

Zarządzanie

# Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach sektora kreatywnego

Magdalena Ratalewska



**Wykorzystanie technologii  
informacyjno-komunikacyjnych  
w mikro-, małych i średnich  
przedsiębiorstwach sektora  
kreatywnego**



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

# Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach sektora kreatywnego

Magdalena Ratalewska

Magdalena Ratalewska – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania  
Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej, 90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 22/26

RECENZENT

*Jerzy Cieślik*

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Monika Borowczyk*

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

*Monika Poradecka*

SKŁAD I ŁAMANIE

*Mateusz Poradecki*

KOREKTA TECHNICZNA

*Leonora Gralka*

PROJEKT OKŁADKI

*Agencja Reklamowa efectoro.pl*

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/cienpies

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Magdalena Ratalewska, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.08413.17.0.M

Ark. druk. 19,625

ISBN 978-83-8220-531-2

e-ISBN 978-83-8220-532-9

<https://doi.org/10.18778/8220-531-2>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

[www.wydawnictwo.uni.lodz.pl](http://www.wydawnictwo.uni.lodz.pl)

e-mail: [ksiegarnia@uni.lodz.pl](mailto:ksiegarnia@uni.lodz.pl)

tel. 42 665 58 63

# Spis treści

Wprowadzenie	9
<b>1. Sektor kreatywny</b>	<b>17</b>
1.1. Przegląd definicji pojęcia <i>sektor kreatywny</i>	17
1.2. Koncepcje sektora kreatywnego	26
1.2.1. Gospodarka kreatywna	27
1.2.2. Branża kreatywna	33
1.2.3. Klasa kreatywna	35
1.2.4. Kreatywne miasto	39
1.3. Kreatywność, twórczość, innowacyjność – różnice i podobieństwa pojęć	43
1.3.1. Kreatywność i twórczość	43
1.3.2. Kreatywność i innowacyjność	47
1.4. Determinanty rozwoju sektora kreatywnego i czynniki stymulujące jego wzrost	52
<b>2. Małe i średnie przedsiębiorstwa w sektorze kreatywnym</b>	<b>59</b>
2.1. Pojęcie i specyfika małych i średnich przedsiębiorstw	59
2.2. Specyfika MSP w sektorze kreatywnym	65
2.3. Przedsiębiorczość w MSP sektora kreatywnego	68
2.4. Przedsiębiorca w MSP sektora kreatywnego	73
2.5. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sektorze kreatywnym	77
2.6. Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw sektora kreatywnego	82
<b>3. Technologie informacyjno-komunikacyjne w MSP sektora kreatywnego</b>	<b>87</b>
3.1. Rola i znaczenie technologii informacyjno-komunikacyjnych	87
3.2. Związek między technologią a sektorem kreatywnym	90
3.3. Narzędzia e-marketingu w MSP sektora kreatywnego	94
3.3.1. Strona internetowa	101
3.3.2. Obecność w mediach społecznościowych	105
3.4. E-handel w MSP sektora kreatywnego	118
3.5. Sfery elektronicznej aktywności MSP sektora kreatywnego	123
<b>4. Wykorzystywanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w MSP sektora kreatywnego. Wyniki badań ilościowych</b>	<b>129</b>
4.1. Procedura badawcza i metody badawcze	129
4.2. Charakterystyka próby badawczej w badaniach ilościowych	134

## 6 Spis treści

4.3. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw	135
4.4. Charakterystyka właścicieli badanych przedsiębiorstw	140
4.5. Zastosowanie technologii ICT w poszczególnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa	145
4.5.1. Projektowanie i tworzenie produktów	147
4.5.2. Sprzedaż	149
4.5.3. Zakupy	154
4.5.4. Wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem	157
4.5.5. Zbieranie informacji rynkowej	160
4.5.6. Promocja	161
4.5.7. Profile subsektorowe	166
4.6. Wpływ doradztwa i wsparcia finansowego na wdrożenie technologii informacyjno-komunikacyjnych w badanych przedsiębiorstwach	175
4.7. Wpływ zastosowanych technologii na konkurencyjność i rozwój przedsiębiorstwa	178
<b>5. Zależności między badanymi czynnikami. Wyniki badań ilościowych</b>	<b>183</b>
5.1. Charakterystyka właścicieli przedsiębiorstw a inne czynniki	183
5.1.1. Charakterystyka właścicieli przedsiębiorstw a zastosowanie technologii informacyjno-komunikacyjnych	185
5.1.2. Charakterystyka właścicieli przedsiębiorstw a konkurencyjność	189
5.1.3. Charakterystyka właścicieli przedsiębiorstw a zróżnicowanie wzrostu wielkości sprzedaży	190
5.2. Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w badanych przedsiębiorstwach a inne czynniki	198
5.2.1. Cechy przedsiębiorstw a zastosowanie technologii informacyjno-komunikacyjnych	198
5.2.2. Cechy przedsiębiorstw a zróżnicowanie wzrostu wielkości sprzedaży	200
5.2.3. Prawdopodobieństwo wystąpienia wzrostu sprzedaży przez internet	209
5.3. Prawdopodobieństwo wprowadzenia w przedsiębiorstwie nowości z zakresu technologii informacyjno-komunikacyjnych	215
<b>6. Typologia przedsiębiorstw z sektora kreatywnego wykorzystujących nowe technologie. Wyniki badań jakościowych</b>	<b>221</b>
6.1. Badania jakościowe	221
6.2. Dobór próby badawczej w badaniach jakościowych	222
6.3. Typ 1 – „wysoce twórczy i wysoce sprawny technologicznie”	224
6.4. Typ 2 – „wysoce twórczy i umiarkowanie sprawny technologicznie”	232
6.5. Typ 3 – „sprawny realizator ICT”	238
6.6. Typ 4 – „przeciętny w wymiarze ICT i kreatywności”	241
Podsumowanie	245
Bibliografia	263

Załącznik 1 Rodzaje branż sektora kreatywnego według klasyfikacji PKD 2007	283
Załącznik 2 Kwestionariusz ankiety „Wykorzystanie technologii informacyjno- -komunikacyjnych (ICT) w MSP sektora kreatywnego”	287
Załącznik 3 Tabele do profilu sektorowego	303
Spis rysunków	307
Spis tabel	309
Spis wykresów	313





# Wprowadzenie

Sektor kreatywny i jego branże odgrywają coraz istotniejszą rolę w nowoczesnej gospodarce. W krajach wysoko rozwiniętych należy on do najdynamiczniej wzrastających obszarów gospodarki. Jego domeną jest wprowadzanie na rynek innowacyjnych produktów, ale towarzyszy temu również generowanie nowych miejsc pracy.

Sektor kreatywny określa się jako działalność, której źródła odnajdujemy w ludzkich umiejętnościach oraz talencie. Podstawą funkcjonowania należących do niego przedsiębiorstw jest szeroka wiedza twórców, w efekcie której powstają zróżnicowane wytwory. Mają one, obok cech „zwykłego” towaru rynkowego, także szczególną wartość dodaną – stanowi ją zazwyczaj interesująca, niekiedy zaskakująca, ale dobrze przemyślana forma, której często towarzyszy wysoka jakość. Warto zaznaczyć, że wytwory sektora kreatywnego coraz rzadziej charakteryzują się prostotą – raczej są to złożone lub bardzo złożone projekty (np. gra komputerowa), które wymagają współpracy licznych specjalistów i artystów, a często zaangażowania nowych technologii. Powstałe w ten sposób wytwory wykazują różnorodność i indywidualny charakter, wyjątkowość i artystyczną jakość. Twórcy i pracownicy sektora kreatywnego zwracają uwagę na oryginalność swoich dzieł. Często dla przedsiębiorców jednym z głównych motywatorów do pracy jest walor samej kreatywności w procesie wytwarzania produktów czy świadczenia usług. Daje to również szansę nie tylko na zarobkowanie z tytułu pracy (traktowanej jako wykonywanie czynności czy też jako czas poświęcony na pracę), ale i na czerpanie korzyści z tytułu praw własności intelektualnej.

Różnorodność wytworów sektora kreatywnego jest jednym z elementów jego specyfiki. Jest to postrzegane zarówno jako czynnik sukcesu przedsiębiorstw, jak i jako źródło dodatkowych wyzwań. Jak wskazuje Caves (2000, s. 40) sektor kreatywny na tle innych sektorów wyróżnia się między innymi trudno przewidywalnym popytem na jego wytwory. Złożoność i zróżnicowanie produktów sektora wpływa na trudność zrozumienia reakcji odbiorców i przewidywania ich zachowań rynkowych.

Sektor kreatywny tworzy te rodzaje działalności, których istotna część wartości dodanej ma charakter niematerialny, a kulturowe wartości produktów (np. znaczenie symboliczne, marka lub wzornictwo) są co najmniej tak samo istotne jak ich

walory użytkowe. Rola tych działalności w gospodarce nieustannie rośnie, co pokazują prowadzone w różnych częściach świata badania empiryczne (por. Florida, 2002; 2005; 2008; 2010; Hawkins, 2002; Garnham, 2005; Hesmondhalgh, Pratt, 2005; Caves, 2000; Cunningham, 2011).

Rozkwit sektora kreatywnego przyczynia się do zmiany paradygmatu gospodarki światowej. Te ośrodki i regiony, w których rozwój opiera się na sektorze kreatywnym, przynoszą największe zyski i stają się konkurencyjne w skali makro. Gospodarka kreatywna – będąca istotą rozwoju sektora kreatywnego – kształtuje się i rozwija najdynamiczniej w dużych miastach oraz coraz częściej w otaczających je regionach. Stanowi zatem jedno z „kół zamachowych” rozwoju dużych skupisk miejskich.

Jedną z istotniejszych przesłanek zainteresowania się sektorem kreatywnym przez autorkę niniejszego opracowania stał się fakt, iż ludzie tworzący w jego ramach produkty i usługi wykorzystują swoją kreatywność. Sektor ten opiera się bowiem na indywidualnej kreatywności, umiejętności i talencie, a ponadto ma potencjał tworzenia bogactwa ludzi, miast, regionów i eksploracji własności intelektualnej.

Przedsiębiorców z małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) sektora kreatywnego można ogólnie postrzegać jako posiadaczy wiedzy ukrytej, która jest realizowana jako część kapitału ludzkiego i obejmuje indywidualne podejście, oparte na umiejętnościach, kompetencjach, zaangażowaniu i kreatywności (Bruin, 2005). Przedsiębiorcy działający w sektorze kreatywnym są kreatywni w wyjątkowy i czasem nieoczekiwany sposób, nie tylko w konformistyczny, oraz dysponują harmonijnymi umiejętnościami, które umożliwiają kreatywne i ekspresywne działanie (Aggestam, 2007). Dodajmy do tego dynamicznie rozwijające się technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT), które stworzyły niespotykane dotąd warunki wykorzystania przez przedsiębiorców sektora kreatywnego takich narzędzi, jak komputer, urządzenia mobilne i sieć internetowa. Zarówno ludzkość, jak i biznes nie korzystały nigdy wcześniej na tak ogromną skalę z dobrodziejstw technologii w różnych sferach życia, w tym także w sferze ekonomicznej. Dzięki internetowi i narzędziom umożliwiającym swobodne korzystanie z niego zyskaliśmy dostęp do informacji na niespotykaną dotąd skalę. Ostatnie dwadzieścia lat rozwoju nowych technologii upoważnia do rzetelnej dyskusji na temat ich roli i miejsca w rozwoju sektora kreatywnego. Temat ten, choć popularny w debacie publicznej, bazuje przede wszystkim na potocznej wiedzy, opiniach i intuicji, należy więc postulować tego typu badania, nawet przy trudnościach związanych z szybkimi zmianami takich technologii (Stachowiak, 2018, s. 342).

W wysoko rozwiniętych krajach zauważalna jest tendencja do zmian strukturalnych w gospodarce, która polega na zwiększeniu udziału oraz znaczenia mikro-

małych i średnich przedsiębiorstw w sektorze kreatywnym. Państwa, w których funkcjonuje rozwinięty rynek MSP, cechuje większa odporność na kryzysy ekonomiczne, rzadziej notuje się tu załamania koniunktury. Obecnie nie postrzega się mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw jako zacofanych technologicznie i rynkowo, ubogich podmiotów gospodarczych, które działają na małą skalę, w najbliższej sobie okolicy. Wręcz przeciwnie – są one uznawane za motor postępu i źródło innowacyjnych rozwiązań z zakresu wysokich technologii (mimo mniejszego potencjału niż duże podmioty) i jako pierwsze wdrażają nowe rozwiązania.

Na podstawie analizy literatury, danych projektowych oraz raportów badawczych zdiagnozowane zostały przez autorkę luki poznawcze w zakresie dyscypliny nauk o zarządzaniu, które warunkują podjęcie tematu badawczego dotyczącego wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach sektora kreatywnego. Badania nad sektorem kreatywnym trwają na świecie od 20 lat, a w Polsce z pewnością od ponad dekady i są cały czas prowadzone (por. Stryjakiewicz i in., 2010; Stryjakiewicz, Stachowiak, 2010; Ilczuk i in., 2011; Kowalik, 2013; Bąkowska, Tomczyk, 2014; Markiewicz, Kotylak, Szczech-Pietkiewicz, 2016; Stachowiak, 2018; Stryjakiewicz, Męczyński, 2020). Można zatem stwierdzić, że badania sektora kreatywnego mają już pewną historię, ale mimo upływu czasu nie wykrystalizowała się względnie jednorodna nomenklatura. Wciąż trudno jednoznacznie określić, czym jest sektor kreatywny, co obrazują niedookreślone znaczenia podstawowych pojęć. Zainteresowanie problematyką sektora kreatywnego i znaczna liczba badań poświęconych temu tematowi rozwija dynamicznie nowe podejścia i teorie. Nie zmienia to jednak sytuacji – wyniki badań dotyczących sektora kreatywnego w Polsce są nadal fragmentaryczne i nieuporządkowane, a analizy niewystarczające, co wskazuje na istnienie **luki empirycznej**. Tak więc zamiarem autorki jest ograniczenie tej luki w ramach wiedzy o charakterystyce właścicieli i przedsiębiorstw MSP sektora kreatywnego, a także ukazanie poziomu wykorzystania oraz zróżnicowania technologii informacyjno-komunikacyjnej przez nich stosowanych. Bez wątplenia do dalszego rozwoju tej dziedziny badań potrzebne jest również skupienie się na budowie podstaw teoretycznych i wypełnienie **luki teoretycznej**, integrującej różne ujęcia związane z sektorem kreatywnym. Należy więc uznać, że nadszedł moment, w którym badania te powinny przejść w fazę, w której wypracowane zostaną możliwie spójne koncepcje, a następnie metody, pozwalające uzyskać wiedzę o głębszych mechanizmach funkcjonowania i rozwoju sektora kreatywnego.

