

Monika Tomczyk

Determinanty wyboru kreatywnego modelu biznesowego

Ekonomiczne Problemy Usług nr 110, 43-54

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*MONIKA TOMCZYK**

Uniwersytet Szczeciński

DETERMINANTY WYBORU KREATYWNEGO MODELU BIZNESOWEGO

Streszczenie

We współczesnej rzeczywistości gospodarczej innowacja jest coraz częściej stymulowana przez czynniki nietechnologiczne, takie jak kreatywność, wzornictwo, nowe procesy organizacyjne i modele biznesowe. Twórczość oparta na kulturze i kreatywności staje się podstawową cechą gospodarki postprzemysłowej. Aby zatem organizacja mogła odnaleźć się w tej rzeczywistości i być konkurencyjną, potrzebuje czegoś więcej niż tylko wydajnego procesu produkcyjnego, kontroli kosztów i dobrej bazy technologicznej. Organizacja taka potrzebuje silnego, nowoczesnego modelu biznesowego oraz silnej marki, zmotywowanych pracowników, produktów i usług, które spełniają oczekiwania klientów – lub takie potrzeby tworzą – i które budują wartość oraz doświadczenie.

Słowa kluczowe: modele biznesowe, kreatywność, sektor kreatywny

Wprowadzenie

W dobie kryzysu i szybko zmieniających się warunków społeczno-gospodarczych samo wdrażanie innowacji produktowych czy procesowych nie jest już wystarczające. R. Amit i Ch. Zott twierdzą, że aby firma mogła przetrwać i zapewnić sobie rozwój, jedynie innowacje w obszarze całego modelu bizne-

* dr Monika Tomczyk, Katedra Efektywności i Innowacji, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego, monika.tomczyk@wzueu.pl

sowego mogą w tym pomóc¹. Inni znawcy tematu również podkreślają znaczenie zmian w modelach; przeprowadzone w 2005 roku badania Economist Intelligence Unit wykazały, że ponad 50% menedżerów jest przekonanych o tym, że innowacje w zakresie modelu biznesowego będą miały o wiele większe znaczenie dla osiągnięcia sukcesu niż tworzenie nowych produktów².

Badania prowadzone przez Global CEO Study potwierdzają, że dla menedżerów wyższego szczebla priorytetem jest stworzenie innowacyjnego modelu biznesowego, a trudne warunki gospodarcze mogą spowodować coraz częstsze i bardziej radykalne zmiany w modelach biznesowych, a nawet „ciągu do tworzenia innowacyjnych modeli biznesowych”³. Analizując literaturę przedmiotu, zauważamy duży nacisk autorów na wykorzystanie dorobku kulturowego i kreatywności do zwiększania wartości organizacji. Kultura i kreatywność są opłacalne, ponieważ inwestycje w kulturę cechuje duża stopa zwrotu, co pozwala nie tylko zarabiać – jako przemysł kultury czy przemysł kreatywny, ale także pozwala zaoszczędzić – ubiegając problemy społeczne, takie jak brak ekonomicznej aktywności⁴. Kultura ożywia i mobilizuje do działania, a aktywność kulturalna jest wstępem do innych form aktywności, wzmacniając wartości grupowe i więzi międzyludzkie. R. Towse pisze, że to właśnie kreatywność jest źródłem kultury⁵, a kreatywność może być definiowana na różne sposoby. W *Creative Economy Report 2008* znajdziemy szeroką definicję, która obejmuje twórczość artystyczną, naukową, ekonomiczną i technologiczną⁶:

1. *Kreatywność artystyczna* to talent i wyobraźnia do tworzenia oryginalnych pomysłów i interpretacji świata w postaci dźwięków, słów i obrazów.

¹ R. Amit, Ch. Zott, *Creating value through business model innovation*, „MIT Sloan Management Review” 2012, nr 53 (3).

² M. Johnson, C. Christensen, H. Kagermann, *Jak fundamentalnie zmienić model biznesowy?*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec–sierpień 2009, s. 155–163.

