organizacyjne związane z zarządzaniem zespołem.

„Nowa normalność”, w której internet staje się główną przestrzenią performatywną, stawia nowe pytania związane z prawami autorskimi i wynagrodzeniami. „Czy wytwórnia ma zarabiać na streamingu? Czy wynagrodzenie za występ transmitowany tylko w sieci powinno być na podobnym poziomie, co za występ na nie-wirtualnym koncercie? Jaki procent należy się publisherom? Choć wiele spraw zostało rozwiązanych (niektóre nawet w sądzie), to jest cały czas jeszcze nieuporządkowany krajobraz, który wymaga przemyślenia i transparentnej regulacji”, kwitowali rozmówcy.

„Rozmowy stały się osobiste” – mówili organizatorzy o drugim ważnym aspekcie, który wyłonił się w trakcie pandemicznych zmian. Prywatny świat pracowników i zespołu tworzącego Junction 2, który do tej pory nie był obecny w przygotowaniach festiwalu, musiał stać się przedmiotem dyskusji. „Wielu naszych pracowników to młodzi ludzie, mieszkają w Londynie ze współlokatorami. Ze względu na przeniesienie pracy do domu musieliśmy zadbać o to, aby mieli odpowiedni sprzęt, biurowe zaplecze, dobrą klawiaturę czy wygodne krzesło. Było to też sprawdzenie, czy ich prywatne otoczenie – rodzina czy domownicy – dają szansę na komfortową przestrzeń do pracy”. Organizatorzy zadbali także o utrzymanie zleceń dla współpracujących freelancerów, którzy, choć mieli mniej pracy czy inną stawkę, pozostawali w ciągłości pracy. „Nagle **obowiązkiem lidera stało się zadbanie o dobrostan, zdrowie psychiczne i osobiste okoliczności**”. „Jednym z największych wyzwań było balansowanie między trzema rzeczami: rentownością biznesu, etycznymi zasadami a morale ludzi”.

Które kompetencje profesjonalistów i artystów zyskały w pandemicznym świecie? Perspektywa Junction 2

Organizatorzy, zapytani o **branżowe kompetencje profesjonalistów** zainteresowanych eksportem w dzisiejszej branży muzycznej, wcale nie wskazywali na technologiczną biegłość, a na znajomość muzycznego środowiska – wiedzę i idące za tym umiejętności, które były wskazywane jako kluczowe także przed pandemią.

Rozmówcy jako znajomość środowiska zdefiniowali następujące komponenty:

- **network** – znajomość poszczególnych ról i funkcji na rynku, jak również osobista siatka kontaktów,
- **finanse** – umiejętność tworzenia strategii finansowych i budżetów, znajomość sposobów pozyskiwania źródeł finansowania oraz zarządzania strumieniami przychodów po to, aby budować obecność na rynkach zagranicznych zarówno pod kątem rozpoznawalności, jak i rentowności,
- **ogólną znajomość mechanizmów branżowych** – bez zrozumienia podstawowych prawideł i procesów, którymi rządzi się branża muzyczna oraz jej specyficzne, lokalne konteksty, trudno mówić o eksportowej skuteczności.

Wywiad pokazał, że mimo diametralnych zmian dotyczących globalną branżę muzyczną, istnieje kompetencyjna baza, bez której skuteczność nie jest możliwa, niezależnie od okoliczności. I to właśnie ten kompetencyjny fundament pozwala na elastyczną adaptację do zmieniających się warunków oraz na myślenie o innowacjach, którym sprzyja nawet tak trudna i dramatyczna sytuacja jak pandemia.

Jeśli chodzi o **artystów zainteresowanych eksportem**, organizatorzy określili jedną kluczową kompetencję, która była ważna przed pandemią, a która stała się kardynalna i warunkująca w czasie, kiedy aktywność międzynarodowej branży ograniczyła się do działań wirtualnych. **Jest nią umiejętność postrzegania siebie jako marki i działania na jej rzecz.** Z punktu widzenia nauki o rozwoju kompetencji jest to złożony zestaw umiejętności, elementów wiedzy i postaw, w skład której wchodzi między innymi **praca wokół tożsamości artystycznej, kreowanie artystycznego emploi, tworzenie spersonalizowanego portfolio** czy **oferty, storytelling, budowanie spójnego przekazu** na różnych kanałach komunikacji.

W dobie przeniesienia całej aktywności do internetu, przy braku możliwości zróżnicowania działań rozwijających bazę fanów i braku bezpośredniego networkingu, budowanie i wzmacnianie marki przez artystę lub/i jego zespół staje się kluczowe w rozwoju kariery zagranicznej.

FESTIWAL UNSOUND

CASE STUDY 2

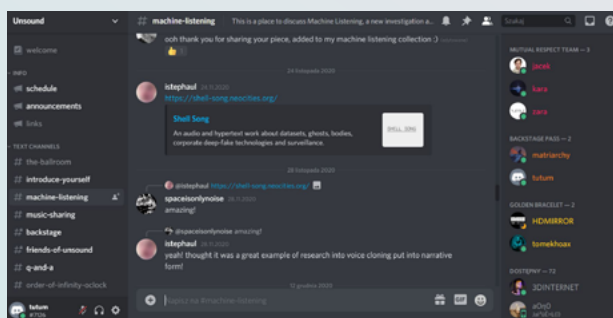
Unsound to festiwal, który jest dobrze znany polskiej publiczności, branży oraz artystom, w szczególności tym zorientowanym na międzynarodowe środowisko artystyczne. Festiwal bowiem, oprócz głównej edycji odbywającej się w Krakowie, podróżuje po świecie, lokując się w takich miastach jak Londyn, Adelajda, Nowy Jork czy Tbilisi.

Po wybuchu epidemii COVID-19 organizatorzy zdecydowali się na realizację online'owej edycji wydarzenia, tematyzując w swoim programie wyzwania, które przyniosła pandemia – edycja 2020 zrealizowała się pod hasłem „Intermission. Reflections on a Year of Upheaval”. W festiwalu wzięli udział artyści, dla których wirtualny świat i technologiczne narzędzia nie stanowią novum, a towarzyszący festiwalowi cykl edukacyjny Unsound Lab skoncentrowany był na wsparciu środowiska w trudnym czasie.