Na podstawie powyższych luk poznawczych określono **główny cel naukowy pracy**, którym jest **określenie wpływu wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) na konkurencyjność i rozwój MSP sektora kreatywnego**.

Charakter celu głównego świadczy o zawarciu w nim czynników teoretycznych, empirycznych oraz praktycznych. W odniesieniu do luk poznawczych określają one analogiczne cele opracowania.

**Cele teoretyczne:** (1) określenie cech MSP sektora kreatywnego; (2) określenie specyfiki zarządzania MSP sektora kreatywnego; (3) powiązanie charakterystyki właściciela z poziomem wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w MSP sektora kreatywnego.

**Cele empiryczne:** (1) określenie poziomu wykorzystania poszczególnych narzędzi ICT przez MSP sektora kreatywnego; (2) określenie profili branżowych MSP sektora kreatywnego wykorzystujących technologię ICT; (3) określenie wpływu wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych na efekty ekonomiczne w MSP sektora kreatywnego.

**Cele praktyczne:** (1) wnioski i rekomendacje dla polityki wsparcia i rozwoju MSP sektora kreatywnego; (2) wnioski i rekomendacje dla przedsiębiorców MSP sektora kreatywnego wykorzystujących technologię informacyjno-komunikacyjną.

Realizacji głównego celu naukowego rozprawy, jak również wynikających z niego celów kognitywnych, przyporządkowano następujące cele szczegółowe:

**C1:** Określenie, w jaki sposób MSP sektora kreatywnego korzystają z technologii informacyjno-komunikacyjnych w poszczególnych obszarach funkcjonowania.

**C2:** Określenie poziomu relacji między charakterystyką właściciela a wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych w poszczególnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa.

**C3:** Identyfikacja poziomu doradztwa i wsparcia finansowego oraz jego wpływu na wdrożenie technologii informacyjno-komunikacyjnych w badanych przedsiębiorstwach.

**C4:** Określenie wpływu zastosowania technologii informacyjno-komunikacyjnych na konkurencyjność i rozwój przedsiębiorstwa.

W pracy przyjęto następujące hipotezy:

**H1:** Poziom wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w obszarach funkcjonowania MSP sektora kreatywnego jest zróżnicowany i zależy od cech przedsiębiorstwa.

**H2:** Charakterystyka właściciela MSP sektora kreatywnego ma istotny wpływ na wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych.

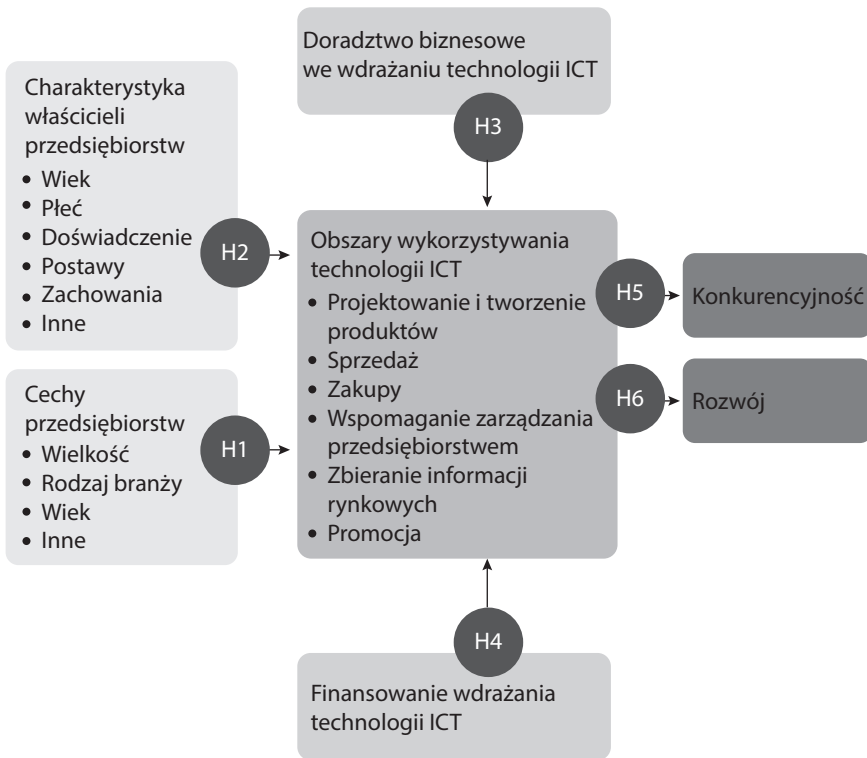
**H3:** Korzystanie z doradztwa biznesowego przez MSP sektora kreatywnego ma pozytywny wpływ na poziom wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych.

**H4:** Zastosowanie zewnętrznych źródeł finansowania przez MSP sektora kreatywnego ma pozytywny wpływ na poziom wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych.

**H5:** Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych przez MSP sektora kreatywnego ma pozytywny wpływ na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa.

**H6:** Zastosowane technologie informacyjno-komunikacyjnych przez MSP sektora kreatywnego ma pozytywny wpływ na rozwój przedsiębiorstwa.

Na potrzeby realizacji celów badawczych opracowano model badawczy pokazujący zależności i oddziaływania między badanymi elementami. Proponowany sposób oddziaływań przyjęty w opracowaniu jest następujący:



**Źródło:** opracowanie własne.

Realizacji celu głównego i celów szczegółowych pracy, wyznaczeniu hipotezy oraz odpowiedzi na zasadnicze pytania badawcze posłużyły: przegląd literatury (zarówno krajowej, jak i zagranicznej), a także wyniki badań wtórnych, raporty oraz analizy własnych badań empirycznych.

W ramach badań empirycznych związanych z opisywanym tematem wykonane zostały badania ilościowe i jakościowe. Różne metody badawcze umożliwiły zastosowanie triangulacji metodologicznej oraz triangulacji źródeł w prowadzonych badaniach. Złożone, wielostronne poznanie problemu przyczyni się z pewnością do wzbogacenia wiedzy teoretycznej oraz powiększenia danych użytecznych i praktycznych. Przeciwstawienie wyników badań ilościowych i jakościowych pozwoli zwiększyć rzetelność i trafność spostrzeżeń, co przełoży się na wnioskowanie, jak również doprowadzi do wyeliminowania ograniczeń wynikających z przyjęcia jednej metodologii. Również wykorzystanie danych pochodzących z różnych źródeł, od różnych przedsiębiorców, umożliwi pełną weryfikację wyznaczonych hipotez badawczych, a także przyczyni się do realizacji celów pracy i odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

W pracy wykorzystanych zostało wiele metod przetwarzania, prezentacji i interpretacji zgromadzonych danych, tj. metoda opisowa, metoda porównawcza oraz narzędzia statystyczne. Autorka opierała się przede wszystkim na metodzie wnioskowania statystycznego, a badania i analizy zostały przeprowadzone w odniesieniu do mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw sektora kreatywnego. Do oceny istotności związków między wybranymi zmiennymi wykorzystane zostały nieparametryczne (test niezależności chi-kwadrat, dokładny test Fishera) i parametryczne testy istotności (t-Studenta). W badaniach empirycznych zastosowano również analizę wariancji (ANOVA), która wyjaśnia, z jakim prawdopodobieństwem wyodrębnione czynniki mogą być powodem różnic między obserwowanymi średnimi grupowymi.

W procesie badawczym przeanalizowane zostały uwarunkowania i możliwości rozwojowe przedsiębiorstw. Do oceny szansy wprowadzenia innowacji z zakresu IT oraz wzrostu sprzedaży przez internet wykorzystano regresję logistyczną. W procesie weryfikacji hipotez statystycznych przyjęto poziom istotności równy 0,05.

Cele oraz hipotezy zdeterminowały układ pracy, która składa się z sześciu rozdziałów. Pierwsze trzy rozdziały bazują na wynikach analizy literatury i stanowią podstawę teoretyczną do analizy wyników badań empirycznych opisanych w rozdziale czwartym, piątym i szóstym.

Rozdział pierwszy koncentruje się na zagadnieniu sektora kreatywnego. Podążając między innymi za Hawkinsem (2002), Garnhamem (2005), Hesmondhalghem i Pratterem (2005), Cavesem (2010), Cunninghamem (2011) oraz Stryjakiewiczem i Stachowiakiem (2010), podjęto rozważania nad definicją pojęcia. Zaprezentowane zostały różne ujęcia, łączące pojęcia z zakresu kultury, sztuki, ekonomii i rynku. W rozdziale tym ukazane są cztery główne koncepcje dotyczące sektora kreatywnego, a mianowicie: koncepcja gospodarki kreatywnej, koncepcja branż kreatywnych oraz – za Floridą (2002; 2005; 2008; 2011) – koncepcja miasta kreatywnego i koncepcja

klasy kreatywnej. Analiza literatury poświęconej sektorowi kreatywnemu pozwoliła na ukazanie różnic i podobieństw między pojęciami *kreatywność*, *twórczość* oraz *innowacyjność*. Zaprezentowane zostały także determinanty rozwoju sektora kreatywnego i czynniki stymulujące jego wzrost (za Newbigin, 2010; UNCTAD, 2010; Szultka, 2012).

W rozdziale drugim autorka skoncentrowała się na ukazaniu istoty MSP sektora kreatywnego. Opis został rozpoczęty od definicji i skupił się na metodzie różnicowania jednostek MSP na podstawie kryteriów ilościowych i jakościowych (m.in. za Storey, 1988; 1990; 1994; Piasecki, 1998; 2001; Lichtarski, 2001; Lachiewicz, Matejun, 2012). Wskazano i opisano kryteria, które pozwalają precyzyjnie określić te podmioty. Następnie przedstawiona została specyfika mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw sektora kreatywnego. Powołując na między innymi na Smitha (2015) Saya (1960) Schumpetera (1934; 1960), Druckera (1992; 2003), Shane'a i Venkataramana (2000), Smitha i McKinlay'a (2009), Swedberga (2006), Parkmana, Holloway'a i Helderera (2012), Schulte-Holthausa (2018), podjęto próbę zdefiniowania przedsiębiorczości w sektorze kreatywnym i uchwycenia przedsiębiorczego wymiaru branż kreatywnych. Następnie, opierając się między innymi na koncepcjach Swedberga (2006), Poettschachera (2005) Eikhof i Haunschilda (2006) oraz Wina (2014), ukazano charakterystykę przedsiębiorcy sektora kreatywnego. Zaprezentowana analiza przedsiębiorcy w branżach kreatywnych koncentruje się na jego potencjale generowania wartości płynących z kreatywności, jego tendencji do tworzenia wspólnot kreatywnych oraz na warunkach, w których działa. W dalszej części autorka pochyliła się nad zagadnieniami związanymi z zarządzaniem przedsiębiorstwem z sektora kreatywnego (za Storey, 2005; Storey, Salaman, 2005; Cadin, Guérin, 2006; Warhurst, Thompson, 2006; Mayer-Ahuja, Wolf, 2009; Smith, McKinlay, 2009). Na zakończenie przedstawiono specyfikę konkurencji i konkurencyjności w przedsiębiorstwach funkcjonujących w sektorze kreatywnym.

Rozdział trzeci odnosi się do zagadnień związanych z technologiami informacyjno-komunikacyjnymi. Na podstawie opracowań Callona (1998), McLuhana (2001), Latoura (2005), Arthura (2009), Brynjolfssona i McAfee'ego (2011), Hartleya i in. (2013) ukazano związek między technologią informacyjno-komunikacyjną a sektorem kreatywnym. Zaprezentowane zostały także narzędzia e-marketingu stosowane przez kreatywne przedsiębiorstwa. Odniesiono się również do obecności MSP sektora kreatywnego w mediach społecznościowych i do narzędzi ICT stosowanych w tym obszarze (m.in. za Kaplan, Haenlein, 2010; Aichner, Jacob, 2015). Za Hartmanem, Sifonisem i Kadorem (2001) oraz Gregorem i Stawiszyskim (2002) zaprezentowano istotę e-handlu. Z kolei za Cunninghamem (2005), Jelassim, Endersem (2008), Chaffeyem (2011), Laudonem i Traver (2014) oraz Linem (2015) ukazano, jak wiele czynników wpływa na wdrażanie handlu elektronicznego



w przedsiębiorstwach z sektora kreatywnego. Na zakończenie przedstawiono wybrane sfery elektronicznej aktywności MSP sektora kreatywnego, do których zalicza się na przykład e-learning czy e-kontakty z urzędami.

Rozdziały czwarty i piąty przedstawiają wyniki ilościowych badań empirycznych przeprowadzonych w celu weryfikacji nakreślonych hipotez. Rozdział czwarty zawiera założenia metodologiczne zrealizowanych badań, a także opis uzyskanej próby badawczej. Ukazana została w nim ocena postaw i kompetencji właścicieli badanych przedsiębiorstw. Przeanalizowano także zastosowanie narzędzi informatycznych w poszczególnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa – projektowaniu i tworzeniu produktów, sprzedaży, zakupach, wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem, zbieraniu informacji rynkowej, promocji. Istotnym elementem rozdziału stała się budowa profilów subsektorowych analizowanych branż sektora kreatywnego, takich jak architektura i projektowanie wnętrz, moda i wzornictwo przemysłowe, programowanie i gry komputerowe, reklama i działalność pokrewna. Autorka przeanalizowała także wpływ doradztwa i wsparcia finansowego na wdrożenie nowych technologii w badanych przedsiębiorstwach oraz wpływ zastosowanych technologii na tworzenie przewagi konkurencyjnej i dalszy rozwój firm. Rozdział piąty ukazuje statystyczne zależności między badanymi czynnikami.

W rozdziale szóstym wykorzystano wyniki badań jakościowych. W pierwszej części przedstawia on założenia metodologiczne zrealizowanych badań, jak również opis uzyskanej próby badawczej. Pozostała jego część obejmuje szczegółowy opis typologii MSP sektora kreatywnego, opracowany według zaproponowanego przez autorkę modelu badawczego. Stworzona czteropolowa matryca pokazuje zależności między wymiarem działalności bazującej na rozwiązaniach kreatywnych i twórczej postawie właściciela a wykorzystaniem narzędzi IT.

Ostatnim merytorycznym elementem niniejszej monografii jest podsumowanie. Omówiono w nim główne wyniki przeprowadzonej analizy w kontekście celów i założonych w pracy hipotez.