³ R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart, *Jak skonstruować zwycięski model biznesowy*, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2011, s. 74–85.

⁴ M. Kowalewski, A. Nowak, R. Thurow, *Czy kultura może wzmacniać spójność społeczną?*, Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego, ZAPOL, Szczecin 2011, s. 75.

⁵ R. Towse, *Ekonomia kultury. Kompendium*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2011, s. 128.

⁶ UNCTAD *Creative economy report, The challenge of assessing the creative economy. Towards informed policy-making*, 2008, http://unctad.org/fr/Docs/ditc20082cer_en.pdf (20.03.2014).

2. *Kreatywność naukowa* to ciekawość świata i chęć eksperymentowania oraz nowatorskie podchodzenie do rozwiązywania problemów.

3. *Kreatywność ekonomiczna* to taka kreatywność, która prowadzi do innowacji technologicznych, biznesowych oraz marketingowych. Proces ten jest tożsamy z uzyskiwaniem przewagi konkurencyjnej.

Według A. Ostrowskiej składowymi kreatywności są: wiedza, zdolności intelektualne, preferowany styl myślenia, motywacja, cechy osobowościowe i cechy otoczenia⁷. Kreatywność polega na wykorzystywaniu wiedzy pochodzącej z różnych dziedzin w celu tworzenia nowych myśli⁸. Wyraża się w zdolności do tworzenia czegoś nowego, dotychczas niewystępującego. Może być definiowana jako zespół cech danej jednostki lub grupy osób, pozwalający na permanentne poszukiwanie nowych rozwiązań⁹.

Kreatywność składa się ze zdolności i umiejętności niezbędnych do tworzenia nowych koncepcji idei, które w każdej organizacji są generowane lub pozyskiwane przez indywidualnych pracowników bądź ich zespoły. Kreatywności towarzyszy proces twórczy, który można podzielić na 4 etapy:

1. Przygotowanie – obejmuje gromadzenie, analizowanie informacji, jak również zastanowienie się nad alternatywnymi rozwiązaniami.

2. Inkubacja – składa się z niezbędnego czasu pozostawionego umysłowi do przepracowania problemu na poziomie podświadomości.

3. Iluminacja – moment olśnienia, który może mieć miejsce, gdy umysł jest zrelaksowany i nie zajmuje się świadomie problemem.

4. Weryfikacja – polega na sprawdzeniu możliwości wykonania różnych pomysłów, propozycji i rozwiązań¹⁰.

⁷ A. Ostrowska, *Zarządzanie kreatywnością*, s. 12, www.pi.gov.pl/parp/chapter_86197 (21.08.2014).

⁸ M.A. West, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 12.

⁹ W. Janasz, *Kreatywność i innowacyjność w organizacji*, w: *Innowacyjność organizacji w strategii inteligentnego i zrównoważonego rozwoju*, red. J. Wiśniewska, K. Janasz, Difin, Warszawa 2012, s. 39.

¹⁰ *Ibidem*, s. 42.

Kreatywność stanowi początkowy mechanizm, warunek innowacyjności pojedynczych ludzi, zespołów organizacji i całych gospodarek, co sprzyja powstaniu przewagi konkurencyjnej w globalnym świecie¹¹.

Co determinuje zachowania i postawy kreatywne? T. Seelig opracowała model, w którym obrazuje komponenty wpływające na naszą kreatywność. Model nazwała *innovation engine* – silnik/motor innowacji. Składa się on z zewnętrznych i wewnętrznych czynników determinujących naszą kreatywność. We wnętrzu znajdują się trzy współzależne od siebie składniki, którymi są: wiedza, wyobraźnia oraz nastawienie. Wiedzę potraktować możemy jako napęd dla wyobraźni. Wyobraźnia jest katalizatorem transformacji wiedzy w nowe pomysły. Nastawienie to iskra, która wprawia motor innowacji w ruch. Trzy części, które możemy wyróżnić na zewnątrz motoru innowacji, to: zasoby, zachowania oraz otoczenie. Zasoby to cały majątek i dobra należące do społeczności, w której się znajdujemy. Otoczenie jest to lokalne środowisko, np. dom, szkoła czy miejsce pracy, kultura natomiast to zespół wierzeń, wartości i zachowań, w których się wychowaliśmy i w których obecnie egzystujemy¹².