Jak rozwijać zaangażowaną publiczność w dobie zdalnych doświadczeń?

Networking a narzędzia gamingowe



Podobnie jak w przypadku Junction 2, **organizatorzy zapożyczyli narzędzia dobrze znane w świecie gamingowym.** W tym przypadku był to Discord – software zaprojektowany do komunikacji i budowania społeczności. Discord stworzony został przez Jasona Citrona, twórcę growych platform. Jego celem było zaprojektowanie przyjaznego środowiska umożliwiającego

dyskusje między graczami i wymianę informacji o strategiach gamingowych. Podobną rolę narzędzie spełniło na festiwalu Unsound. Discord funkcjonował jako wirtualne środowisko umożliwiające użytkownikom wymianę doświadczeń i wspólnotowe przeżywanie wydarzeń w czasie rzeczywistym. Na platformie zarejestrowanych było tysiąc zaangażowanych użytkowników, biorących udział w dyskusjach zebranych na osobnych kanałach. Organizatorzy stwierdzili, że platforma gamingowa była jednym z najlepszych pomysłów przy nowej formule, który pozwolił choćby w części odtworzyć doświadczenie festiwalowe.

Poza Discordem to, co odróżniło Unsound od innych wydarzeń analizowanych w SUPLEMENTCIE, to **skorzystanie z istniejących już platform** – Zooma, Youtube'a oraz Facebooka. Była to decyzja świadoma: „Widzieliśmy, jak inne festiwale tworzyły bardzo fajne platformy, bardzo eleganckie, super rozbudowane, ale przez to, że one były częścią ich [organizatorów] strony, to z automatu ograniczały one traffic, czyli mniej osób tam trafiało. Były oderwane od mediów społecznościowych, przez które się te treści szerują (...)”

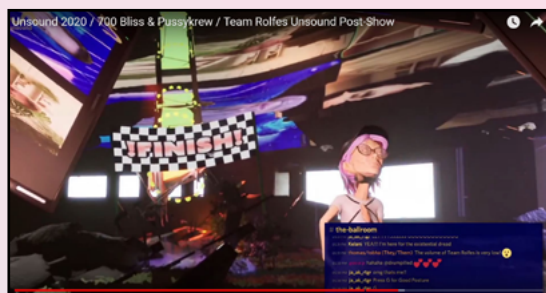
Skorzystanie z silników istniejących mediów, które są częścią codziennej komunikacji, stało się dla organizatorów szansą na dotarcie do odbiorców, co w 2020 roku miało szczególne znaczenie. Choć Unsound przez ostatnie lata wyprzedawał wszystkie bilety wiernej, stałej publiczności festiwalu bez znaczących dodatkowych nakładów finansowych na promocję, tak w tym roku walka o odbiorców była trudna. Konkurencja innych wydarzeń kulturalnych w tym samym czasie wymogła na zespole więcej działań promocyjnych w sieci. „W tym roku musieliśmy nawet o tę główną grupę widzów zawalczyć, więc to było trochę inne doświadczenie. Oczywiście główna grupa fanów na pewno tam była, natomiast niby mieliśmy sto sześćdziesiąt tysięcy widzów, ale jacy to są widzowie? Czy to są ludzie, którzy oglądają do końca materiały?”. Wirtualny Unsound był więc kolejnym wydarzeniem, które pokazało, że w świecie online'u nie tylko trzeba **walczyć o samego uczestnika, ale również o jego uwagę w trakcie samego wydarzenia**.

Jak nowe rozwiązania zmieniają branżową gramatykę?

Muzyczne „premiery” w internecie

Formuła, na którą Unsound się ostatecznie zdecydował, to **„premiery” wcześniej stworzonych materiałów audiowizualnych**. Wiele festiwali wkraczając do sieci, postawiło na streaming (jak opisany wcześniej Junction 2). Organizatorzy Unsoundu taki typ produkcji treści postrzegali jako swoistego rodzaju transmisję telewizyjną, dlatego zdecydowali się na formułę bliższą artystycznym założeniom festiwalu – wcześniejsze nagrania i wypuszczanie ich do sieci o określonym czasie. Rozmówcy wspomnieli tutaj, że odbiorcy i artyści musieli również przyzwyczaić się, że dany materiał musi mieć swego rodzaju unikalność i utwory nie mogą zostać np. wrzucone do sieci wcześniej niż w ramach tego festiwalu, nawet jeśli internetowe medium jest w innym kraju. To kolejny przykład, jak muzyczne wydarzenia odbywające się w środowisku wirtualnym wymagają ukonstytuowania, ustalenia nowych reguł i definicji. „Premiery – nawet już samo to słowo świadczy o tym, że zupełnie inaczej myślimy o tym festiwalu w tym momencie. To była premiera jak premiera filmu. (...) I wydaje mi się, że to doświadczenie miało elementy doświadczenia festiwalowego, bo tam w małym gronie spotykaliśmy się oglądać koncerty czy premiery wydarzeń online”

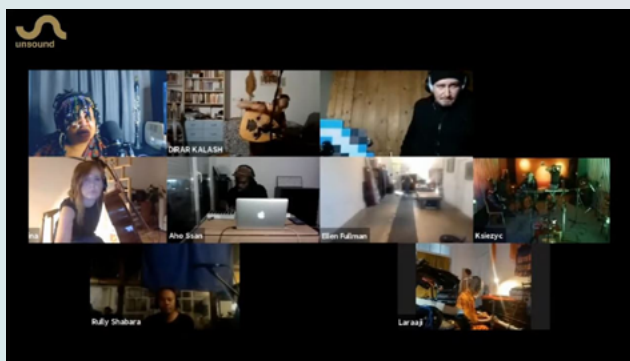
Unsound, zastanawiając się nad najważniejszymi wyzwaniami artystów w czasie pandemii, postawił na twórców, nie tylko muzycznych, którzy mieli już **doświadczenie w pracy w środowisku wirtualnym**, „żeby po prostu znali tę technologię, żeby wykorzystywali środowisko gier, gier video czy gier interaktywnych, jakichś form komunikacji, czyli np. audiowizualne eseje, audio eseje z czatem na Discordzie”