Opisane działania umożliwiły weryfikację stanu realizacji wyznaczonych celów pracy, która w efekcie – jak się wydaje – ograniczyła zidentyfikowane luki poznawcze. Zredagowane zostały również autorskie rekomendacje przeznaczone dla środowiska biznesowego. Są to wskazówki i rozwiązania, które mogą okazać się przydatne dla MSP sektora kreatywnego korzystających z technologii informacyjno-komunikacyjnych.

# 1. Sektor kreatywny

## 1.1. Przegląd definicji pojęcia sektor kreatywny

Branże sektora kreatywnego obejmują działania „na styku sztuki, biznesu i technologii”, wytwarzając „symboliczne produkty w dużym stopniu zależne od własności intelektualnej” (UNCTAD, 2004, s. 4). W krajach europejskich termin *przemysły kreatywne* został po raz pierwszy wprowadzony przez brytyjski Departament Kultury, Mediów i Sportu (DCMS) w 1998 roku na określenie „[...] branż, które wywodzą się z indywidualnej kreatywności, umiejętności i talentu i które mają potencjał bogactwa i tworzenia miejsc pracy poprzez tworzenie i wykorzystywanie własności intelektualnej” (DCMS, 1998, s. 3). Znaczny rozmiar branż sektora kreatywnego i szybkie tempo, w jakim rozwijały się one w ciągu ostatnich dwóch dekad, przyciągnęły uwagę zarówno teoretyków, jak i praktyków zajmujących się kwestiami regionalnymi, krajowymi i międzynarodowymi. Jednak szczególne zainteresowanie wzbudziły one wśród specjalistów zajmujących się planowaniem miejskim, rozwojem regionalnym, polityką rynku pracy i edukacji, polityką innowacji (Caves, 2000; Landry, 2000; Florida, 2002; 2005; Hesmondhalgh, 2002; Miles, Green, 2008).

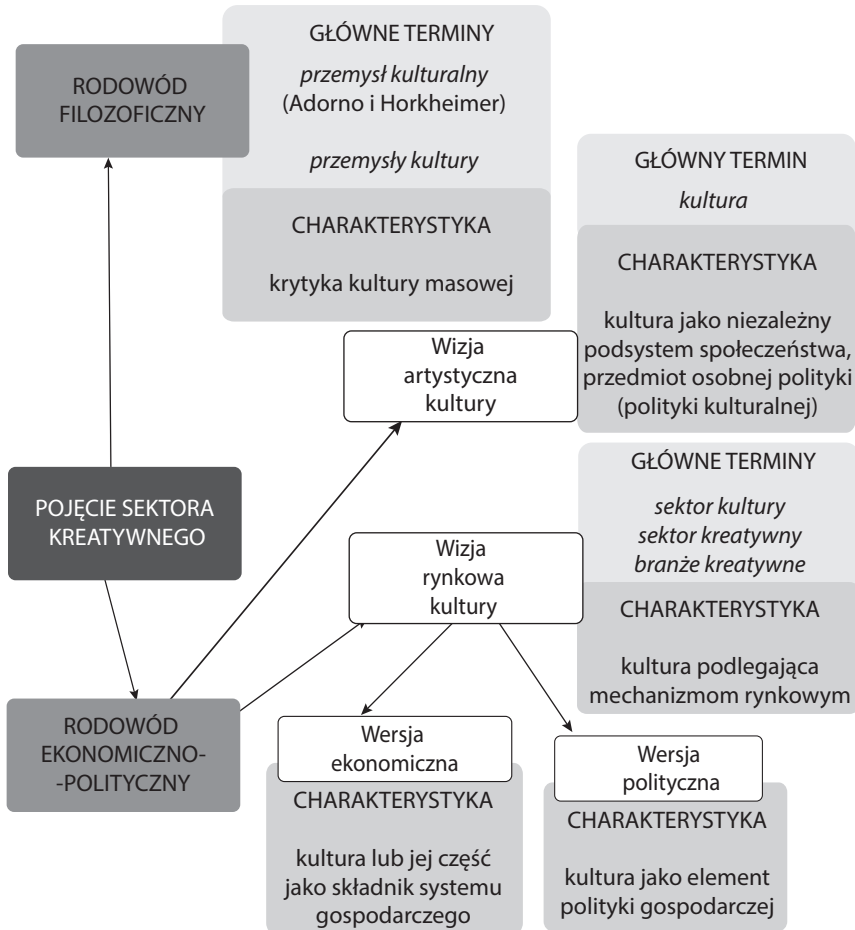
Niełatwo zdefiniować pojęcie sektora kreatywnego – trudno jednoznacznie stwierdzić, w którym miejscu i w jaki sposób przebiega linia podziału między przemysłami kreatywnymi (związanymi z szeroko pojętą kulturą i sztuką) a masową produkcją standardowych dóbr czy usług i powiązanymi z nimi tradycyjnymi typami działalności gospodarczej. Zmieniający się charakter przedsiębiorstw określanych mianem kreatywnych również niczego nie ułatwia, z jednej strony maleje bowiem rola dużych przedsiębiorstw kreatywnych, a z drugiej wzrasta rola niewielkich, mobilnych przedsiębiorstw, które istnieją w rozbudowanych sieciach i są ze sobą połączone na różnych zasadach. Również marka, wzornictwo czy symboliczne znaczenie produktów dla grupy odbiorców (określane jako semiotyczna wartość produktów) stają się niemal równie istotne jak ich wartości użytkowe. Dodatkowo systematyzację powyższych problemów utrudniają pojawiające się w publikacjach naukowych liczne tłumaczenia pojęć pochodzących z języka angielskiego. I tak jednoznacznie rozumiane i używane w języku angielskim terminy *cultural industries*,

*creative industries* czy *creative economy* funkcjonują najczęściej w polskim piśmiennictwie pod nazwami: *przemysł kulturalny*, *przemysł kulturowy*, *przemysł kultury*, *przemysły kultury*, *przemysły kreatywne*, *sektor kreatywny*, *sektor kultury*, *działalności kreatywne*. Nie sprzyja to uporządkowaniu omawianej problematyki i utrudnia jednoznaczne rozstrzygnięcia z nią związane. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto tłumaczenie *creative industries* w liczbie pojedynczej, rozumiane jako sektor kreatywny/przemysł kreatywny, składający się z różnych branż kreatywnych.

Kolejnym problemem jest próba określenia rodowodu pojęcia. Pierwsze źródło – filozoficzne – datowane na pierwszą połowę XX wieku, powiązane jest z rosnącą krytyką rodzącej się kultury masowej. Drugie – ekonomiczno-polityczne – związane jest z ekonomizacją kultury (mającą miejsce w połowie XX wieku) oraz z polityką miejską, a następnie z polityką gospodarczą ostatnich dekad XX wieku. To zestawienie wydawałoby się odmiennych ujęć ma jednak głębokie uzasadnienie – choć pojęcie sektora kreatywnego wywodzić należy pierwotnie z filozoficznej refleksji nad kulturą, to współczesne jego rozumienie ma przede wszystkim wymiar ekonomiczny i polityczny (patrz rysunek 1.1).

To przedstawiciele szkoły frankfurckiej – Horkheimer i Adorno – w 1944 roku po raz pierwszy użyli określenia *przemysł kultury* (z niem. *Kulturindustrie*, z ang. *culture industry*) (por. Horkheimer, Adorno, 1994). Termin ten stanowił dla tych filozofów retoryczne narzędzie krytyki – z jednej strony ideałów oświeceniowych, z drugiej kapitalizmu, formułowanej z perspektywy marksowskiej, co było główną osią teorii krytycznej rozwijanej przez filozofów i socjologów szkoły frankfurckiej, do której należeli.

Jak już wspomniano, ekonomiczno-polityczne zainteresowanie kulturą nastąpiło nieco później, bo w 1966 roku – za prekursorów tego ujęcia uznaje się Baumola i Bowena i ich pracę *Performing Arts. The Economic Dilemma. A Study of Problems Common to Theater, Opera, Music and Dance*, w której po raz pierwszy w historii została przeprowadzona teoretyczna i empiryczna ekonomiczna analiza procesów kulturowych (Baumol, Bowen, 1966, s. 582). Opracowanie to zainicjowało rozwój nowej dziedziny – ekonomii kultury – początkowo w Stanach Zjednoczonych, a następnie w Wielkiej Brytanii, Australii i Kanadzie oraz wielu krajach europejskich i azjatyckich, takich jak Japonia (Ilczuk i in., 2011). Blaug (2001a; 2001b), podsumowując historię kształtowania się ekonomicznej analizy kultury, wskazał na główne problemy, które podejmowane były w ramach ekonomii kultury, między innymi: publiczne subsydiowanie kultury, rynek mediów, rynek sztuki, rynek pracy artystów, działanie organizacji non profit w kulturze, analiza popytu i podaży, kształtowanie preferencji konsumentów kultury. Warto zaznaczyć, że we wszystkich tych analizach rzadko stosowano termin *cultural industries*, chyba że w odniesieniu do prac Horkheimera i Adorna.



Rysunek 1.1. Geneza współczesnego pojęcia sektora kreatywnego

Źródło: Stachowiak, 2018, s. 30.

Według Hesmondhalgha i Pratta (2005), a także Musterda i innych (2007) w anglosaskiej literaturze naukowej jako pierwszy pojawił się termin *cultural industries*, natomiast na początku obecnego stulecia autorzy zaczęli preferować pojęcie *creative industries*. Ta zmiana terminologiczna stała się zresztą tematem szerszej dyskusji, między innymi w pracach Cunninghama (2011), Garnhama (2005) oraz Potts i innych (2008), którzy termin ten definiowali jako:

- zbiór agentów rynkowych, scharakteryzowanych przez adaptację nowych pomysłów wewnątrz pewnej sieci społecznej do celów produkcji i konsumpcji;
- zbiór działań gospodarczych, które wykorzystują tworzenie i utrzymanie sieci społecznych oraz tworzą wartość poprzez produkcję i konsumpcję, wybory, zwaloryzowane sieciowo w tych właśnie sieciach.

Rozwój mediów i nowych technologii komunikacyjno-informacyjnych spowodował wiele zmian w postrzeganiu tego sektora, a tym samym wprowadzono do literatury takie pojęcia, jak *digital industries* oraz *copyright industries*. Szczegółowe omówienie różnic między zakresem przedmiotowym wymienionych wyżej pojęć zawarte jest w pracy Hartleya (2005) i zebrane zostało przez Stachowiaka (2015, s. 11) (zob. tabela 1.1).

**Tabela 1.1.** Porównanie różnych klasyfikacji działalności związanych z sektorem kreatywnym

Nazwa działalności	Działania twórcze ( <i>creative industries</i> )	Działania związane z prawami autorskimi ( <i>copyright industries</i> )	Działalności kulturowe ( <i>cultural industries</i> )	Działalności związane z technologiami cyfrowymi ( <i>digital industries</i> )
Kryterium identyfikacji	Definiowane przez charakter nakładów pracy (twórcze jednostki)	Definiowane przez charakter tworzonych zasobów i rezultatów pracy	Definiowane przez publiczny charakter funkcji i źródeł finansowania	Definiowane przez kombinację nowoczesnej technologii z działalnością twórczą
Rodzaje działalności	Reklama	Sztuka komercyjna	Muzea i galerie	Film i wideo
	Architektura	Film i wideo	Sztuki plastyczne	Fotografia
	Wzornictwo	Dzieła muzyczne	Rzemiosło artystyczne	Gry elektroniczne
	Oprogramowanie komputerowe i gry elektroniczne	Działalność wydawnicza	Szkolnictwo artystyczne	Fonografia
	Film i TV	Fonografia	RTV	Uzyskiwanie, przetwarzanie i przechowywanie informacji
	Muzyka	Oprogramowanie i systemy przetwarzania danych	Kinematografia	
	Działalność wydawnicza		Biblioteki	
	Sztuki piękne			

**Źródło:** Stachowiak, 2015, s. 11.

I tak działania twórcze (*creative industries*) definiowane są przez charakter nakładów pracy twórczej jednostki, a działania związane z prawami autorskimi (*copyright industries*) przez charakter tworzonych zasobów i rezultatów pracy. Działalności kulturowe (*cultural industries*) definiowane są przez publiczny charakter funkcji i źródeł finansowania, a działalności związane z technologiami cyfrowymi (*digital industries*) przez kombinację nowoczesnej technologii z działalnością twórczą.

Zaprezentowane różne ujęcia i użycia terminów związanych z sektorem kreatywnym pokazują niezbicie, że jego definicja łączy w sobie pojęcia z zakresu kultury, sztuki, ekonomii i rynku. Przełomowym momentem dla kształtowania się tej

przestrzeni gospodarczej okazały się lata dziewięćdziesiąte ubiegłego wieku, kiedy w Wielkiej Brytanii<sup>1</sup> powstała jedna z najczęściej wykorzystywanych do dziś interpretacji sektora kreatywnego. Definicja ta została opisana w dokumencie opracowanym przez Zespół ds. Przemysłów Kreatywnych. W raporcie tym sektor kreatywny odnosi się do:

[...] działań, które biorą się z indywidualnej kreatywności i talentu, i które mają zarazem potencjał kreowania bogactwa oraz zatrudnienia poprzez wytwarzanie i wykorzystywanie praw własności intelektualnej (*Creative Industries Mapping Document*, 1998, s. 3 – tłum. własne).

Została tu wyszczególniona lista branż sektora kreatywnego, do których zaliczono: reklamę, film i wideo, architekturę, muzykę, rynek sztuki i antyków, sztuki performatywne, gry komputerowe i wideo, rynek wydawniczy, rzemiosło, oprogramowanie, wzornictwo, radio i telewizję, projektowanie mody (za Törnqvist, 1983). Branże te reprezentują dwie gałęzie gospodarki kreatywnej – tradycyjne przemysły kultury oraz nowe sektory oparte na wiedzy. W tym ujęciu branże zostały określone jako działalności:

- pochodzące z własnej, indywidualnej kreatywności, talentu i umiejętności;
- mające potencjał tworzenia dobrobytu i bogactwa oraz kreacji pracy poprzez pokolenia, który przekłada się na ciągłą chęć poszukiwania, w celu odkrycia nowych informacji lub zasobów.