Wszystkie te czynniki od siebie zależą i na siebie wpływają. Brak lub niski poziom któregoś z nich wpływa na ograniczenie potencjału kreatywnego jednostki. Wysoki poziom wymienionych czynników sprawia, że jednostka charakteryzuje się ogromnym potencjałem kreatywnym. Kreatywność jest nieskończonym, odnawialnym źródłem, z którego czerpać możemy w każdym czasie.

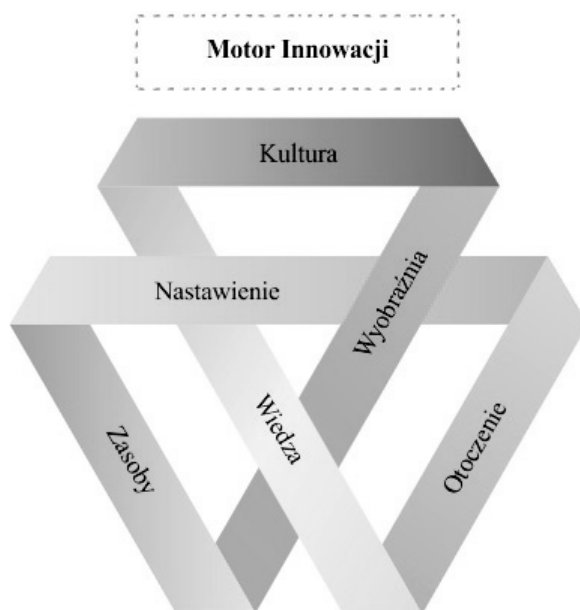
Źródłem kreatywności w każdej organizacji są jej pracownicy. Można jednak zgromadzić kreatywne jednostki i utworzyć z nich bardzo niekreatywny zespół¹³. Organizacja powinna wypracować zatem określone do interakcji warunki, które sprzyjałyby współpracy ze sobą jednostek i zespołów w celu realizacji strategii organizacji. Kreatywni i utalentowani pracownicy potrzebują miejsc i organizacji, które są otwarte na nowe idee

¹¹ K.B. Matusiak, *Od przedsiębiorczości technologicznej do opartej na wiedzy (kreatywnej) – innowacyjna przedsiębiorczość ery postindustrialnej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 653, Strategiczne podstawy przedsiębiorczości opartej na wiedzy EPS nr 69, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s. 25.

¹² T. Seelig, *In Genius*, Harper Collins, Stanford 2012, s. 15.

¹³ W. Janasz, *Kreatywność i innowacyjność...*, s. 39.

i wyróżniające się jednostki¹⁴. Miasta muszą być zatem miejscami otwartymi na imigrantów, ludzi o alternatywnym stylu życia i pracy, muszą zmienić poglądy na status społeczny i strukturę społeczną. Szybko zmieniające się warunki prowadzenia biznesu, nasilające się procesy globalizacji, konieczność przeprowadzenia gwałtownych zmian w organizacjach oraz pojawiająca się i wzrastająca w szybkim tempie wartość własności intelektualnej przesądzają o rozwoju gospodarek, o przetrwaniu wielu przedsiębiorstw. Prowadzą do konieczności reagowania i tworzenia nowych, kreatywnych modeli biznesu. Wszystkie działy sektora kreatywnego mają zarówno w swojej ofercie produkty lub usługi tradycyjne, jak i cyfrowe. Na przykład wydawcy mają obok książek drukowanych, e-booki czy audiobooki. W tabeli 1 zestawiono zmiany w prowadzeniu biznesu, porównując tradycyjną gospodarkę przemysłową do gospodarki wiedzy.