Jak w przypadku wszystkich omawianych przypadków, również i Unsound miał przekonanie o **istotności fizycznych produktów**. Dlatego powstał projekt książki i albumu zbierającego ważne teksty artystów, ekspertów i myślicieli komentujących specyficzny moment w historii kultury oraz muzyczną unsoundową kompilację. „To była trochę taka nasza odpowiedź na tę efemeryczną formułę wirtualną, żeby było coś, czego ludzie mogą dotknąć i w inny sposób niż stricte online przed ekranem połączyć się z artystami czy wytworami ich wyobraźni”

Najważniejsze odkrycia i największe wyzwania festiwalu Unsound

Festiwal ostatecznie odwiedziło **sto sześćdziesiąt tysięcy użytkowników**, choć organizatorzy wyraźnie oddzielają od siebie dotychczasowe edycje wydarzenia i wirtualną odsłonę z 2020 roku: „Była to niskobudżetowa telewizja (...), jak byśmy produkowali telewizyjne show, tylko że to było bezpłatne”



To, co organizatorzy uznają za największe odkrycie i co podkreślali wielokrotnie w rozmowie, to **narzędzia gamingowe, które na festiwalu, w środowisku branży muzycznej, posłużyły za media budujące społeczność i doświadczenie wspólnoty tak ważne w kontekście międzynarodowych festiwali muzycznych**. Połączenie kreatywności twórców i możliwości platform gamingowych

pozwalających na korzystanie z czatu i kanałów audio wideo dało znaczący efekt. Była to także wartość dla osób korzystających z programu edukacyjnego Unsound Lab, który pełnił funkcję nie tylko rozwojową, ale również budował system wsparcia psychologicznego w kryzysie. Discord umożliwiał wymianę doświadczeń, która jest jednym z kluczowych elementów skutecznej edukacji. Dzięki możliwości „bycia w kontakcie” okazywało się, że „osoby np. Kolumbii, z Nepalu i z Kenii mówiły w sumie o tych samych problemach”

To, co było wyzwaniem, oprócz samego doświadczenia realizacji formuły wirtualnej, to **zależność od wielkich korporacji** – Instagrama i Facebooka. Trudna walka o odbiorcę w sieci, w której wygrana zależy jest od wielkości budżetu na płatne reklamy, zdaje się być walką nierówną. Nie wszystkie wydarzenia, firmy czy artyści mają możliwość inwestowania dużych pieniędzy w reklamę, co ma wpływ na zasięgi. Niestety brak wciąż alternatywy; ciemna strona social mediów stała się dla organizatorów bardziej wyraźna.

Które kompetencje profesjonalistów i artystów zyskały w pandemicznym świecie?

Perspektywa Unsound

Organizatorzy **zarówno w przypadku artystów, jak i profesjonalistów**, wskazali na dwie kompetencje: **komunikacyjne** oraz związane z **budowaniem wizerunku artystycznego w sieci**.

„Na pewno **kompetencje językowe**, to w ogóle nie ulega żadnej wątpliwości, czyli płynność posługiwania się angielskim, bo w sumie nie żadnym innym językiem. Zarówno w przypadku artystów, jak i profesjonalistów, zdolności językowe to warunek *sine qua non*”.

W kwestii **kreowania artystycznego wizerunku**, organizatorzy wskazali na **budowanie portfolio i obecności w mediach**. „Nie mówimy tutaj konkretnie o social mediach, ale właśnie o tym, żeby jednak ta marka czy agencja, czy, w zależności od profilu, festiwal, czy label, były jednak widoczne. Bez tego absolutnie nie ma co szukać sukcesu na wczesnym etapie. Znamy ludzi, którzy osiągnęli bardzo wiele w tej branży w ogóle nie mając mediów społecznościowych czy obecności w sieci, ale mają znaczny dorobek i to jest też kwestia już znajomości branży”.

Rozmówcy wskazali, że tzw. **kompetencje cyfrowe**, o których ostatnio się mówi, mają służyć „stricte umiejętności **poruszania się w sieci i budowania swojej kreacji w środowisku cyfrowym**. (...) Chodzi o budowanie swojej marki osobistej, takiej, która odpowiada na potrzeby odbiorców i buduje zasięgi”.

REEPERBAHN FESTIVAL

CASE STUDY 3

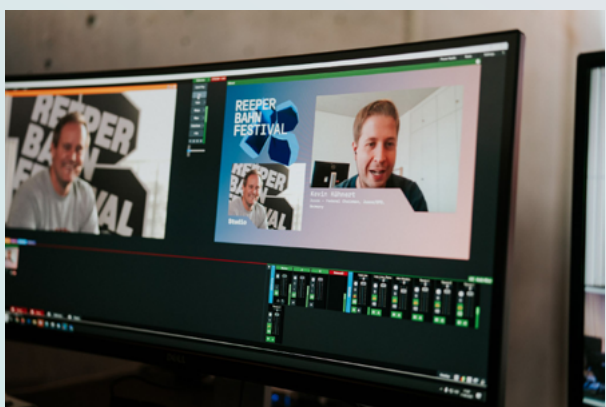
Reeperbahn to jeden z festiwali showcase'owych, który od 2006 roku zdążył osiągnąć ważną pozycję na mapie międzynarodowych wydarzeń muzycznych. Każdego roku wytwórnie, biznesowi partnerzy czy biura eksportu prezentują w Hamburgu obiecujących artystów na pięćdziesięciu międzynarodowych showcase'ach, na które uczęszczają reprezentanci branży, media i fani muzyki. Temu wydarzeniu, jak większości festiwali showcase'owych, towarzyszy bogata konferencja, liczne wydarzenia networkingowe oraz program kulturalny wychodzący poza ramy



muzyki. Jak w przypadku wielu oczekiwanych w 2020 wydarzeń, organizatorzy Reeperbahn Festival, obserwując rozwój pandemii i decyzje rządów o obostrzeniach, oscylowali wokół trzech możliwych scenariuszy organizacji wydarzenia – offline, online oraz w wersji hybrydowej. Ostatecznie padło na tę ostatnią – połączenie aktywności online i offline. Ambitnym celem organizatorów stało się przy tym odtworzenie doświadczenia udziału w festiwalu showcase'owym.