Podążając za formułowanymi w Wielkiej Brytanii tezami, kolejne kraje pokusiły się o próbę zdefiniowania zjawisk związanych z sektorem kreatywnym. W niemieckim piśmiennictwie branże te określono jako kreatywne przedsiębiorstwa, które są w szczególności zorientowane na rynek, a zajmują się kreacją, produkcją, dystrybucją i/lub rozprzestrzenianiem kreatywnych dóbr i usług za pośrednictwem mediów. Natomiast we Francji za przemysły kreatywne uznano zbiory działań łączących cechy konceptualizacji i twórczości z działaniami przemysłowymi oraz szeroką dystrybucją dóbr czy usług, które zwykle podlegają prawom autorskim. Co ciekawe, nie wszędzie dominują podobne podejścia – na przykład w Holandii nie wskazuje się na podział między przemysłem kreatywnym, przemysłem kultury a sztuką i rozrywką. Ponadto kreatywność nie jest traktowana jako

1 To tu po raz pierwszy w 1997 roku powołano Zespół do spraw Przemysłów Kreatywnych (*Creative Industries Taskforce*), a kilkanaście lat temu, w 2001 roku, rozpoczęto także po raz pierwszy na zlecenie brytyjskiego rządu mapowanie branż sektora kreatywnego, by wskazać, iż stanowią one poważną i coraz prężniej rozwijającą się część gospodarki (por. Głowacki, 2013, s. 436–437).

czynnik wyjątkowy, a zwykły czynnik produkcji. Dziedziny kultury są tu dzielone na trzy grupy (por. Etmanowicz, Trzebeński, Martela, 2012, s. 16):

- sztukę (sztuki performatywne i fotografia, sztuki wizualne i wydarzenia artystyczne itd.);
- media i rozrywkę (film, sektor audiowizualny, literatura i dziennikarstwo itd.);
- usługi biznesu kreatywnego (design, moda, architektura, nowe media i gry, reklama itd.).

Według definicji ogólnoeuropejskiej, stworzonej przez Kern European Affairs (organizację europejską działającą na rzecz rozwoju sztuki, kultury i sportu w Brukseli) i opublikowanej w raporcie *The Economy of Culture in Europe*, sektor kreatywny można podzielić na dwa rodzaje działalności: przemysły kultury i przemysły kreatywne. Do przemysłów kultury zalicza się: film i wideo, telewizję i radio, gry wideo, muzykę, książki i prasę, natomiast do branż sektora kreatywnego: design, reklamę i architekturę. Przemysły kultury to rodzaje działań kulturalnych, których wynik wiąże się z wymiarem czysto artystycznym, a także tradycyjne dziedziny sztuki. Natomiast przemysły kreatywne używają kultury jako wartości dodanej, aby wytwarzać produkty pozakulturalne (por. Kern European Affairs, 2006).

Produkty sektora kreatywnego charakteryzują się następującymi cechami (zob. Caves, 2000):

- *nobody knows* – z uwagi na eksperymentalny charakter i subiektywność doświadczeń pojawia się duża niepewność, czy na dany produkt/usługę będzie popyt;
- sztuka jest celem samym w sobie – twórcy-przedsiębiorcy odczuwają satysfakcję związaną z aktem „tworzenia”;
- produkcja wymaga równoczesnego wykorzystania bardzo zróżnicowanych, a jednocześnie wyspecjalizowanych umiejętności wielu osób o odmiennych gustach i preferencjach, przy czym wkład każdej osoby musi wykazywać określony, minimalny poziom jakości i ilości;
- zróżnicowanie – występuje ono zarówno w jakości, jak i w zawartości, a wymagane kombinacje czynników wytwórczych są unikalne;
- małe różnice w umiejętnościach osób zaangażowanych w pracę twórczą prowadzą do dużych różnic w ich wynagrodzeniach;
- koordynacja w kolejnych etapach wytwarzania elementów procesu produkcyjnego jest niezwykle istotna i wpływa na końcowy efekt prac nad produktem czy usługą;
- produkty są niezwykle trwałe, podobnie jak sam proces czerpania z nich korzyści przez twórców.

Według definicji Konferencji Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju (UNCTAD) sektor kreatywny definiuje się jako cykl tworzenia oraz produkcji,



dystrybucji dóbr i usług, wykorzystujący jako główne elementy tego procesu kreatywność i kapitał intelektualny (UNCTAD, 2010). Ten pomocniczy organ ONZ oprócz definicji sektora/branży kreatywnej stworzył także termin *produkt kreatywny*. Według UNCTAD stanowi on rezultat pracy jednostki kreatywnej (twórcy) i może być zarówno wytworem materialnym, jak i niematerialnym. Cechami produktu kreatywnego, które wyraźnie odróżniają go od innych produktów konsumpcyjnych dostępnych na rynku, są: oryginalność, jednostkowość oraz artyzm. Produkty kreatywne dzielone są na proste i złożone. Do produktów prostych zalicza się: (1) produkt kreatywny rzecz – czyli produkt materialny; (2) produkt kreatywny usługę – stanowi on samodzielną usługę kreatywną (np. jest nim scenografia w teatrze czy wystawa prac malarskich, rzeźby) oraz (3) produkt kreatywny treść (*content*) – produkt niematerialny (np. utwory literackie, muzyczne, plastyczne) (zob. Balkiewicz-Żerek i in., 2012, s. 25). Natomiast do produktów złożonych zalicza się: (1) produkt kreatywny wydarzenie (np. koncerty, recitale, promocje książki, pikniki reklamowe) oraz (2) produkt kreatywny miejsce – który łączy w sobie cechy materialne i niematerialne; jest to określone miejsce, zwykle obiekt/lokal, w którym świadczone są usługi kreatywne (np. galeria sztuki, sala koncertowa) (por. Caves, 2000).

Klasyfikacja UNCTAD zawiera także podział, który uwzględnia cztery grupy przemysłów (por. Etmanowicz, Trzebeński, Martela, 2012, s. 17):

- dziedzictwo – definiowane jako źródło wszystkich form sztuki i podstawa sektora kreatywnego i kultury; wyróżniono tu dwie podkategorie: tradycyjną ekspresję (m.in. rękodzieło, festiwale) oraz obiekty kulturalne (m.in. muzea, biblioteki, wystawy);
- sztuka – na tę grupę składają się przemysły kreatywne wywodzące się bezpośrednio z działalności kulturalnej i sztuki; podzielono ją na: sztuki wizualne (m.in. malarstwo, rzeźba, fotografia) oraz sztuki performatywne (m.in. teatr, taniec, muzyka);
- media – czyli te środki społecznego komunikowania i przekazu, które działają na podstawie kreatywnej zawartości; wydzielono tu dwie podkategorie: wydawnictwa i media drukowane oraz wydawnictwa audiowizualne (m.in. film, telewizja, radio);
- projekty użytkowe – to przemysły zorientowane na popyt, które koncentrują się na dostarczaniu usług i dóbr funkcjonalnych, tzw. *functional creations*, takie jak: design (m.in. projektowanie wnętrz, grafika, moda, biżuteria, zabawki), nowe media (m.in. oprogramowanie, gry) oraz usługi kreatywne (m.in. architektoniczne, związane z reklamą, rekreacją, badaniami).

Według UNCTAD zróżnicowanie i znaczna liczba działalności twórczych uzasadniają tezę zakładającą, że stanowią one istotną część całego sektora kreatywnego.



Ponadto w ostatnich latach bardzo zauważalny jest również wzrost znaczenia technologii cyfrowej w przekazie kultury i w jej rozpowszechnianiu. W związku z tym wyróżnia się także działalności związane z technologią cyfrową, które łączą technologie informacyjno-komunikacyjne z szeroko rozumianą produkcją przemysłową (*digital industries*) – należą do nich: film i wideo, fotografia, gry elektroniczne, media cyfrowe, nagrania muzyczne. Wyodrębnia się także, zwykle incydentalnie, działalności związane z tworzeniem i dystrybucją dóbr chronionych prawem autorskim (*copyright industries*), które stanowią szeroko rozumiane wytwory: sztuki, filmu, wideo, muzyki, a także nagrania, bazy danych czy oprogramowanie.

Analiza działalności twórczych pokazuje także kilka dodatkowych czynników wyróżniających je spośród innych branż sektora kreatywnego:

- ludzie w nie zaangażowani, którzy pracują równocześnie na rzecz kultury;
- działalności te finansują zwykle inne działalności kulturalne, jest to więc mechanizm wzajemnego wspierania się, a nie rywalizacji;
- tworzone w ich ramach wydarzenia i produkty kulturalne udostępniane są szerokiemu gronu odbiorców;
- zgromadzona infrastruktura materialna i technologiczna pozwala im twórcom na dotarcie do szerszego grona odbiorców;
- w proces powstawania produktu czy usługi twórczej zaangażowane są organizacje kulturalne.

Warto zaznaczyć, że – obok wymienionych wcześniej określeń i cech – sektor kreatywny definiuje się również jako dziedzinę gospodarki, która oparta jest na pomysłowości i oryginalności działań połączonych z wykorzystaniem zasobów intelektualnych (por. Mackiewicz, Michorowska, Śliwka, 2009). Według tego podejścia kultura, poprzez swoje produkty, staje się medium kreatywności i wpływa na aktualne procesy gospodarcze, dodatkowo stanowiąc kapitał stymulujący rozwój całego sektora kreatywnego (por. Etmanowicz, Trzebeński, Martela, 2012, s. 17).

Według definicji Eurostatu (Urzędu Statystycznego Unii Europejskiej), która opublikowana została w raporcie metodologicznym *ESSNet-Culture Final Report*, mianem przemysłu kreatywnego określa się (zob. *ESSnet-CULTURE. European Statistical System Network on Culture. Final Report*, 2012):

- przedsiębiorstwa z branży kultury, tworzące i rozpowszechniające towary i usługi, które w momencie ich opracowywania postrzegane są jako mające indywidualne, jednostkowe atrybuty, zastosowanie lub cel, oraz takie, które obejmują lub niosą ze sobą ekspresję artystyczną i kulturalną, niezależnie od ich wartości handlowej;
- przedsiębiorstwa kreatywne i z branży kultury, które zaangażowane są w kreowanie i dostarczanie produktów oraz usług rynkowych wynikających z kulturowego i kreatywnego, artystycznego wkładu, decydującego o ich wartości;

obszar ten obejmuje następujące sfery kultury: dziedzictwo narodowe, biblioteki, archiwa, książki i prasę, sztuki wizualne, sztuki performatywne, multimedia i sztuki audiowizualne, architekturę, reklamę, rękodzieło artystyczne.

Sektor kreatywny może być także postrzegany jako działalność oparta na indywidualnych umiejętnościach oraz talencie, które umożliwiają zarówno tworzenie niespotykanego dotąd produktu, jak i miejsc pracy. Specyfikę tej działalności kreują indywidualni twórcy wykazujący się rozległą wiedzę, wykorzystywaną do wytwarzania dób i usług mających wartość dodaną (w postaci wysokiej jakości oraz unikatowej formy), którzy uzyskują korzyści głównie z praw własności intelektualnej (por. Kowalik, 2013).

Według Söndermanna sektor kreatywny jest jednym z segmentów szeroko pojętego sektora kulturowego, który tworzą: artyści, sektor publiczny (np. publiczne placówki świadczące usługi kulturalne), sektor prywatny (przedsiębiorstwa kreatywne i traktowane oddzielne przedsiębiorstwa z takich branż jak media, informacja, komunikacja) oraz sektor non-profit (np. stowarzyszenia twórców, fundacje) (Söndermann i in., 2009, s. 20, za Balkiewicz-Żerek i in., 2012, s. 24).

W Polsce mianem branż kreatywnych określa się te, które opierają się na indywidualnej twórczości, zdolnościach i talencie oraz mogą tworzyć nowe miejsca pracy i wytwarzać określony dochód, ze względu na generowaną wartość intelektualną. Klasik opisuje sektor kreatywny jako: (1) sektor, którego fundamentalną funkcją jest kształtowanie jakości i stylu życia mieszkańców, a także zachowanie dziedzictwa i wzmocnienie tożsamości kulturowej; nie mniej istotną funkcją jest indukowanie szeroko rozumianych procesów innowacyjnych i zmian jakościowych (Klasik, 2010b, s. 19); (2) wytwórczość generującą wzrost i zatrudnienie w przemysłach zależnych oraz w przetwórstwie i usługach (Klasik, 2010a). Natomiast Grochowski (za Landry, 2013, s. 11) definiuje sektor kreatywny jako sektor działalności prowadzących do wytworzenia produktu, którego wartością dodaną jest oryginalny, autorski pomysł, związany z formą i/lub funkcją produktu czy też technologią wytwarzania i/lub wykorzystanymi materiałami. Dzięki wartości dodanej produkt ten staje się konkurencyjny wobec innych wytworów (ze względu na jego unikalny, niepowtarzalny charakter, funkcjonalność, estetykę lub cenę).

Główny Urząd Statystyczny także zaangażował się w prace nad uporządkowaniem terminologii sektora przemysłów kreatywnych i przedsiębiorstw do niego należących. Opierając się na klasyfikacji PKD (z 2007 r.) i uwzględniając dziedzinę kultury, zaproponował model określający obszary zaliczane do przemysłów kreatywnych i wymienił następujące branże kreatywne: architekturę i projektowanie wnętrz; działalność wydawniczą; dziedzictwo narodowe, biblioteki i archiwa; edukację artystyczną; modę i wzornictwo przemysłowe; produkcję filmową i telewizyjną; produkcję radiową i muzyczną; programowanie; reklamę i działalność

pokrewną; rękodzieło artystyczne; sztuki performatywne, sztuki wizualne (zob. załącznik 1). Baza REGON ma jednak kilka istotnych wad, na które należy zwrócić uwagę. Pierwsza dotyczy momentu wprowadzenia danych do rejestru. W większości przypadków ma to miejsce przy pierwszej rejestracji przedsiębiorstw i, niestety, późniejsze aktualizacje są stosunkowo rzadkie. Druga wada polega na tym, że podmiot może być formalnie zarejestrowany, ale w rzeczywistości nie prowadzi aktywnej działalności gospodarczej. Jednak mimo że lista zarejestrowanych podmiotów według ich kodów NACE niekiedy nie odzwierciedla ich faktycznego zakresu prowadzonej działalności, REGON nadal jest jedyną bazą danych w Polsce dostarczającą informacji o liczbie organizacji w sektorze kreatywnym (Chapain, Stryjakiewicz, 2017, s. 153).