Rysunek. 1. Motor innowacji

Źródło: T. Seelig, *In Genius*, Harper Collins, Stanford 2012, s. 12.

¹⁴ *Ibidem*, s. 40.

Tabela 1

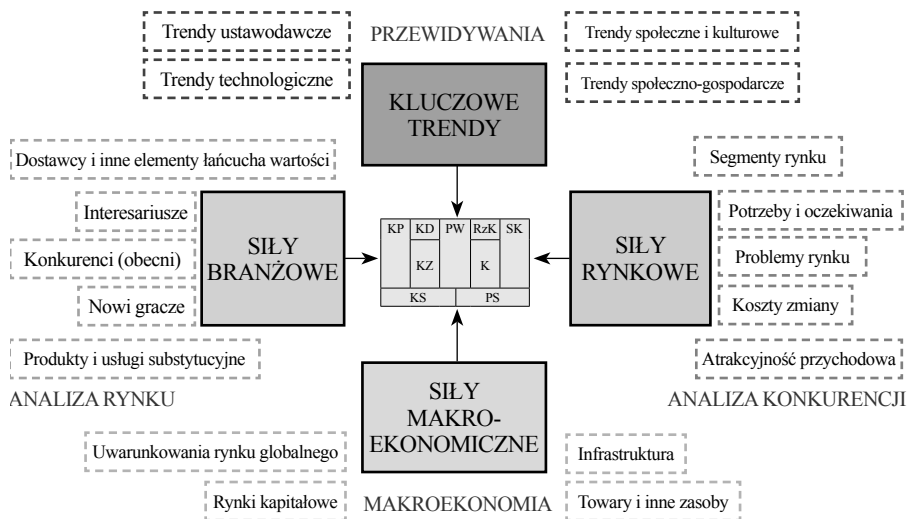
Zmiana warunków prowadzenia biznesu

Wyszczególnienie	Tradycyjna gospodarka przemysłowa	Nowa gospodarka oparta na wiedzy
1	2	3
Rozwój ekonomiczny	stabilny, przewidywalny	nieprzewidywalny, szybkie zmiany otoczenia, chaotyczne wznioły i upadki, kierunek zmian ekonomicznych niejasny
Zmiany na rynkach	powolne, w sposób liniowy, kontrolowany	szybkie i trudne do przewidzenia
Gospodarka	model podażyowy	model popytowy
Cykl życia produktów i technologii	długi	krótki
Kluczowi gracze w gospodarce	wielkie przemysłowe firmy	przedsiębiorstwa innowacyjne bazujące na wiedzy
Zakres konkurencji	lokalny	globalna hiperkonkurencja
Konkurencja: reguły gry	rozmiar: duży połyka małego	szybkość: szybszy połyka wolniejszego
Marketing: reguły gry	marketing masowy	wyróżnianie się
Przedsiębiorstwo		
Tempo wzrostu	wolne	szybsze, z coraz nowymi eksplozjami oczekiwań klientów
Przywiązanie wagi do	stabilizacji	zarządzania zmianami
Podejście do rozwoju biznesu	piramida strategii: wizja, misja, cele, plany działań	szanse umożliwiają rozwój – strategia dynamiczna
Miara sukcesu	zysk	kapitalizacja rynkowa (cena rynkowa firmy)
Organizacja produkcji	produkcja masowa	produkcja elastyczna, krótkoseryjna
Kluczowe czynniki wzrostu	kapitał	ludzie, wiedza, zdolności
Kluczowe czynniki innowacji	badania	badania i innowacje systemowe, zarządzanie wiedzą, integracja, kreowanie nowych biznesów, <i>venture</i> strategii, nowe modele biznesu
Kluczowe czynniki technologiczne	automatyzacja i mechanizacja	technologie informacyjne i komunikacyjne, e-biznes, komputerowe projektowanie i wytwarzanie