„Naszym celem było zreplikowanie doświadczenia showcase'owego”

Punkt wyjścia do poszukiwania nowych możliwości branży



Organizatorzy postawili sobie za cel zaprojektowanie samodzielnej platformy festiwalowej w sieci, co możliwe było dzięki dwóm ważnym zasobom. Pierwszym z nich był czas – festiwal odbywał się we wrześniu 2020 roku, w związku z czym organizatorzy mieli kilka miesięcy na wypracowanie bardziej zaawansowanej formuły przedsięwzięcia. Drugim były środki finansowe – wydarzenie wspierane jest przez publiczne pieniądze, co umożliwiło technologiczny rozmach. W efekcie powstała niezależnie

funkcjonująca przestrzeń w sieci, która nie miała nic wspólnego z wcześniej wykorzystywanymi w branży rozwiązaniami, jak organizowanie paneli w aplikacji Zoom czy streaming koncertów na platformie Youtube. „To było pierwsze duże wydarzenie, przynajmniej w Europie, które w taki sposób odpowiedziało na potrzeby, aby postawić coś całkowicie swojego (...)”



Intencją organizatorów było **odtworzenie doświadczenia udziału w festiwalu showcase'owym i konferencji w cyfrowym środowisku**. Chodziło nie tylko o udział w konferencji czy muzycznych wydarzeniach na żywo, **ale emocje**, które zawsze towarzyszyły uczestnikom Reeperbahnu, jak antycypacja czy podekscytowanie, które pojawia się w momencie oczekiwania na dane wydarzenie. „To, co wciąż musisz dostarczyć swoim uczestnikom, to rozrywka”.

Aby tego dokonać, do zespołu zajmującego się produkcją festiwalowych wydarzeń dołączyła nowa część teamu odpowiadająca za produkcję wydarzeń w sieci. Platforma pozwoliła zalogowanym uczestnikom uczestniczyć w wydarzeniach, które, tak jak na prawdziwym festiwalu, odbywały się symultanicznie. Kliknięcie na line-up konferencji pozwalało użytkownikom przenosić się do kolejnych wirtualnych wydarzeń realizowanych w czasie rzeczywistym. Część spotkań realizowana była dzięki narzędziom telekonferencyjnym, a część, jak w telewizji, była transmitowana ze studia w Hamburgu, gdzie goście byli zarówno obecni w studiu, jak i łączyli się z innych części świata zdalnie. Interface był zaprojektowany przy tym w taki sposób, aby



dać użytkownikom poczucie, że rzeczywiście znajdują się oni w „przestrzeni” festiwalu. Organizatorzy zaznaczyli przy tym, że w związku ze zmianą możliwości percepcyjnych, wszystkie sesje i panele zostały skrócone do bardziej kompaktowych dwudziesto- i czterdziestominutowych formatów, a ich całkowita liczba była ograniczona (regularny festiwal realizował sesje sześćdziesięciminutowe i nie ograniczał zbyt- nio liczby wydarzeń realizowanych symultanicznie).

Część showcase'owa z kolei składała się z wcześniej zarejestrowanych materiałów wideo, jak również ze streamowanych koncertów zrealizowanych na wysokim poziomie technologicznym – z użyciem wielu kamer jednocześnie i z przemyślaną reżyserią całości muzycznego wydarzenia. Jak wspominają organizatorzy, istotna była dla nich jakość. Dlatego wszystkie części były długo dopracowywane zarówno technologicznie, jak i estetycznie.

Czy da się zreplikować spontaniczne interakcje międzyludzkie?

Możliwości i niemożliwości w obszarze networkingu

Celem festiwalu było odtworzenie okoliczności, w których branża muzyczna może dalej funkcjonować. Mimo ogromnego zaangażowania i wiedzy festiwal nie uniknął niestety błędów. Słabszy internet lub większa liczba logowań powodowały, że w niektórych momentach

użytkowanie platformy stawało się niemożliwe. Nie było to na szczęście doświadczenia powszechne.

Mimo to udało się stworzyć platformę, która sprzyjała biznesowej współpracy. Organizatorzy byli nawet zaskoczeni, że „ludzie z branży (bookerzy, promotorzy, przedstawiciele wytwórni) są zainteresowani oglądaniem wcześniej nagranych występów artystów, których wcześniej prawdopodobnie nie znali”, ale jak się okazało w trakcie wydarzenia, „ci ludzie też muszą wykonywać swoją robotę i jeśli nie ma innych opcji, jak showcase'y, festiwale, koncerty, to zobaczenie tych artystów jest przynajmniej jakąś opcją”. Choć festiwal zrealizował zaledwie 20% standardowego programu, feedback od przedstawicieli branży zorientowanych na rozwój biznesowy był pozytywny.

To, czego nie udało się odtworzyć, to część networkingowa. Choć Reeperbahn „zadbał o swoich klientów”, dostarczając możliwości *biznesowego matchmakingu*, świadomie zrezygnowano z aktywności tak charakterystycznych dla festiwalu showcase'owego jak recepcje i bardziej nieformalne aktywności budujące relacje branżowe. Organizatorzy podjęli decyzję świadomie. Choć przyznali, że spontaniczna część networkingowa stanowi dla uczestników Reeperbahnu i podobnych jemu wydarzeń około 50% doświadczenia, to brakowało narzędzi, aby zrobić to w przemyślany sposób. „Gdybyśmy mieli cztery czy osiem tygodni więcej, z pewnością byśmy coś wymyślili. Myślimy, że w przyszłości na pewno pojawią się możliwości, aby odtworzyć tę część w cyfrowym świecie”.