Jak obrazują opisane powyżej i w załączniku 1 klasyfikacje działalności zaliczanych do *creative industries* (biorąc pod uwagę stanowiska zagraniczne i polskie), nie zawsze mamy do czynienia z takimi samymi podziałami i definicjami tych sektorów. Jednak wspólną płaszczyzną pojęcia sektora kreatywnego – niezależnie od wybranego podejścia filozoficznego czy ekonomiczno-politycznego – zarysowaną w różnych publikacjach jest zjawisko postępującej ekonomizacji kultury. Według Kopeckiej-Piech: „ewidentny spór definicyjny o przemysły kreatywne toczy się między zwolennikami wizji ekonomicznej, rynkowej a zwolennikami wizji kulturowej, artystycznej” (Kopecka-Piech, 2013, s. 53). Ci pierwsi, powiązani są z opcją neoliberalną, która próbuje podporządkować wiele dziedzin życia mechanizmom rynkowym, drudzy są z kolei przeciwnikami ekonomizacji kultury. Nietrudno zauważyć, że spór ten krąży wokół normowania i wartościowania powiązanych z tą problematyką pojęć, a uczestniczące w nim osoby szukają odpowiedzi na pytanie, w jakich kategoriach powinna być traktowana kultura. Każda z opcji próbuje na swój sposób opisywać sektor kreatywny i wskazywać, w jakim stopniu jego częścią jest kultura.

## 1.2. Koncepcje sektora kreatywnego

Przegląd literatury pozwala wyróżnić cztery główne koncepcje dotyczące sektora kreatywnego, które teoretycznie systematyzują to zjawisko: koncepcję gospodarki kreatywnej, koncepcję branż kreatywnych (nazywaną od lat sześćdziesiątych XX wieku koncepcją przemysłu kultury, a od lat dziewięćdziesiątych koncepcją branż kreatywnych lub przemysłu kreatywnego), koncepcję miasta kreatywnego oraz koncepcję klasy kreatywnej. Przyjrzyjmy się im bliżej.

### 1.2.1. Gospodarka kreatywna

Zgodnie z koncepcją gospodarki kreatywnej kapitał kreatywny utożsamiany jest z kapitałem ludzkim i to właśnie on, w nowym wieku ekonomii kreatywnej, „gra pierwsze skrzypce”. Skutkiem takiego podejścia staje się zmiana paradygmatu – to ludzie, wraz ze swoimi talentami, kompetencjami, niekonwencjonalnymi i nowatorskimi postawami, stają się podstawowym zasobem gospodarki opierającej się na kreatywności.

Do teoretyków, którzy w swoich pracach naukowych przyczynili się do zdiagnozowania pierwszych symptomów transformacji oraz wskazali kierunki zmian prowadzących do kreatywnej gospodarki, zalicza się (za Markiewicz, Kotylak, Szczech-Pietkiewicz, 2016, s. 18–19):

- Adorna i Horkheimera, którzy już w 1947 roku pisali o przemyśle kultury, opierając się na krytyce kultury amerykańskiej, która wchodziła pod różnymi postaciami na masowy rynek (Horkheimer, Adorno, 1994);
- Miège’a i Garnhama, którzy zaproponowali trzy modele produkcji na podstawie charakteru wykonywanej pracy (Miège, Garnham, 1979);
- Porata, który w 1977 roku zdefiniował, czym jest społeczeństwo informacyjne (Porat, 1977);
- Tofflera, który opisał, czym charakteryzuje się wytwórczość oparta na wiedzy w trzeciej fali gospodarczej (Toffler, 1980);
- Lyotarda, który rozważał nieprzewidywalność, złożoność, rozproszenie i dystrybucję wiedzy (Lyotard, 1984);
- Harveya, który opracował teoretycznie temat przejścia z fordyzmu do elastycznej akumulacji (Harvey, 1989);
- Bourdieu (1986) i Putnama (2000), którzy zdefiniowali pojęcia kapitału kulturowego i kapitału społecznego;
- Lundvalla, który dostrzegł znaczenie kapitału ludzkiego i wpływ uczącej się gospodarki na rozwój innowacyjności (Lundvall, 1988);
- Stiglitz, który nazwał wiedzę globalnym dobrem publicznym (Stiglitz, 1999);
- Laundry’ego, który stworzył określenie kreatywne miasto, odzwierciedlające niedawne zmiany społeczno-gospodarcze w aglomeracjach miejskich (Laundry, 2000);
- Hawkinsa, który podjął się rozważań na temat kreatywnej gospodarki oraz działał na rzecz rozwoju przemysłów kreatywnych i kultury (Hawkins, 2002);
- Floridę, który wprowadził pojęcie klasy kreatywnej (Florida, 2010).

Przytoczone tu postacie nie wyczerpują pełnej listy teoretyków, którzy mieli swój wkład w rozwijaniu i objaśnianiu zjawiska kreatywnej gospodarki. Jednak dokonane w ich pracach ustalenia zarysowują pewien obraz – pokazują, w jaki

sposób powinny być brane pod uwagę różnorodne aspekty rzeczywistości społeczno-gospodarczej, aby w pełni pojąć specyfikę zjawisk związanych z kreatywną gospodarką, poprzedzoną przez gospodarkę tradycyjną oraz gospodarkę opartą na wiedzy. Cechy każdej z nich zestawiono w tabeli 1.2.

**Tabela 1.2.** Cechy tradycyjnej, nowej i kreatywnej gospodarki

Obszar/czynnik	Tradycyjna gospodarka	Gospodarka oparta na wiedzy	Kreatywna gospodarka
<b>Ogólnogospodarczy</b>			
Rynki	Stabilne	Dynamiczne	Niepewne
Zakres konkurencji	Krajowy	Globalny	Lokalny/globalny
Formy organizacyjne	Zhierarchizowane, biurokratyczne	Sieciowe	Projektowe/sięciowe
Struktura	Oparta na produkcji	Oparta na usługach i informacji	Oparta na usługach, talentach i doznaniach
Źródła wartości	Surowe materiały, kapitał materialny	Kapitał ludzki i społeczny	Kapitał ludzki, kapitał miejsc, kultura
Narzędzia	Infrastruktura materialna, aktywa materialne	Wiedza i informacje	Kreatywność, wyobraźnia
<b>Biznes</b>			
Organizacja produkcji	Produkcja masowa	Elastyczna produkcja	Indywidualizm, prosumeryzm
Główne czynniki wzrostu	Kapitał/praca	Innowacje/wiedza	Kreatywność i innowacje
Główne czynniki technologiczne	Mechanizacja	Digitalizacja	Powszechny dostęp do internetu
Źródła przewagi konkurencyjnej	Redukcja kosztów poprzez skalę	Innowacja, jakość, adaptacyjność	Kreatywność, doznania, kultura, turystyka
Znaczenie badań/innovacji	Niskie lub średnie	Wysokie	Wysokie
Relacje z innymi przedsiębiorstwami	Działanie samodzielne	Współpraca, outsourcing	Współpraca projektowa
Wiedza	Hermetyczna, utajniona	Wiedza skodyfikowana, zgromadzona w patentach i dokumentach	Wiedza nieskodyfikowana (cicha) i wiedza ogólnie dostępna (źródła typu <i>open source</i> )
<b>Konsumenci/pracownicy</b>			
Gusta	Stabilne	Szybko się rozwijające	Szybko się zmieniające/ wysublimowane

Obszar/czynnik	Tradycyjna gospodarka	Gospodarka oparta na wiedzy	Kreatywna gospodarka
Umiejętności	Specyficzne umiejętności związane z pracą	Szerokie umiejętności i adaptacyjność	Łączące wiele dziedzin; adaptacyjność
Potrzeby edukacyjne	Jedno szkolenie zawodowe lub tytuł	Uczenie się przez całe życie	Samorealizacja poprzez zmianę i poszukiwanie nowych kwalifikacji
Relacje w miejscu pracy	Kontradykcyjne	Nastawione na współpracę	Indywidualizm i praca zespołowa
Charakter zatrudnienia	Stabilny	Rosnące znaczenie umów cywilnych/ charakter projektowy	Niepewność, charakter projektowy, praca w niepełnym wymiarze czasu, wolni strzelcy
<b>Władza państwowa</b>			
Relacje biznes – władza	Narzucanie regulacji	Wspieranie nowych możliwości rozwoju	Przyciąganie kapitału ludzkiego, wspieranie kultury i dziedzictwa narodowego
Regulacje	Nakazy i kontrola	Rynkowe, elastyczne	Próba nadążenia za specyfiką przemysłów kreatywnych
Postawa rządowa	Państwo opiekuńcze	Państwo dające możliwości	Państwo nastawione na kreatywne regiony i kreatywne miasta

**Źródło:** Markiewicz, Kotylak, Szczech-Pietkiewicz, 2016, s. 21–22.

Choć wspomniane prace mają od kilku do kilkunastu lat, to pojęcie gospodarki kreatywnej zaistniało stosunkowo niedawno – Howkins użył go po raz pierwszy na początku XXI wieku, a dokładnie w 2001 roku (Howkins, 2001). Jak zauważył, podwaliną działalności gospodarczej jest kreatywność, ponieważ gdy twórca ma pomysł lub produkt, to właśnie wtedy można go rozwijać i iść dalej – w kierunku oryginalnych rozwiązań i sprzedaży. Warto zwrócić uwagę, że trudno jednoznacznie wskazać moment, w którym pomysł rodzący się w umyśle twórcy staje się rzeczywistością, procesów twórczych nie sposób bowiem opisać standardowo i zamknąć w znormalizowanym szablonie procesu produkcyjnego. Można jednak przyjąć, że zmiana z idei w produkt następuje, gdy pomysł zostanie zidentyfikowany, nazwany i zrealizowany, a więc gdy pojawi się w sprzedaży, i właśnie od tego momentu staje się „produktem kreatywnym” (zob. Stachowiak, Tomczak, 2015, s. 30). Howkins bardzo wyraźnie zaznaczał, że produkty kreatywne powstają w wyniku działalności gospodarczej i wiążą się ze stworzeniem (ewentualnie wykorzystaniem) wiedzy i informacji (Howkins, 2001, s. 88–117). Wskazał także

najważniejsze dziedziny gospodarki (reklamę, architekturę, sztukę, design, modę, film, muzykę, wydawnictwa, B+R, IT, telewizję, radio), które stanowią podstawowe źródło kształtowania się gospodarki kreatywnej. Wyliczył również kryteria, które powinny spełnić produkty, aby wpisywały się w obszar kreatywnej gospodarki: produkt musi mieć wartość ekonomiczną i ma być wytworem ludzkiej kreatywności, a jego zakup musi odbywać się w warunkach rynkowych.

Również Bakhshi, Hargreaves i Mateos-Garcia (2013, s. 13) w podobny do Hawkinsa sposób opisali kreatywną gospodarkę – określili ją mianem działalności gospodarczej, w której korzysta się z twórczego talentu w celach komercyjnych. Z kolei Florida przedstawił kreatywną gospodarkę w odmienny sposób – umiejscowił ją w kategorii zawodów, w których pierwszoplanową rolę odgrywają kreatywni ludzie, natomiast innowacja jest produktem kreatywności (Florida, 2010, s. 61). Podobne stanowisko wypracowała Komisja Europejska – w dokumencie *Economy of culture in Europe. Study prepared for the European Commission* wskazano w ujęciu ekonomicznym kreatywność jako innowację, która jest efektem współdziałania dziedzin ekonomicznych, technologicznych i artystycznych (Kern European Affairs, 2006, s. 41).

Prezentowane tu podejścia empiryczne stwarzają liczne problemy interpretacyjne ze względu na niejednorodność definiowania pojęcia sektora kreatywnego, a dodatkowo wskazują na trudność badania kreatywności jako formy ludzkiej działalności (Granger, Hamilton, 2010). Biorąc jednak pod uwagę rosnącą konwergencję w sektorach opartych na działalności twórczej i wyraźnie dostrzegalne wpływanie ich na siebie w różnych krajach i na różnych kontynentach, można przypuszczać, że wkrótce definicja sektora kreatywnego zostanie doprecyzowana (UNCTAD, 2010). Zestawione powyżej opisy kreatywnej gospodarki wyraźnie wskazują także, iż nie ma jednej, powszechnie obowiązującej definicji tego pojęcia. Funkcjonuje natomiast pewna koncepcja, która podkreśla, że istotą gospodarki kreatywnej jest sektor kreatywny (UNCTAD, 2010).

Należy w tym miejscu wyraźnie zaznaczyć, iż koncepcja kreatywnej gospodarki stale ewoluuje, co wynika między innymi z opierania się na zasobach kreatywności, które podlegają nieustającej zmianie. Powodują one zwykle wzrost i rozwój gospodarczy (poprzez sprzyjanie wytwarzaniu przychodów, tworzenie nowych miejsc pracy i redystrybucję dochodów), a dodatkowo wpływają na rozwój osobisty ludzi oraz integrację społeczną i różnorodność kulturową. To dlatego sektor kreatywny staje się centrum zainteresowania wielu rządów i instytucji, łącząc różne podejścia charakterystyczne dla takich dziedzin jak ekonomia, socjologia, kultura, technologia i własność intelektualna. Ów styk niesie ze sobą jeszcze jedną trudność – sektor kreatywny jest niełatwy do zmierzenia, a ekonomiści i statystycy cały czas szukają sposobów, które umożliwiłyby wiarygodne oszacowanie



jego wartości. Kolejną otwartą kwestią pozostaje określenie relacji między sektorem kreatywnym a gospodarką kreatywną, co można wiązać ze słabą konceptualizacją kreatywnej gospodarki. Jak wspomniano, sektor kreatywny jest centrum gospodarki kreatywnej. Oznaczać to może, że z jednej strony wskazanie rozmiaru i wartości niektórych branż sektora kreatywnego (np. reklamy, mody) będzie dość łatwe, jednak z drugiej uzyskane wyniki nie obejmą wielu osób czy grup wykonujących kreatywną pracę, a pracujących w sektorach innych niż twórcze. Co ciekawe, według raportu sporządzonego przez brytyjską organizację NESTA zdecydowanie więcej twórczych ludzi pracuje poza sektorem kreatywnym niż w tym sektorze. W dokumencie zwrócono uwagę, że do „ukrytych pracowników kreatywnych” zalicza się znaczną grupę ludzi zatrudnionych w sektorze tradycyjnie pojmowanej produkcji przemysłowej, na przykład pracowników handlu detalicznego i hurtowego, pracowników branży nieruchomości czy pośrednictwa finansowego. Przyjmując inną niż dotychczas perspektywę badawczą (a więc skupiając się na pracownikach kreatywnych, a nie sektorze kreatywnym), autorzy raportu NESTA wskazali trzy niezależne kategorie osób zatrudnionych w sektorze kreatywnym (za Higgs, Cunningham, Bakhshi, 2008, s. 3–4):

- artystów, osoby kreatywne i zawodowo zajmujące się pracą kreatywną w sektorze kreatywnym;
- personel pomocniczy w sektorze kreatywnym (menedżerów, pracowników sekretariatu, administracji i księgowości);
- pracowników kreatywnych „ukrywających” się w innych sektorach.