1	2	3
Główne źródła przewagi konkurencyjnej	dostęp do surowców, taniej siły roboczej i kapitału do przetwarzania, redukcja kosztów z ekonomią skali	charakterystyczne zdolności: doskonalenie instytucjonalne, szybkie reagowanie, zasoby ludzkie, partnerstwo z klientem, strategie wyróżnienia, strategie konkurencyjne
Rzadkie zasoby	kapitał finansowy	kapitał ludzki
Proces decyzyjny	pionowy	podzielony
Proces innowacyjny	okresowy, liniowy	ciągły, systemowy
Cel produkcji	procesy wewnętrzne	szeroko rozumiany proces zarządzania biznesem i całym łańcuchem wartości
Strategiczne alianse z innymi firmami	rzadkie, nastawienie „idź sam”	tworzenie zespołów, aby pomóc w uzupełnianiu zasobów
Struktura organizacyjna	hierarchiczne, biurokratyczne, funkcjonalne, struktura piramidy	powiązane wzajemnie elastyczne podsystemy z rozdzieloną odpowiedzialnością i decyzyjnością, struktura płaska lub sieciowa
Model biznesu	tradycyjny – rozkaz i kontrola	nowy – nastawiony na ludzi, wiedzę i spójność
Siła robocza		
Przywództwo	pionowe podporządkowanie	upodmiotowienie załogi i samoprzywództwo
Charakterystyka siły roboczej	głównie mężczyźni, duży udział niewykształconych lub samouków	bez uprzedzeń do płci, duży udział wykształconych
Umiejętności	wąska specjalizacja, standardowe	elastyczne, szeroko profilowe
Wymagania umiejętności	zawodowe lub dyplom	kształcenie ustawiczne
Relacja: przełożony – podwładny	konfrontacja	kooperacja, wspólna praca
Warunki zatrudnienia	stałe umowy	wynikające z rynkowych szans i czynników ryzyka
Postrzeganie zatrudnionych	jako koszt	jako inwestycja

Źródło: M. Duczkowska-Piasecka, *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 34–40.

Z danych w tabeli jasno wynika, że warunki prowadzenia biznesu diametralnie zmieniają się. Wiedza na temat zmieniających się uwarunkowań pomaga w tworzeniu nowych, kreatywnych modeli biznesu¹⁵. Ciągła obserwacja zmieniającego się otoczenia jest niezwykle ważna, ponieważ w otoczeniu pojawiają się zupełnie nowe elementy, które mogą wpływać pozytywnie na rozwój organizacji lub stanowić dla niej wyzwanie. Na poniższym diagramie przedstawiono główne siły zewnętrzne, wpływające na zmianę modelu biznesu:



Rysunek 2. Zewnętrzne determinanty wpływające na zmianę modelu

Źródło: A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych*, Helion, Gliwice 2012, s. 205.

Kreatywny, konkurencyjny model biznesowy, który doskonale sprawdza się w dzisiejszych realiach, jutro może okazać się nieadekwatny do panujących warunków rynkowych. Dlatego ważne jest, aby zdobywać wiedzę na temat otoczenia, w którym funkcjonuje organizacja, oraz potencjalnych kierunków

¹⁵ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych...*, s. 204.

jego rozwoju. Znajomość założeń dotyczących najważniejszych trendów i uwarunkowań makroekonomicznych umożliwi nakreślenie przestrzeni, w której można tworzyć model biznesowy¹⁶. Dla organizacji sektora kreatywnego kluczowymi wydają się obserwacja i kształtowanie trendów prowadzących do budowania doświadczeń klientów. Kluczowe trendy omówiono i przedstawiono tabeli 2.