Najważniejsze odkrycia i największe wyzwania festiwalu Reeperbahn

Respondenci zapytani o największe wyzwania i największe odkrycia związane z realizacją



festiwalu w formie hybrydowej mają tę samą odpowiedź: **„To, że to zrobiliśmy. Mimo że staraliśmy się odtworzyć atmosferę Reeperbahnu, tworzyliśmy zupełnie nowe wydarzenie, gdzie musieliśmy wymyślić wszystko od nowa”.** Było to najtrudniejsze, ale jednocześnie wszystkie technologiczne zdobycze mają zostać z festiwalem nie tylko na kolejny rok, kiedy pandemia będzie wciąż aktualnym tematem w branży, ale również po niej.

Organizatorzy wciąż korzystają z platformy, realizując na niej sukcesywnie od dwóch do czterech wydarzeń miesięcznie dla ponad dwóch tysięcy zarejestrowanych użytkowników, co stanowi około 50% wszystkich osób, które wzięły udział w wydarzeniu. W przyszłości wydarzenia w sieci mają stać się szansą na obsłużenie sektora, który nie będzie mógł lub nie będzie chciał podróżować na festiwal. Organizatorzy liczą, że po wygaśnięciu pandemii uda się odtworzyć frekwencję festiwalu (średnia liczba uczestników w poprzednich latach to pięćdziesiąt tysięcy

przedstawicieli branży). Czy jednak będzie to możliwe? Nie wiadomo, organizatorzy myślą o realizacji festiwalu hybrydowo po prostu jako o narzędziu biznesowym, które, także poza pandemią, rozszerza ofertę festiwalu i daje nowe możliwości.

Które kompetencje profesjonalistów i artystów zyskały w pandemicznym świecie? Perspektywa Reeperbahn



Jakie kompetencje są dziś kluczowe dla profesjonalistów zainteresowanych eksportem? Obserwacje międzynarodowej branży muzycznej skłoniły organizatorów festiwalu Reeperbahn do konstatacji, iż **istotne jest, aby cały czas pozostawać w kontakcie**. „Mimo że festiwale się nie odbywają i prawdopodobnie nie odbędą się w tym roku (2021), jest to wciąż istotne, aby utrzymywać relacje z bookerami czy organizatorami, aby być gotowym, kiedy branża wróci na swoje miejsce”.

„Jest ciężko z braku pieniędzy, przychodów, ale żeby restartować w biznesie, trzeba być w biznesie. Trzeba **być aktywnym w swojej sieci i poszukiwać nowych możliwości nauki** i zapoznawania się z tymi setkami różnych cyfrowych narzędzi i usług, które są na rynku, i znaleźć takie, które będą pomocne, aby dalej robić swoją robotę”.

Jeśli chodzi o artystów, organizatorzy zwrócili szczególną uwagę na **wizualną część marketingu**. Marketing muzyki był ważny także przed pandemią, wideoklipy były, według rozmówców, wciąż formatem, poprzez który fani najczęściej konsumują muzykę. „**Jako artysta musisz mieć pomysł na swoją stronę wizualną**. (...) Oczywiście, masz swoją muzykę, ale muzyka jest transportowana przez obrazowe impresje, które tworzysz”. Respondenci podkreślili, że ten wzmocniony w pandemii trend z pewnością się utrzyma. Myśląc zatem o twórcach, kluczowe staje się być bardziej **kompetentnym i sprecyzowanym w wizualnym wyrazie muzyki i artysty jako brandu**.

JAKIE POTRZEBY EDUKACYJNE BRANŻY ZAINTERESOWANEJ EKSPORTEM RYSUJĄ SIĘ POD WPŁYWEM PANDEMII?

WNIOSKI I REKOMENDACJE NA PODSTAWIE SUPLEMENTU

Zanim przejdziemy do wniosków, które wypływają z rozmów z organizatorami festiwalu Junction 2, Unsound oraz Reeperbahn, warto przypomnieć jeszcze raz pytanie, które było przyczynkiem do SUPLEMENTU:

Jak, w związku ze zmianami w międzynarodowej branży muzycznej wywołanymi pandemią, zmienia się obraz najważniejszych kompetencji artystów i profesjonalistów zainteresowanych karierą zagraniczną?

W poniższych akapitach, dla spójności i ujrzenia, co nowego w temacie potrzeb edukacyjnych wniosła pandemia, będziemy się odwoływać do bloków kompetencyjnych. Jak Państwo zapewne pamiętają, są to pogrupowane tematycznie kompetencje branżowe funkcjonujące w Badaniu jako narzędzie badawcze, dzięki któremu udało się wyłonić kluczowe dla skuteczności eksportu umiejętności artystów i profesjonalistów.

Jakie zatem kompetencje eksportowe wybrzmiały w analizowanych w SUPLEMENCIE przypadkach? Które z umiejętności diagnozowanych na podstawie doświadczeń eksportowych sprzed pandemii okazały się istotne również w roku „nowej rzeczywistości”?

Przegląd zaktualizowanego obrazu kompetencji zaczniemy od tych, których znaczenie zostało wysoko ocenione przez przedstawicieli międzynarodowych imprez branżowych i porównamy je z obserwacjami i wnioskami z raportu głównego Badania.

Które kompetencje potwierdziły się przed i po 2020 roku? Fundamenty wiedzy branżowej

Kompetencje wskazywane przez rozmówców w obu częściach Badania (Raport główny oraz Suplement) to:

- znajomość poszczególnych **ról na rynku**, jak również odpowiadająca tym funkcjom osobista siatka kontaktów,

- **kompetencje finansowe**, takie jak umiejętność tworzenia strategii finansowych, budżetów, pozyskiwania źródeł finansowania czy zarządzanie strumieniami przychodów (wszystkie te kompetencje mają służyć rentowności eksportowej działalności),
- ogólna **znajomość mechanizmów branżowych** i umiejętność **rozpoznawania specyfiki rynków narodowych**.