W raporcie zostało także podkreślone, że mimo rosnącego znaczenia sektora kreatywnego, błędem byłoby pomijanie faktu, iż stanowi on część większej całości, jaką jest gospodarka kreatywna (por. Newbiggin, 2010, s. 16–17).

Na polskim gruncie (podobnie jak w opracowaniach zagranicznych) dominują dwa wyraźnie odmienne sposoby analizowania i opisywania znaczenia kultury w gospodarce.

Pierwsza grupa badaczy stwierdza, że związek kultury i gospodarki powinno się nakreślić szeroko, wskazując kulturę jako fundament działalności gospodarczej, ale także jako zasób ekonomiczny, czynnik wytwórczy i ważną składową mechanizmu rozwoju (Hausner, Karwińska, Purchla, 2013, s. 488). Zgodnie z takim tokiem myślenia ocenianie wartości kultury powinno więc polegać na odnoszeniu jej do rozwoju i ładu gospodarczego oraz na zadaniu sobie pytań: „Co powoduje, że kultura sprzyja rozwojowi albo co powoduje jej zastój?”, „Dlaczego kultura jest korzystna dla rozwoju gospodarczego?” itd. Ekonomiczne znaczenie kultury przejawia się nie w produktach, które ona wytwarza, a w procesach, które wywołuje i napędza (Hausner, Karwińska, Purchla, 2013, s. 489).



Druga grupa badaczy skupia się na mierzeniu wpływu kultury na gospodarkę. Podstawową rolę w analizach odgrywają tu wartości wskazujące między innymi na wzrost gospodarczy (PKB), produkcję, sprzedaż i konsumpcję dóbr oraz usług sektora kultury (np. wydatki gospodarstw domowych, uczestnictwo w kulturze), jak również udział przemysłów kreatywnych w strukturze gospodarki. Pięta-Kanurska (2013) nakreśla stanowisko, że kreatywna gospodarka oparta jest na wzajemnej zależności gospodarki i kultury. Myśl tę rozwija Klasik (2011), wskazując, że wraz z rozwojem kreatywnej gospodarki zauważone zostały dwa równoległe zachodzące procesy. Pierwszy to „ekonomizacja” działalności twórczych, głównie tych powiązanych z kulturą – przejawia się ona tym, że środowiska artystyczne i instytucje kulturalne wykorzystują przedsiębiorczy styl działania, który charakteryzuje się inicjatywą, rzutkością, otwarciem na zewnątrz, umiejętnością negocjowania, zawierania aliansów i umów itd. Drugi proces dotyczy „kulturyzacji” gospodarki – „zwykle” sektory (które nigdy wcześniej nie działały w sferze twórczej) wytwarzają dobra konsumpcyjne kultury, a także opracowują i realizują projekty kulturalne, co wpływa pozytywnie na powstawanie wartości dodanej dóbr i usług (zob. Klasik, 2011, s. 246). Według Klasika kreatywna gospodarka staje się inicjatorem przemian strukturalnych, który znacznie przyspiesza procesy innowacyjne zachodzące w mikro- i makroregionach. Dodatkowo gałąź gospodarki kreatywnej przyczynia się do przenoszenia różnego rodzaju innowacji do innych gałęzi gospodarki i stanowi wyraźne źródło wzrostu gospodarczego, powstawania nowych miejsc pracy, inwestycji w regionach itd. To wszystko powoduje, że zaczyna się kształtować nowy model prowadzenia biznesu, a także zarządzania przedsiębiorstwami (zob. Klasik, 2011, s. 246–247).

Nieco inne spojrzenie prezentują Granger i Hamilton (2010). Według tych badaczek gospodarka kreatywna jest szeregiem relacji przestrzenno-gospodarczych, co wydaje się łączyć ze spojrzeniem Floridy, który utrzymuje, że:

[...] w kreatywnej gospodarce, przewagę konkurencyjną osiągają regiony, w których szybko można aktywować zgromadzone w nich talenty, zasoby i potencjał, niezbędne do przekształcania innowacji w nowe projekty biznesowe i gotowe produkty i usługi. Z tego powodu zespół przewag konkurencyjnych przenosi się do tych regionów, które mogą generować, przyciągać i zachowywać największe talenty. Jest to tym bardziej prawdziwe, że kreatywni pracownicy są wyjątkowo mobilni, a rozkład talentów jest bardzo nierównomierny (Florida, 2005, s. 49–50 – tłum. własne).

W innej swojej pracy Florida (2008) zwrócił uwagę na jeszcze jedną istotną kwestię – wzrost gospodarczy wynika z dysproporcji, która polega na grupowaniu i koncentrowaniu się ludzi utalentowanych i produktywnych w jednym mieście/

regionie. To zjawisko prowadzi do powstawania nowych pomysłów z większą wydajnością – tworzy się tzw. efekt skupienia (*clustering force*), który sprawia, że ludzie pracują efektywniej, a miasta/regiony, które zamieszkują, osiągają wyższe wyniki ekonomiczne i czerpią z ich pracy wyższe zyski. Wszystko to powoduje tożsamościową i strukturalną przemianę owych miast/regionów, w których kreatywna gospodarka opiera się na funkcjonowaniu i fuzji branż kultury oraz nauki z działającym sektorem biznesowym (zob. Klasik, 2013).

Nie ulega najmniejszej wątpliwości, że kreatywna gospodarka będzie przeżywać intensywny rozwój w XXI wieku. Według Howkinsa (2001) dzieć się będzie tak dlatego, że żyjemy w czasach, w których ludzkość bardzo szybko rozwija się fizycznie i społecznie, a głównymi jej potrzebami są powietrze, woda i żywność, a następnie schronienie i poczucie bezpieczeństwa. Kolejnymi potrzebami, stojącymi dalej w hierarchii, są te powiązane z przynależnością społeczną, poczuciem akceptacji, a w końcu wszystkim tym, co łączy się z osobistym rozwojem i intelektualnymi poszukiwaniami (zob. Grabher, 2002). Uznać więc można, że przy obecnym poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego rosnąca rola kreatywnej gospodarki będzie wprost proporcjonalna do rosnącego poziomu życia – gdy zaspokojone zostaną potrzeby podstawowe, coraz więcej osób będzie sięgać po produkty/usługi wytworzone przez sektor kreatywny. To znacząco napędza cały rynek, który próbuje tym potrzebom sprostać (por. Newbiggin, 2010).

### 1.2.2. Branża kreatywna

Analiza literatury przedmiotu dotyczącej zjawisk gospodarczych wskazuje, że brakuje w niej jednej, uniwersalnej definicji pojęcia branży. Wiązać to można z:

- brakiem jednomyślności przy wyborze metodologii grupowania przedsiębiorstw stanowiących jedną branżę w poziomie (por. Gorynia, Jankowska, 2007) i
- równoczesną aprobatą lokowania branży na poziomie pośrednim pomiędzy gospodarką narodową (traktowaną jako całość) a przedsiębiorstwem (por. Janasz, 2006).

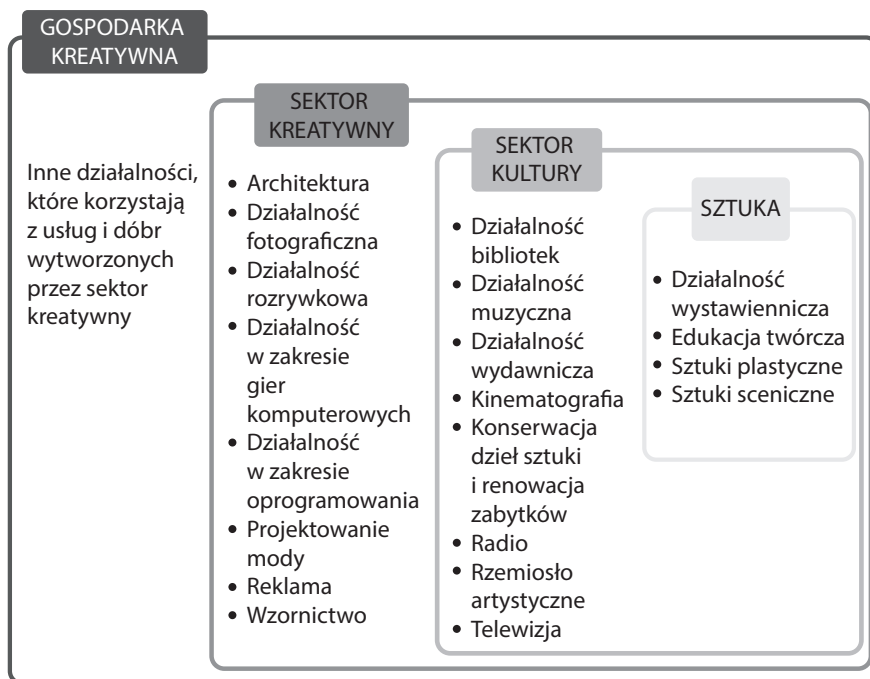
Wyłaniają się jednak dwie antagonistyczne koncepcje grupowania przedsiębiorstw: podażowa i popytowa (zob. Jankowska, 2010). Ciekawy głos w dyskusji nad tymi dwoma ujęciami zaprezentowali Otta (1994) i Gorynia (2007). Badacze ci przeanalizowali wiele definicji (m.in. podażową koncepcję Marshalla, popytowe koncepcje Chamberlina, Robinson, Stac-Kelberga, Abbotta, Baina, Portera) i zwrócili uwagę na konieczność połączenia tych ujęć, gdy chodzi o zdefiniowanie pojęcia branży i wskazanie jej granic. Ponadto Gorynia stwierdził, że do branży powinno zaliczać się wszystkie przedsiębiorstwa,

które wytwarzają podobne do siebie produkty i zaspokajają potrzeby tej samej grupy konsumentów, co wskazuje na zawężone definiowanie branży i jej granic. Niejednokrotnie bowiem zdarzają się sytuacje, w których przedsiębiorca produkuje przy użyciu jednorodnej technologii zbliżone produkty i dostarcza je do różnych grup odbiorców, a i tak są one zaliczane do tej samej branży (por. Gorynia, Jankowska, 2000).

W analizach ekonomicznych badanie pojęcia branży trwa od wielu lat i stanowi poziom mezoanalizy, gdzie rozpatrywane są jednostki jako części całości, na którą one wpływają, i gdzie wskazywane są zależności między przedsiębiorstwem a całą gospodarką. Co ciekawe, brakuje w tych analizach systematyki, choć stwierdza się, że zespoły branż budują cały sektor. Dodatkową trudnością interpretacyjną jest fakt, iż w niektórych opracowaniach pojęcia *sektor* i *branża* są traktowane jak synonimy, w innych – jak dwa odmienne pojęcia, a wtedy nie konkretyzuje się występujących między nimi różnic. W tej sytuacji zasadne jest przyjęcie za Pierścionkiem, że sektor jest pojęciem szerszym niż branża i obejmuje zintegrowany układ przedsiębiorstw, w skład którego wchodzi branża i podsektory (zob. Pierścionek, 2003a; 2003b). Wychodząc od takiego założenia, branża staje się zbiorem podmiotów czy działalności gospodarczych, które produkują dobra/usługi o podobnych cechach, a sektor (pojęcie szersze) staje się zbiorem branż o podobnym charakterze, na przykład branżą będzie przemysł filmowy, reklamowy, muzyczny, a sektorem zbiór tych branż, opisany w określony sposób (np. sektor kultury czy sektor kreatywny).

Różnice między pojęciami branż kreatywnych (*creative industries*) i działalności kulturowych (*cultural industries*) są umowne – oba określenia wskazują na składowe sektora kreatywnego lub gospodarki kreatywnej, a zdarza się także, że działalności kulturowe klasyfikuje się jako podzbiór branż kreatywnych (por. Kern European Affairs, 2006). Użycie terminu *sektor* wydaje się w tym kontekście trafne, w języku polskim określenie to ma bowiem konotacje gospodarcze (i kojarzy się z pojęciem sektora gospodarki), a z drugiej strony nie jest silnie kojarzone z przemysłem. Co ciekawe, w języku angielskim jest odwrotnie – *sector* ma silniejsze konotacje ekonomiczne niż *industry* (por. Pratt, 1997; Throsby, 2008, s. 147–164).

Pojęcie *gospodarka kreatywna* jest oczywiście pojęciem nadrzędnym w stosunku do pojęcia *sektor kreatywny* i o wiele od niego szerszym (por. rysunek 1.2).



**Rysunek 1.2.** Przykładowa klasyfikacja i zależności między głównymi pojęciami związanymi z gospodarką kreatywną

**Źródło:** Stachowiak, Tomczak, 2015, s. 7–27, za Kern European Affairs, 2006.

Przedstawione tu podejście odpowiada ponadsektorowej perspektywie, która obejmuje w ostatnich latach nie tylko funkcjonowanie samego sektora kreatywnego, ale także wykorzystanie różnorodnych usług i dóbr kreatywnych w innych częściach gospodarki (por. Higgs, Cunningham, Bakhshi, 2008; Cunningham, 2011; Bakhshi, Hargreaves, Mateos-Garcia, 2013). Również Pratt (2008) sugeruje, że analizowanie branż kreatywnych należy traktować szeroko, czyli uwzględniając perspektywę łańcucha wartości dodanej, który obejmuje nie tylko proces wytwarzania dóbr kreatywnych, ale również ich dystrybucję i konsumpcję. Takie ujęcie ukazuje głębszy obszar powiązań gospodarki z sektorem kreatywnym, dzięki czemu możemy ocenić w pełni jego gospodarczą rolę i wpływ na rozwój gospodarki.