Tabela 2

Kluczowe trendy wpływające na zmianę modelu biznesowego

TRENDY TECHNOLOGICZNE	Trendy technologiczne, które mogłyby utrudniać funkcjonowanie według twojego modelu biznesowego bądź otwierałyby drogę do jego rozwoju lub doskonalenia.	Jakie są najważniejsze trendy technologiczne występujące na twoim rynku i poza nim? Które technologie stwarzają największe szanse lub największe zagrożenie? Które spośród nowych technologii cieszą się zainteresowaniem klientów z segmentów o drugorzędnym znaczeniu?
TRENDY USTAWODAWCZE	Trendy technologiczne, które mogłyby utrudniać funkcjonowanie według twojego modelu biznesowego bądź otwierałyby drogę do jego rozwoju lub doskonalenia.	Jakie cechy ustawodawcze mają wpływ na funkcjonowanie twojego rynku? Które rozwiązania prawne mogą zaważyć na kształcie twojego modelu biznesowego? Które przepisy i zasady podatkowe wpływają na popyt?
TRENDY SPOŁECZNE I KULTUROWE	Najważniejsze trendy społeczne, które mogą wpływać na funkcjonowanie twojego modelu biznesowego.	Jakie trendy można zaobserwować? Które zmiany w obszarze kultury lub wartości społecznych mają wpływ na kształt twojego modelu biznesowego? Które trendy mogą wpływać na zachowania twoich nabywców?
TRENDY SPOŁECZNO-GOSPODARCZE	Najważniejsze trendy społeczno-gospodarcze istotne z punktu funkcjonowania twojego modelu biznesowego.	Jakie są podstawowe trendy demograficzne? Jak wygląda struktura dochodów i majątku na twoim rynku? Na jakim poziomie kształtuje się dochód rozporządzany? Na co wydają pieniądze przedstawiciele twojego rynku (np. na dom, na zdrowie, na rozrywkę itd.)? Jaki odsetek populacji żyje w mieście, a jaki na wsi?

Źródło: A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych*, Helion, Gliwice 2012, s. 210.

¹⁶ *Ibidem*, s. 214.

W myśl zasady, że zmiany są konieczne, by organizacja funkcjonowała na określonym poziomie, każda organizacja, która chce osiągać sukces, powinna śledzić trendy lub je samodzielnie kreować po to, by potrafić zaspakajać potrzeby danego segmentu klientów. A. Osterwalder i Y. Pigneur przedstawiają niewyczerpaną listę różnych elementów, które mogą przyczyniać się do generowania wartości przez klienta, np. nowość produktu, wydajność, produkty i usługi szyte na miarę, skuteczność, wzornictwo, design, marka i status, cena, niższe koszty, niższe ryzyko, dostępność, wygoda i użyteczność¹⁷. Uwarunkowaniami do wyboru kreatywnego modelu biznesu są, według C. Zooka i J. Allena, nadmierna złożoność starego modelu i słabnące wyróżnianie się na rynku. M. Johnson, C. Christensen i H. Kagermann odwołują się do swojego modelu biznesowego i jego czterech kluczowych elementów i zalecają zmiany wtedy, gdy wszystkie elementy wymagają zmian. Wskazują również pięć strategicznych okoliczności sprzyjających zmianie¹⁸:

1. Szansa pozyskania zupełnie nowych odbiorców, dla których obecna oferta rynkowa jest poza zasięgiem, gdyż obecne rozwiązania są dla nich zbyt drogie lub skomplikowane.
2. Szansa wykorzystania nowej technologii poprzez zbudowanie wokół niej nowego modelu lub poprzez wprowadzenie jej na nowy rynek.
3. Wprowadzenie do firmy podejścia „zadanie do wykonania” tam, gdzie firmy za bardzo koncentrują się na produktach lub segmentach klientów, co prowadzi do ciągłego ulepszania produktów i rosnącego utowarowienia.
4. Konieczność odstraszenia innowatorów z dolnych segmentów rynku.
5. Potrzeba reagowania na zmieniające się z upływem czasu zmiany postaw konkurencji¹⁹.

¹⁷ *Ibidem*, s. 27–29.

¹⁸ M. Johnson, C. Christensen, i inn., *Jak fundamentalnie zmienić...*, s. 162–163.

¹⁹ B. Moszoro K. Gadomska-Lila, *Innowacyjny model biznesowy – kluczowe elementy*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2013, vol. 21, nr 1(120), s. 98–107.