Potwierdza się wcześniejsze przekonanie, iż niezależnie w jakim momencie zmiany rynkowej jesteśmy, bez zrozumienia podstawowych prawideł i procesów, którymi rządzi się branża muzyczna oraz poszczególne lokalne konteksty, trudno mówić o eksportowej skuteczności.

Które kompetencje wymagają poszerzenia?

Kryzysowe zarządzanie zespołem

Kwestia, która została poruszona we wszystkich przypadkach, to praca zespołu, która uległa diametralnej zmianie. Już wcześniej, w głównym raporcie, kompetencje związane z organizacją pracy, rozumienie czynników motywacyjnych zespołu czy efektywne zarządzanie konfliktami były wysoko oceniane przez respondentów Badania.

Pandemia wymusiła na liderach zupełnie nowe, nieznane wcześniej zachowania. Kompetencje związane z zarządzaniem relacjami wewnątrz zespołu wymagają poszerzenia – teraz jest to także **umiejętność budowania dobrostanu pracowników i zarządzania zespołem także w ich prywatnych przestrzeniach**. W sytuacji pandemicznej umiejętność dbania o zdrowie psychiczne członków zespołu i szerszego ekosystemu zawodowego okazuje się nowym, istotnym zasobem profesjonalisty. Także rozpoznawanie czynników motywacyjnych w teamie nabiera znaczenia. Kiedy zespół jest wyłączony z pewnego trybu pracy, podtrzymanie poziomu zaangażowania na długim dystansie jest kluczowe.

Które kompetencje dają branżową przewagę?

Jaka wiedza, umiejętności i postawy pozwalają wyjść na prowadzenie

Niektóre kompetencje, które były diagnozowane w Badaniu z 2020 roku, w czasach pandemii stały się zasobami, które podnoszą poziom konkurencyjności i zapewniają większe szanse na przetrwanie w trudnych czasach. Są to przede wszystkim:

- **umiejętności marketingowe,**
- **umiejętność myślenia *out of the box*,**
- **umiejętność koncentracji na rozwiązaniach.**

O ile przed 2020 rokiem kompetencje te były istotne, tak w czasie pandemii stały się kluczowe dla budowania rynkowej przewagi, a czasem wręcz warunkujące funkcjonowanie w branży.

Digital marketing w świecie biznesu już od dawna stanowi wąską specjalizację i profil zawodowy. Pandemia pokazała, że również branża muzyczna aby przetrwać potrzebuje **bardziej rozbudowanych i przemyślanych strategii marketingowych** w sieci, ponieważ zabrakło innych kanałów kontaktu z odbiorcami artysty.

Natomiast myślenie „out of the box” oraz koncentracja na rozwiązaniach to kompetencje budujące determinację w drodze do celu mimo zmieniających się okoliczności i szybkiej adaptacji, a to, jak się okazało, stanowiło koło zamachowe innowacyjnych działań, które przyniosły efekty. Osoby, które miały możliwość pomyślenia o rozwiązaniach nie tylko w kategoriach przetrwania, ale także wzrostu, rozwoju artystycznego i eksperymentu, odkrywały dla siebie nowe, nieznane wcześniej możliwości.

Które kompetencje warunkują funkcjonowanie w „branży jutra”?

Kompetencje, bez których artysta nie istnieje na rynku

Inna kompetencja, której znaczenie diametralnie wzrosło, to **umiejętność budowania wizerunku w sieci z naciskiem na aspekty wizualne**. Kompetencja ta wybijała się mocno już w podstawowej części badania. Sytuacja pandemii spowodowała zmianę strukturalną – poza siecią artyści nie mają możliwości rozwijania swojego artystycznego brandu. Obostrzenia uniemożliwiły budowanie wizerunku w warunkach performatywnych. Różne inne formy, gdzie artysta pozycjonuje swoją muzykę na rynku – bezpośrednie kontakty z publicznością czy kontakt z prasą – przeniosły się całkowicie do sieci.

Jak zostało wspomniane w analizie jednego z przypadków, artysta o ugruntowanej pozycji jest w stanie poradzić sobie z zawężeniem kanałów komunikacji, ponieważ jego marka jest ukonstytuowana latami pracy. Inaczej jest z młodszymi artystami, którzy wciąż walczą o widzialność i obecność na poszczególnych rynkach. Istotne są więc takie umiejętności jak **storytelling transmediowy, budowanie spójnego przekazu na różnych, korespondujących ze sobą kanałach, umiejętność konstruowania swojej tożsamości artystycznej i dobieranie odpowiednich środków wyrazu ze szczególnym uwzględnieniem materiałów wizualnych, na których opiera się internet**. Kontent w sieci powinien przy tym tworzyć spójne portfolio, uwzględniając podstawowe zasady user experience.

Artysta i jego zespół będzie miał szansę na rozwój zarówno narodowy, jak i lokalny wtedy, kiedy będzie rozumiał na czym polega kreowanie spójnej tożsamości artystycznej i podejmowanie działań budujących jej świadomość wśród odbiorców.

Jakie nowe kompetencje pojawiły się w czasach pandemii?

Artysta i profesjonalista w czasach transformacji i postępującej digitalizacji

Na podstawie analizy case studies oraz pogłębionych wywiadów z organizatorami można wywnioskować, iż pojawiły się w międzynarodowej branży muzycznej **kompetencje wcześniej „nieistniejące”** w zestawieniach – respondenci uprzedniej części Badania w każdym razie nie wspominali o nich w taki sposób, aby włączyć je w zestaw kluczowych, warunkujących skuteczność eksportową umiejętności.

Budowanie relacji w sieci

W przypadku zarówno artystów, jak i profesjonalistów jest to umiejętność **budowania relacji w sieci**. Warto tu w szczególności zwrócić uwagę na artystów. Wszyscy rozmówcy podkreślali istotność łączenia doświadczeń wirtualnych i fizycznych, które związane były z jasno zdefiniowaną cechą branży muzycznej. Jest to środowisko relacyjne, oparte na potrzebie kontaktu, wspólnotowości i współdzieleniu doświadczeń muzycznych.