### 1.2.3. Klasa kreatywna

Florida proponuje koncepcję klasy kreatywnej, zgodnie z którą przestrzenne rozmieszczenie przedsiębiorstw i czynników pracy podlega logice odmiennej od wskazywanej w klasycznych teoriach ekonomicznych – oznacza to, że to nie ludzie

podążają za pracą, a praca podąża za nimi. Według tego amerykańskiego ekonomisty czynnikiem decydującym o wyborze lokalizacji przedsiębiorstw jest dostęp do pracy odpowiadającej potrzebom przedsiębiorstwa, ludzie (tworzący zasób pracy) podejmują zaś swoje decyzje zawodowe na podstawie innych czynników niż podaż pracy (zob. Florida, 2010, s. 83). Idąc dalej tym tropem, Florida stwierdza, że teoria kapitału społecznego powinna ustąpić miejsca teorii kapitału kreatywnego, która jest pochodną teorii kapitału ludzkiego. Według niej osoby kreatywne napędzają wzrost gospodarczy, a miejsca, które licznie zamieszkują (określane jako skupiska talentu), rozwijają się niezwykle dynamicznie i przyciągają kolejne twórcze jednostki. Uczony ten prowadził badania w dużych, amerykańskich miastach – tam, gdzie rozwój gospodarczy powiązany był z występowaniem grupy ludzi, którą wyróżniała w pracy kreatywność. Rezultatem tych badań były spostrzeżenia, iż dla takich właśnie osób liczą się przy zatrudnianiu nie tylko względy ekonomiczne, ale także sposób i styl życia – wykształceni, kreatywni pracownicy nie dokonują wyboru nowego miejsca pracy jedynie na podstawie wysokich zarobków, ale zwracają także uwagę na klimat społeczny i wolą miejsca przyjazne dla różnych środowisk i kultur, innowacyjne i tolerancyjne. Według Floridy (2010, s. 82–86):

- kreatywność jest zdolnością właściwą wszystkim ludziom, choć w różnym stopniu – nie jest domeną wybranych osób;
- ludzie, których charakteryzuje ponadprzeciętna doza kreatywności, wykazują się wspólną cechą – jest nią silne dążenie do funkcjonowania w środowisku, umożliwiające im wykorzystanie ich kreatywności, docenienie ich wkładu, a także mobilizowanie ich i stawianie im wyzwań; jeśli więc przedsiębiorstwa (a także całe miasta i regiony) będą w stanie zapewnić takie warunki, to zyskają przewagę w przyciąganiu kreatywnych pracowników, a co za tym idzie – także napływ innowacji i przewagę konkurencyjną;
- firmy wykazują się mobilnością – przenoszą się tam, gdzie występują skupiska utalentowanych i kreatywnych pracowników, zgodnie z przytaczaną już tezą, że praca migruje za ludźmi, a nie ludzie za pracą.

Klasę kreatywną, mającą znaczny potencjał ekonomiczny, według Floridy tworzą hiperkreatywny rdzeń oraz kreatywni zawodowcy. Ów rdzeń wyróżnia to, że jego przedstawiciele wykonują pracę ściśle związaną z tworzeniem nowych, znaczących, innowacyjnych form i rozwiązań, które znajdują zastosowanie w wielu dziedzinach życia – zalicza się tu między innymi aktorów, twórców kultury (malarzy, rzeźbiarzy, reżyserów, scenarzystów itd.), naukowców, architektów, inżynierów, przedstawicieli zawodów związanych z branżą komputerową i wiedzą matematyczną, a także przedstawicieli środowisk opiniotwórczych oraz analityków think tanków. Klasę kreatywną tworzą (oprócz przedstawicieli rdzenia) twórczy profesjonaliści, którzy pracują w dziedzinach wymagających

specjalistycznej wiedzy. Grupę tę wyróżnia to, że jej przedstawiciele mają wyższe wykształcenie, a wykonywane przez nich zawody niejednokrotnie wymagają testowania i doskonalenia różnych rozwiązań czy też opracowywania nowych metod działania/postępowania (Florida, 2010, s. 82–86; Szultka, 2014; Mazurek-Łopacińska, Sobocińska, 2015). Reprezentanci tej grupy to według Floridy osoby, które skupiają się na kreowaniu nowych rozwiązań i mają w tym zakresie osiągnięcia, można je więc zakwalifikować do superkreatywnego rdzenia.

Grupa kreatywnych zawodowców także jest znacznie zróżnicowana i obejmuje menedżerów, prawników, osoby pracujące w branży finansowej oraz biznesie, a także w ochronie zdrowia.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że wyrazem przemian społeczno-gospodarczych, które zachodzą we współczesnym świecie, jest nie tylko rosnąca liczba twórczych zawodów, ale także wzrost znaczenia czynnika twórczego w innych zawodach (por. Florida, 2010, s. 82–86). Wyróżnikiem klasy kreatywnej jest też osiąganie przez nią ponadprzeciętnych dochodów przy jednoczesnym oczekiwaniu wysokiej jakości życia. Opisywane już skupiska klasy twórczej spotyka się na specyficznych typach obszarów, które określa się mianem regionów kreatywnych. Według Floridy sukces gospodarczy tych regionów zależy od trzech elementów, nazywanych 3T: technologii, talentu i tolerancji (zob. Florida, 2005, s. 130). Dzięki powiązaniu na takich obszarach przedstawiciele klasy twórczej (np. artyści, naukowcy, inżynierowie, programiści, finansiści) wzajemnie się stymulują – te oddziaływania są silniejsze niż w sytuacji, gdyby osoby te były rozproszone. Stachowiak i Tomczyk, wskazując zalety teorii Floridy, opisują także poglądy jej przeciwników. I tak Storper i Scott (2009, s. 147–167) uważają, że duża i zróżnicowana oferta usługowa w miastach nie jest czynnikiem wzrostu gospodarczego, a jego efektem. Peck (2005, s. 740–770), Glaeser (2011) i Krätke (2014, s. 1196–1213) kwestionują klasę kreatywną i obecny jej podział – według nich powinna ona zostać zdezagregowana. Wskazują także, że wysoko wykwalifikowani finansiści czy specjaliści od nieruchomości, zarządzania i doradztwa nie stoją za sukcesem gospodarczym danych regionów w takim samym stopniu jak naukowcy, inżynierowie czy specjaliści od nowych technologii. Warto więc obiektywnie przebadać wpływ poszczególnych grup zawodów kreatywnych na regionalne zdolności innowacyjne i rozwój gospodarczy. Można tego dokonać, jeśli podzieli się klasę kreatywną (zdefiniowaną przez Floridę) na pięć grup, z czego tylko dwie pierwsze będą miały szczególne znaczenie dla regionalnych zdolności innowacyjnych (za Stachowiak, Tomczak, 2015, s. 16–17):

- pracowników twórczych naukowo i technologicznie (grupy zawodowe w dziedzinie badań i rozwoju, szkolnictwa wyższego, a także wykwalifikowanych techników i specjalistów służby zdrowia);



- pracowników twórczych artystycznie (grupy zawodowe związane z kulturą);
- klasę kupiecką (grupy zawodowe związane z sektorem finansowym i nieruchomościami);
- klasę menedżerską (przedsiębiorców i menedżerów przedsiębiorstw, działalności związane z doradztwem biznesowym i konsultingiem);
- klasę polityczną (członków organów ustawodawczych, polityków, kierowników w administracji publicznej).

Najnowsze rozważania Floridy, Adlera i Mellander (2017, s. 86–96) stanowią rozwinięcie prostego, choć mogącego brzmieć prowokacyjnie stwierdzenia, że kreatywne i innowacyjne działania są wytworami miast lub regionów (pojęcia *miasto*, *region* i *region miejski* są tu używane w odniesieniu do aglomeracji miejskich lub obszarów metropolitalnych), a nie kreatywnych ludzi. Dochodzi tu więc do uosobienia – zdarzenia, procesy stymulujące rozwój techniczny, wzrost gospodarczy i postęp stają się wytworem nie tylko ludzi czy przedsiębiorstw myślących kreatywnie i przyszłościowo, ale także miast i regionów. A te nie są wyłącznie miejscami, w których dochodzi do innowacyjnych działań, ale aktywnymi uczestnikami kreowania nowych idei, przedsiębiorstw i form organizacyjnych. Amerykańscy badacze zachęcają także do prowadzenia badań, które koncentrują się na rywalizacji o przestrzeń – następuje ona w sytuacji skupienia się w jednym miejscu innowacji, przedsiębiorczości i kreatywności, zwykle w niewielkiej liczbie miast-gwiazd i centrów wiedzy. Według Floridy, Adlera i Mellander model rywalizacji o przestrzeń funkcjonuje od dawna – przedstawił go Alonso w połowie lat sześćdziesiątych XX wieku (por. Alonso, 1964). Przez wieki rzemieślnicy, a następnie przedsiębiorcy konkurowali o ziemie położone w centrum miast. Współczesne, nowoczesne miasto jest nadal przedmiotem łagodnej rywalizacji o przestrzeń, którą nazywa się „spłotem miejskich gruntów” (za Scott, 2013). Stąd też ważne staje się pytanie zadane przez trójkę przywołanych badaczy: „Czy owa konkurencja o przestrzeń może wyprzeć kreatywność i innowacje z miast o ustalonej pozycji?” (zob. Florida, Adler, Mellander, 2017, s. 16). A może prawdziwe jest stwierdzenie Jacoba: „gdy miejsce staje się nudne, nawet bogaci ludzie z niego odchodzą” (Florida, Adler, Mellander, 2017, s. 16). Może potencjał takich miast tak szybko rozkwita, jak gaśnie? Być może powstanie nowego, ulepszonoego modelu miejskich innowacji i przedsiębiorczości w centrum miasta pomogłoby lepiej określić, w jaki sposób cykliczność rynku gruntów miejskich może „otwierać” i „zamykać” aktywność twórczą, co częściowo wyjaśniałoby tendencję do „wyrajania się” innowacji oraz wzlotu czy upadku określonych miejsc jako centrów innowacji, przedsiębiorczości i wzrostu gospodarczego (por. Florida, Adler, Mellander, 2017, s. 16). Cytowani amerykańscy ekonomiści argumentują ponadto, że przedsiębiorstwo osadzono dotąd zbyt mocno w centrum literatury zajmującej się geografiami innowacji

i przedsiębiorczości, i że takie podejście jest przestarzałe, bo to właśnie miasto powinno zostać umieszczone w centrum rozważań. Ta zmiana perspektywy ukazuje bowiem, że miasto, region i miejsce to nie tylko lokalizacje, w których pojawiają się kreatywność, innowacje i przedsiębiorczość, ale także wiele kluczowych mechanizmów, które umożliwiają ich pojawienie się.

#### 1.2.4. Kreatywne miasto

W koncepcji miasta kreatywnego (*creative city*) sektor kreatywny jawi się jako zjawisko miejskie. Jak zauważa Stachowiak (2018, s. 36): „teoretyzuje ono miejski wymiar sektora kreatywnego”. Idea kreatywnego miasta pojawiła się pod koniec lat osiemdziesiątych XX wieku i była odpowiedzią na sytuację gospodarczą, w której przemysłowe miasta Europy chyliły się ku upadkowi (a nawet upadały), a punkt ciężkości w globalnej wymianie handlowej przesunął się na wschód tego kontynentu (zob. Scott, 2014, s. 565–578). Ta sytuacja dała początek walce o ożywienie centrów miast i zainicjowała publiczną dyskusję dotyczącą promowania kreatywności jako polityki rozwoju miast. Dziesięć lat później, pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku i na początku XXI wieku, koncepcja miasta kreatywnego zaczęła się dynamicznie poszerzać dzięki pracom różnych badaczy, między innymi Bianchiniego i Parkinsona (1993), Landry’ego (2000), Howkinsa (2001) i Floridy (2002). Kreatywnym miastem określa się taką przestrzeń, w której wykorzystuje się szeroko rozumiane nowatorstwo i oryginalność do budowania przewagi konkurencyjnej. W najszerszym ujęciu kreatywność to twórcza postawa, pewien proces umysłowy, dzięki któremu tworzone są nowe idee, koncepcje lub skojarzenia z funkcjonującymi już ideami i koncepcjami. Kreatywne miasto to środowisko, w którym artyści i inne osoby określane mianem klasy kreatywnej odgrywają główną rolę, a wartości pełnią funkcję katalizatorów rozwoju (por. Rogowska, 2013, s. 156–165).

Landry w swojej koncepcji porusza jeszcze jedną istotną sprawę – dotyczy ona barier, które stoją na przeszkodzie kreatywności miasta. Jako jedną z głównych wymienia racjonalistyczno-instrumentalne podejście do kreowania polityki miejskiej. Według tego badacza, by pobudzić kreatywność przestrzenną miasta, konieczne jest zaangażowanie się w ten proces instytucji, organizacji i osób, które potrafią całościowo postrzegać złożoną przestrzeń miejską, a równocześnie rozumieją, że następujące tu zmiany materialne wpływają na emocjonalną i symboliczną percepcję oraz niewielkie systemy ekologii społecznej miasta. Posiadanie takich kompetencji wymaga zarówno od instytucji, jak i pojedynczych osób innowacyjnej postawy, co nie jest ani proste, ani oczywiste – wiąże się bowiem ze zmianą sposobu myślenia, wyjściem poza znane już ramy postrzegania kontekstu przestrzennego, społecznego i gospodarczego (por. Landry, 2013).



Bianchini zauważa, że nowe spojrzenie na miasto powinno opierać się nie tylko na oryginalności, ale przede wszystkim na redefiniowaniu istniejących zasad, niekonwencjonalnym podejściu do nich i odszukiwaniu podobieństw w dziedzinach, które pozornie nie są ze sobą związane, co łączyć można z elastycznym podejściem do przestrzeni miejskiej. Wykształcanie się tych nowych kompetencji powinno łączyć się z odpowiednio tworzonym w danym mieście klimatem wspólnego uczenia się społeczności skupionej wokół wspólnego celu. Zdaniem tego badacza oryginalne, nowatorskie myślenie ma miejsce wyłącznie wtedy, gdy mamy do czynienia z bliskością wielu lokalnych przedsiębiorców, producentów, podwykonawców i klientów, czyli w metropoliach (zob. Bianchini, 1991, s. 66).

Kreatywne środowisko może być także definiowane jako całość relacji między klasą kreatywną a osobami, które są odbiorcami jej wytworów, czyli jako infrastruktura wspierająca i umożliwiająca odbiór pracy tej klasy (por. Knop, Macełko, Mendel, 2011, s. 63–81).

Według Harringtona ocena kreatywnego środowiska opiera się na eksperymentowaniu oraz odkrywaniu i może zachodzić w atmosferze wspierania podejmowania ryzyka – wszędzie tam, gdzie działaniu towarzyszy zapał, gdzie dochodzi do niestandardowych aktywności i inicjatyw, gdzie jest otwartość na tworzenie nowych idei i myśli, w takim środowisku, w którym innowacyjność innych osób i podmiotów, różnorodność ich opinii jest czynnikiem pożądanym (zob. Harrington, 1990).