Podsumowanie

Współczesna literatura, zwłaszcza amerykańska, omawiająca zagadnienia związane z innowacyjnością i rozwojem przedsiębiorstwa, podkreśla znaczenie modeli biznesu, które określają sposób, w jaki firma – wykorzystując swoje zasoby i kompetencje, wpływa na swoją pozycję rynkową i rozwój. Model biznesu może zatem posłużyć do opisanie firmy, dla której samo opracowanie innowacyjnego rozwiązania nie gwarantuje sukcesu, jeżeli nie będzie ona miała odpowiednio dostosowanej sieci partnerów, kanałów dystrybucji, zasobów, kluczowych działań, oferty, relacji z klientami, segmentów klientów, a także struktury kosztów i dochodów. Zatem niezmiernie ważne dla każdej organizacji jest zdefiniowanie własnego modelu biznesowego oraz ciągłe jego udoskonalanie i adaptowanie do panujących warunków. Każda organizacja posiada charakterystyczny dla siebie model warunkujący sposób, w jaki tworzy, dostarcza i akumuluje wartość oraz generuje dochód. Organizacje coraz częściej konkurują już nie tylko produktem czy usługą, ich jakością i ceną, ale także modelem biznesowym. Tylko te organizacje, które posiadają efektywny model, osiągają większą kapitalizację, są atrakcyjniejsze dla inwestorów i przyciągają do siebie większą liczbę interesariuszy. Wartość przedsiębiorstw w dużej mierze zależy od modelu biznesowego i umiejętności wprowadzania w nim dynamicznych zmian wewnętrznych, jak i wynikających z potrzeb otoczenia.

Literatura

- Amit R., Zott Ch., *Creating value through business model innovation*, „MIT Sloan Management Review” 2012, nr 53 (3).
- Casadesus-Masanell R., Ricart J.E., *Jak skonstruować zwycięski model biznesowy*, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2011.
- Duczkowska-Piasecka M., *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Janasz W., *Kreatywność i innowacyjność w organizacji*, w: *Innowacyjność organizacji w strategii inteligentnego i zrównoważonego rozwoju*, red. J. Wiśniewska, K. Janasz, Difin, Warszawa 2012.
- Johnson M., Christensen C., Kagermann H., *Jak fundamentalnie zmienić model biznesowy?*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec–sierpień 2009.

- Kowalewski M., Nowak A., Thurow R., *Czy kultura może wzmacniać spójność społeczną?*, Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorski, ZAPOL, Szczecin 2011.
- Matusiak K.B., *Od przedsiębiorczości technologicznej do opartej na wiedzy (kreatywnej) – innowacyjna przedsiębiorczość ery postindustrialnej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 653, Strategiczne podstawy przedsiębiorczości opartej na wiedzy EPS nr 69, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.
- Moszoro B., Gadomska-Lila K., *Innowacyjny model biznesowy – kluczowe elementy*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2013, vol. 21, nr 1 (120).
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych*, Helion, Gliwice 2012.
- Ostrowska A., *Zarządzanie kreatywnością*, www.pi.gov.pl/parp/chapter_86197.
- Seelig T., *In Genius*, Harper Collins, Stanford 2012.
- Towse R., *Ekonomia kultury. Kompendium*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2011.
- UNCTAD *Creative economy report, The challenge of assessing the creative economy towards informed policy-making*, 2008, http://unctad.org/fr/Docs/ditc20082cer_en.pdf.
- West M.A., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.

DETERMINANTS OF THE CHOICE OF CREATIVE BUSINESS MODEL

Summary

In the contemporary economic reality, innovation is increasingly driven by non-technological factors, as creativity, design, new organizational processes and therefore business models. The work based on culture and creativity becomes a fundamental feature of the post industrial economy. In order for the organization to find themselves in this reality and be competitive, it needs something more than just an efficient manufacturing process, cost control and good technological base. Such organization needs a strong brand, motivated employees, products and services that meet customer expectations, create value and experience, and are closed in modern, efficient business model.

Keywords: business models, creativity, creative industries

Translated by Monika Tomczyk