Jeśli pandemia tak wyraźnie naznaczyła branżowe DNA, wskazane byłoby, aby artyści we współpracy ze swoimi zespołami poddali refleksji **sposób projektowania doświadczeń w sieci**. Jak tworzyć artystyczne przedsięwzięcia, aby moi odbiorcy, nawet rozproszeni, mieli poczucie, że są częścią społeczności? Jak zaangażować moich słuchaczy? W jaki sposób zbudować przestrzeń wspólnotowego doświadczenia mojej twórczości?

„To była trochę taka nasza odpowiedź na tę efemeryczną formułę wirtualną, żeby było coś, czego ludzie mogą dotknąć i w inny sposób niż stricte online przed ekranem połączyć się z artystami czy wytworami ich wyobraźni” – mówili organizatorzy Unsoundu o wydanym przez nich albumie i taki kierunek powinni rozpatrywać artyści i profesjonalści w poszukiwaniu nowych form występowania i budowania obecności w sieci.

Nawet aspekt biznesowy, jak zostało wspomniane w głównym raporcie, ma charakter bardzo relacyjny. Relacyjność w sytuacjach wirtualnych wymaga dodatkowego zaangażowania. Jak wspomnieli rozmówcy w wywiadach, każdy omawiany festiwal bardzo skrupulatnie poszukiwał możliwości odtworzenia doświadczenia wspólnotowego oraz interakcji.

Nowe technologie i kompetencje cyfrowe

Rozmówcy zwrócili również uwagę na aspekty technologiczne. W czasie pandemii świetnie poradzi sobie artyści, którzy byli obeznani ze środowiskiem cyfrowym i dla których **nowe technologie stały się jednym z narzędzi wyrazu artystycznego**. Umiejętność projektowania wydarzeń artystycznych w oparciu o technologię wymaga też rozumienia **prawideł ludzkiej percepcji**. Organizatorzy wspominali o zmianie ograniczeń czasowych wydarzeń,

aby dopasować je do możliwości odbioru przed komputerem. Wspominali także, że zbyt duża powtarzalność formatów w sieci szybko się nawet najwierniejszym fanom nudziła.

Reasumując, powyższy zestaw kompetencji cyfrowych wskazuje więc, jak nowe technologie **budują nowe obszary branżowej sprawności, skuteczności i kreatywności**. Artyści i profesjonalści, aby rozwijać się międzynarodowo, potrzebują uczyć się nowych narzędzi do codziennej pracy zdalnej, budowania relacji, jak również do projektowania artystycznych doświadczeń w sieci.

Nowe trendy i zachowania konsumenckie

Czas transformacji branży pod wpływem pandemii jest szczególnie istotny – na oczach wszystkich, **tworzą się nowe trendy i zachowania konsumenckie**. Zarówno artyści, jak i profesjonalści powinni bacznie obserwować wszystkie zmiany i, jeśli są one znaczące dla rozwoju ich kariery, adaptować się lub szukać alternatyw.

Obserwując festiwale, które odbyły się w 2020 roku, można zauważyć, że pandemia wpłynęła nie tylko na ich line-up, ale także skład zespołów organizatorów. Artystyczny potencjał nowych technologii szedł ramię w ramię z zatrudnieniem nowych specjalistów – producentów, projektantów user experience, programistów itp. Biorąc pod uwagę zainteresowanie festiwali kontynuowaniem wirtualnych wydarzeń, struktura branży będzie dalej rozwijać się w tym kierunku.

Branża nie tylko zasysa nowych profesjonalistów, aby zapewnić sobie przetrwanie, generując nowe możliwości. To, co było symptomatyczne, to także wychodzenie muzyki poza jej branżowe ramy. Premiery festiwalowych form audiowizualnych jak w świecie kina, rozwiązania gamingowe do komunikacji, festiwal jak transmisja telewizyjna, a muzyczny fan stał się „unikalnym użytkownikiem” (Junction 2).

Rola państwa w budowaniu przewagi rynkowej w branży muzycznej

Jak ważne jest dofinansowanie branży, pokazuje przykład Reeperbahn. Rodzi się więc naturalne pytanie: czy rozwój muzyki w digitalizującym się świecie, w którym budowa e-infrastruktury sporo kosztuje, nie powinien być bardziej wspierany przez instrumenty państwowe?

Rozmówcy wskazali również na dodatkowe koszty związane z marketingiem internetowym czy rozwiązaniami gamingowymi. Choć niektóre festiwale wskazały diametralne zmiany w strukturze kosztów (produkcja festiwalu Junction 2 w wersji offline kosztuje półtora miliona funtów, produkcja wersji wirtualnej kosztowała sto pięćdziesiąt tysięcy funtów), wciąż takie inwestycje są nieosiągalne dla artystów, którzy są na początku kariery międzynarodowej.

„ŚWIAT MUZYKI STAŁ SIĘ PRAWDZIWIE DEMOKRATYCZNY”

ZAKOŃCZENIE SUPLEMENTU

Organizatorzy wielokrotnie wspomnieli we wszystkich przypadkach o „prawdziwej demokratyzacji muzyki”, mając na myśli dostępności muzycznych doświadczeń z całego świata zarówno dla odbiorców, jak i artystów. Demokratyzacja oznacza również nowe możliwości dla profesjonalistów zainteresowanych potencjałem biznesowym wydarzeń, którzy być może jeszcze przez długi czas nie będą mogli swobodnie podróżować.

Powyższe konstatacje brzmią bardzo optymistycznie, w szczególności dla artystów i profesjonalistów zainteresowanych eksportem. Czy rzeczywiście jest to takie proste?

Warto przywołać po raz ostatni hipotezę badania, w której stwierdza się, iż **skuteczność eksportową warunkuje w równym stopniu wysoki poziom kompetencji artystycznych jak i okołartystycznych całego zespołu artysty**. Jak pokazał SUPLEMENT, aby rzeczywiście uczestniczyć w demokratycznym świecie, potrzebna jest wiedza, zestaw bardzo konkretnych umiejętności i postaw, aby systematycznie budować swoją obecność nie tylko w międzynarodowej, ale i nowej rzeczywistości.

Music Export Poland

Fundacja Music Export Poland to wspólna inicjatywa Stowarzyszenia Autorów ZAiKS oraz Związku Producentów Audio-Video. Powstała z potrzeby zwiększenia eksportu polskiej muzyki i jej promocji na rynkach zagranicznych. Podstawową motywacją do utworzenia Fundacji było przekonanie, że chociaż polscy twórcy i artyści od lat obecni są na rynkach zagranicznych, to stworzenie im odpowiednich warunków i wyposażenie w niezbędne kompetencje pozwoli jeszcze lepiej wykorzystać ich potencjał, a tym, którzy dopiero zaczynają swoją przygodę z eksportem – da solidne podstawy.

Działania Music Export Poland koncentrują się wokół przygotowania teoretycznego i edukacji uczestników polskiego rynku muzycznego (warsztaty, seminaria, webinaria, konferencje, szkolenia, ale także indywidualne konsultacje) oraz stwarzania im możliwości zaistnienia na rynkach zagranicznych – czy to bezpośrednio (misje handlowe) czy dzięki współpracy z zagranicznymi artystami (songwriting camps).

Fundacja aktualnie realizuje też dwa projekty, które otrzymały dofinansowanie z Komisji Europejskiej w ramach programu Music Moves Europe.

Dzięki rozbudowanej sieci kontaktów zagranicznych, pochodzących głównie z realizowanych projektów i dotychczasowych doświadczeń dyrektorów Fundacji, MExP jest dla polskich twórców, artystów i profesjonalistów platformą, która pozwala im rozpocząć lub rozwinąć karierę zagraniczną.

Chociaż Music Export Poland od przeszło trzech lat z powodzeniem realizuje działania za granicą, w wyniku których uczestnicy, dzięki stworzonym dla nich odpowiednim warunkom i przygotowaniu w postaci szkoleń, wracają z nawiązanymi kontaktami, a często także z podpisanymi kontraktami, nie mogło umknąć uwadze Fundacji, że przy wzmocnieniu określonych kompetencji beneficjenci tych projektów mogliby poradzić sobie jeszcze lepiej. W ten sposób zrodziła się idea „Badania potrzeb edukacyjnych artystów i profesjonalistów branży muzycznej zainteresowanej eksportem”

Pomysłodawcami i inicjatorami badania są Tamara Kamińska i Marek Hojda, dyrektorzy MExP, którzy od początku istnienia Fundacji wspólnie tworzą i realizują jej program.

Więcej: www.musicexportpoland.org



Pracownia Artist in Bloom

Pracownia Artist in Bloom powstała z wielkiej miłości do twórczych umysłów i głębokiego przekonania, że kreatywność jest jednym z najważniejszych elementów życia – społecznego i jednostkowego. To fizyczne miejsce na warszawskiej Ochocie i podróżująca pop-up school zorientowana na projektowanie rozwiązań dla artystów oraz instytucji kultury.

Artist in Bloom realizuje swoją misję w trzech obszarach: indywidualnej pracy z artystami skoncentrowanej na rozwoju i realizacji celów zawodowych w obszarze kultury, tworzenia innowacyjnych programów edukacyjnych rozwijających kompetencje odpowiadające na wyzwania dziś i jutra oraz projektowania procesów badawczych i rozwojowych dla instytucji kultury.

Pracownia Artist in Bloom współpracowała m.in. z Komisją Europejską, Instytutem im. A. Mickiewicza, Music Export Poland, biurami eksportu Hungarian Oncoming Tunes, SoundCzech, Music Export Ukraine, Collegium Civitas, Akademią Muzyczną w Łodzi, Festiwalem Enea Spring Break, MENT Ljubljana, Instytutem Kultury Miejskiej w Gdańsku, Warszawską Szkołą Fotografii, Budapest Showcase Hub, Festiwalem Inne Brzmienia, Music Export Conference, Warsaw Music Week i wieloma innymi. W 2019 roku Artist in Bloom zostało objęte wsparciem organizacji Keychange, głosem międzynarodowych ekspertów branży muzycznej uznając Magdę Chołyst, założycielkę pracowni, za jedną z „liderek przyszłości”.

„Badanie potrzeb edukacyjnych artystów i profesjonalistów branży muzycznej zainteresowanej eksportem” dla Music Export Poland miało szansę wykorzystać doświadczenia pracowni z kilku obszarów: badań i diagnozy kompetencji zawodowych niezbędnych do prosperowania w sektorze kreatywnym, współpracy z międzynarodowymi partnerami w dziedzinie eksportu oraz projektowania i facylitowania doświadczeń edukacyjnych. Badanie zostało zaprojektowane i przeprowadzone przez Urszulę Buyuly i Magdę Chołyst oraz zespół pracowni Artist in Bloom.

Więcej: www.artistinbloom.eu

Artist IN Bloom

COACHING, EDUCATION
& PROCESS DESIGN



© Fundacja Eksportu Polskiej Muzyki – Music Export Poland

Pomysłodawczyni projektu: Tamara Kamińska (Music Export Poland)

Projekt badania i realizacja: Urszula Buyuly, Magda Chołyst (Pracownia Artist in Bloom)

Autorzy raportu: Urszula Buyuly (Pracownia Artist in Bloom),
Magda Chołyst (Pracownia Artist in Bloom), Marek Hojda (Music Export Poland),
Tamara Kamińska (Music Export Poland)

Korekta: Elżbieta Soszyńska

Opracowanie graficzne: Raz Dwa Paweł Krzywdziński & M-Studio s.c.

Fotografie: Junction 2V Festival, Festiwal Unsound, Reeperbahn Festival

Dofinansowano
ze środków



Ministerstwo
Kultury
Dziedzictwa
Narodowego
i **Sportu**

Fundatorzy



Partner
strategiczny





MUSIC EXPORT POLAND