Karwińska ujmuje definicję miasta kreatywnego nieco inaczej, skupia się bowiem na kluczowych cechach środowiska społeczno-gospodarczego. W takim środowisku jednostki (ale także całe grupy społeczne) z powodzeniem realizują wybrane przez siebie role społeczne, jak również pracują, biorą udział w życiu społecznym, kulturalnym i politycznym (por. Karwińska, 2009, s. 11–29). Tak rozumiane miasto kreatywne cechuje obecność (za Namyślak, 2014, s. 5–21):

- działalności kreatywnych, które są odpowiedzią na formowanie struktur nowej gospodarki;
- klasy kreatywnej, czyli części społeczeństwa o unikalnych, wysokich umiejętnościach, która pracuje w określonych zawodach – są to osoby przedsiębiorcze, łatwo adaptujące się do szybko zmieniających się uwarunkowań społecznych czy gospodarczych;
- odpowiedniej jakości przestrzeni, a szczególnie czynników uznanych przez mieszkańców/przedsiębiorców za istotne i decydujące o wyborze miejsca do zamieszkania/inwestowania;
- infrastruktury technologicznej, czyli różnorodnych inwestycji w tzw. twarde i miękkie projekty, które pozwalają budować przewagę strategiczną w relacji do innych jednostek.

Przeprowadzone w metropoliach badania kreatywnych przedsiębiorstw ukazują, że przedsiębiorstwa te cechuje orientacja na zewnątrz, a także mocne zakorzenienie w lokalnej społeczności i kontekście. Lokalny rozwój kreatywny zależy od nowatorstwa, oryginalności, ale także takich cech, jak pewność siebie, odwaga w poszukiwaniu niekonwencjonalnych rozwiązań i chęć współpracy z najbardziej kreatywnymi jednostkami, by zaspokajać potrzeby w sposób dotychczas niespotykany, a więc zaskakujący i innowacyjny (zob. Krueger, Buckingham, 2012, s. 486–503).

Według Floridy kreatywne miasta to takie przestrzenie, które są z różnych względów atrakcyjne zarówno dla mieszkańców, jak i przedsiębiorców, i są zamieszkiwane przez klasę kreatywną. Ten amerykański badacz twierdzi, iż tylko niektóre z miast są w stanie przyciągnąć klasę kreatywną, a co za tym idzie – także przemysł wykorzystujący nowoczesne technologie. Ten ostatni lokalizuje się w takim miejscu, gdzie można znaleźć wysoko wykwalifikowanych pracowników. Kreatywne miasta to miejsca, które stwarzają specyficzne warunki życia, pracy i rozrywki – miejsca otwarte i tolerancyjne, przyjazne wszystkim nowo przybyłym ludziom (niezależnie od narodowości, kultury i religii). Florida wskazuje, że we współzawodnictwie o klasę kreatywną miasta muszą wyróżniać się następującymi atutami: powinny oferować swoim mieszkańcom atrakcyjny wypoczynek i różnorodne formy rekreacji, wysoką jakość środowiska naturalnego (czyste powietrze, wodę itp.), atrakcje kulturalne i możliwość współistnienia różnych stylów życia oraz powinny być bezpieczne. Osoby kreatywne, stanowiąc siłę napędową kreatywnego miasta, chcą zwykle przebywać z osobami podobnymi do siebie – są mobilne i nie mają problemu z szukaniem kolejnych miejsc zgodnych z bliskimi im normami. Jeśli oni się przemieszczają, przemieszcza się również kapitał – jest tam, gdzie potencjał kreatywnych osób. Pojęcie kreatywnego miasta pojawia się także w koncepcji innowacyjnego miasta. Jest nim jednostka osadnicza o statusie miasta, której mieszkańcy i instytucje (przedsiębiorcy) konsekwentnie i systematycznie zorientowani są na wytwarzanie wiedzy, co umożliwi kształtowanie się nowych idei, pomysłów, rozwiązań organizacyjnych oraz technologii (zob. Florida, 2002). Miasto innowacyjne to końcowy etap ewolucji miasta – w ramach istniejących w nim instytucji, procedur i funkcjonującej tu klasy kreatywnej wdraża się różnorodne strategie, by osiągnąć cele: wiedzę, pomysły, koncepcje, idee, wykwalifikowaną siłę roboczą, ludzi nauki, nowoczesnych menedżerów samorządowych, osoby uczące się, a także środki finansowe na nowe inwestycje. Szromnik (2012, s. 82) wyróżnia kilka faz, które miasto musi przejść, by stać się innowacyjnym: miasto tradycyjne → miasto przedsiębiorcze → miasto uczące się → miasto kreatywne → miasto innowacyjne. Najbliższe nam współczesne formy reprezentują trzy ostatnie fazy. Miasto uczące się jest skoncentrowane na nauce i wykształceniu – to przestrzeń,

w której przygotowuje się do pracy nowych, wysoko wykwalifikowanych specjalistów. Władze takiego miasta stwarzają warunki do sprawnego funkcjonowania ośrodków naukowo-badawczych czy edukacyjnych oraz centrów wdrożeń nowych technologii, jak również do zatrudniania w nich najlepszych profesjonalistów. Z kolei ośrodki te mogą swobodnie się rozwijać dzięki zasobom ludzkim – klasie kreatywnej, czyli ludziom nauki, twórcom, artystom, przedsiębiorcom, przedstawicielom wolnych zawodów. Miasto uczące się przechodzi w fazę miasta kreatywnego, gdy rządzone będzie przez kreatywne władze, a w jego zasobach znajdą się liczni kreatywni mieszkańcy i kreatywne instytucje. Owe kreatywności sprzyjać będą zgromadzone przez lata i wykształcone zasoby wiedzy. Ostateczną formą tej ewolucji jest opisane wcześniej miasto innowacyjne (por. Szromnik, 2012, s. 82–86).

Problem kreatywności jest rozważany coraz częściej w ramach polityki regionalnej i miejskiej. W dokumencie *The Economy of Culture in Europe* z 2006 roku (przygotowanym w ramach struktur Unii Europejskiej) zwraca się uwagę, że sektor kultury przyczynia się do realizacji celów strategii lizbońskiej, jest bowiem silnie skorelowany z sektorem ICT, a to powoduje przyciąganie inwestycji, turystów, a także jest narzędziem społecznej integracji, co w konsekwencji sprzyja zwiększaniu spójności w Europie. Autorzy raportu wskazują rekomendacje dla przyszłej polityki regionalnej Unii Europejskiej i proponują, by w ramach programów ramowych i funduszy strukturalnych rozwijać postawy kreatywne, a także stopniowo zwiększać współpracę między sektorem kreatywnym a MSP oraz wspierać zmiany cyfrowe (*Digital Shift*), aby w pełni wykorzystywać możliwości, jakie dają kolejne innowacje technologiczne (por. Rogowska, 2013, s. 162). Sugerowane zmiany powinny dotyczyć: wspierania mobilności artystów, promowania kreatywnych postaw, nowelizowania standardów rachunkowości, by ułatwiać dzięki nim wycenę wartości niematerialnych i prawnych oraz prowadzić do zwiększenia finansowania inwestycji w aktywa niematerialne. W 2010 roku Komisja Europejska przygotowała opracowanie *Green Paper. Unlocking the Potential of Cultural and Creative Industries*, w którym podkreślony został potencjał i rosnące znaczenie przemysłów kreatywnych dla przyszłego rozwoju i wzrostu konkurencyjności Europy, a także dla osiągnięcia celów nowej strategii *Europa 2020*. W dokumencie tym znajdują się liczne odwołania do budowania marek państw, regionów, miast, rozwoju technologii ICT, kształcenia przez całe życie, innowacyjnych produktów, usług i technologii związanych z rozwojem zrównoważonym, a także do dialogu międzykulturowego i budowania wspólnoty.

### 1.3. Kreatywność, twórczość, innowacyjność – różnice i podobieństwa pojęć

Analizując literaturę poświęconą sektorowi kreatywnemu oraz rozpatrując towarzyszące mu koncepcje, należy zastanowić się, dlaczego – mimo etymologii tego pojęcia i łączenia go z pojęciem *kreatywność* (*creative*) – tak trudno jest badaczom osiągnąć konsensus i stworzyć jego jednoznaczną definicję. Szukając wspólnego mianownika, można wyodrębnić z wielu definicji prezentowanych przez różnych specjalistów podobieństwa i sprecyzować niektóre cechy pojęcia *kreatywność*. Termin ten jest dość często przedstawiany jako zdolność myślenia innowacyjnego – oznacza to opracowanie nowych koncepcji łączących ze sobą istniejące już elementy rzeczywistości w oryginalny, niespotykany dotąd sposób. Tym samym można uznać, że kreatywność różni się od innowacyjności (z którą zwyczajowo jest kojarzona i traktowana synonimicznie), dotyczy bowiem zdolności, którą dane osoby mogą posiadać (bądź nie), a innowacyjność jest procesem, dzięki któremu możemy skonkretyzować pewną koncepcję mającą znamiona nowości lub sam produkt, który jest rezultatem tego procesu. Określenia *kreatywny*, *innowacyjny* są znaczeniowo bardzo zbliżone do pojęcia twórczości. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że twórczość jest procesem, a kreatywność zdolnością. Osoba kreatywna to taka, która osiąga coś w twórczym myśleniu (jest więc skuteczna), dlatego częściej sięga się właśnie po to określenie, a nie po określenie *bycie twórczym*. Ponadto kreatywność zdaje się pojęciem neutralnym – nie dotyczy bowiem natchnienia, objawienia czy geniuszu, a zwykłych spraw i stosowania technik, których można się nauczyć (zob. Markiewicz, Kotylak, Szczech-Pietkiewicz, 2016, s. 42–45). Przeanalizujmy zatem dokładniej te pojęcia.

#### 1.3.1. Kreatywność i twórczość

Kreatywność definiuje się różnorako i dość szeroko, szczególnie współcześnie. Pojęcie kreatywności rozumiane jest najczęściej jako „zdolność do tworzenia czegoś nowego, oryginalnego, przynoszącego nowe rozwiązania, pomysłowość” (Dubisz, 2003, t. 2, s. 295). Słowo to wywodzi się zwykle od łacińskiego terminu *creator* w znaczeniu ‘ojciec’ (czy szerszym: *creator urbis* ‘założyciel miasta’), a w polszczyźnie zyskało popularność dzięki angielskiemu *creator* ‘twórca’ oraz *creative* ‘twórczy’. W *Dziejach sześciu pojęć. Sztuka. Piękno. Forma. Twórczość. Odtwórczość. Przejście estetyczne* Tatarkiewicz zwrócił uwagę na następujący fakt:

[...] wyraz „twórczość” jest wieloznaczny, zmieniał bowiem w ciągu dziejów swe znaczenie; a znaczenie końcowe, dziś aktualne, jest (by użyć kartezjańskiego rozróżnienia) co najwyżej jasne, ale na pewno niewyraźne (Tatarkiewicz, 1982, s. 311).

I choć od wydania filozoficznego dzieła Tatarkiewicza minęło już ponad czterdzieści lat, stwierdzenie to, także w kontekście nauk ekonomicznych i o zarządzaniu, uznać można za nadal aktualne.

Kreatywność zwykle ujmowana jest w kontekście organizacji, instytucji, elementów i czynników proinnowacyjnego rozwoju, a nie wyłącznie jako cecha jednostkowa. Takie ujęcie jest efektem przemian społeczno-gospodarczych, które miały miejsce w drugiej połowie XX wieku, a zasadniczy nurt rozważań i analiz związanych z kreatywnością łączyć można z kognitywistyką, naukami o organizacji i zarządzaniu, a także badaniami psychologicznymi, immanentnymi jej cechami są bowiem nowość i wartościowość. Amerykańscy badacze Sternberg, Lubart, Kaufman i Pretz określają kreatywność jako zdolność wytwarzania czegoś, co jest nowe, wartościowe i użyteczne. Te kategorie są względne, rozpatruje się je bowiem jako nowe/stare jedynie w stosunku do czegoś, co miało miejsce wcześniej lub zaistniało w nowych okolicznościach (por. Sternberg i in., 2005, s. 351–369). Kreatywność jest jedną z ważniejszych zdolności, która może ułatwić diagnozowanie i rozwiązywanie różnych problemów. Jej przydatność łączyć należy z cechami charakteryzującymi osoby kreatywne, a do takich – zdaniem Waisburd (2009, s. 1–9) – zalicza się:

- elastyczność, czyli wykraczanie poza rutynowe myślenie i „utarte schematy”;
- płynność, czyli tworzenie wielu pomysłów dotyczących rozpatrywanego zagadnienia/problemu;
- szczegółowość, czyli wnikanie w szczegóły zadania;
- tolerancję niejasności;
- zdolność postrzegania całości;
- dociekliwość;
- niezależność myślenia;
- orientację na działanie;
- zaangażowanie.

Zdaniem Rebera i Reber taka definicja kreatywności zbliża to pojęcie ku twórczości, a w odniesieniu do terminu *kreatywny* pojawiają się takie konotacje, jak: mający zdolność do tworzenia czegoś nowego, dynamiczny, pomysłowy, dający w efekcie coś nowego. Ten sposób definiowania kreatywności jest zbliżony z twórczością, która wskazuje na proces psychiczny, w którego efekcie powstają nowe rozwiązania, idee, koncepcje, produkty lub wytwory artystyczne uznawane za nowe i użyteczne (por. Reber, Reber, 2001).

Twórczość po raz pierwszy zdefiniowano w XVIII wieku – zrobił to Duff w 1767 roku, wyjaśniając naturę geniuszu, twórczości i procesu twórczego. Kreatywność przedstawił jako wyobraźnię, która dzięki rozsądkowi (i poczuciu dobrego smaku) może łączyć istniejące idee, przeobrażać je i tworzyć nowe rzeczy. Taka

definicja oparta była na powszechnym w tamtym czasie przekonaniu, że twórczość dostępna jest jedynie geniuszom – a oni posiadli ją od Boga, mając (jak i on) nadprzyrodzony dar tworzenia (zob. Throsby, 2010, s. 90). Podstawy kreatywności stały się na przełomie XIX i XX wieku przedmiotem zainteresowania Galtona, który wiązał je z badaniami nad ludzką inteligencją. Ten brytyjski przyrodnik i antropolog, twórca psychologii różnic indywidualnych, w swoich pracach poświęconych wybitności i uzdolnieniom stwierdził, że cechy te są dziedziczne, podobnie jak zdolność kreatywnego myślenia (por. Colvin, 2009, s. 30).

Wiek XX przyniósł istotne zmiany w myśleniu o podstawach twórczości, a wszystko to za sprawą Guilforda (1978), który w 1950 roku w opublikowanych przez siebie badaniach postawił tezę, że twórczość może być dostępna dla każdego człowieka oraz wskazał model, w którym jest ona zakwalifikowana jako jeden z przejawów inteligencji. Jego przemyślenia oraz współczesne koncepcje twórczości odwołują się do badań przeprowadzonych w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku i obalają wiele mitów, które przyłgnęły przez wieki do pojęcia kreatywności. Jedną z nich jest koncepcja Weisberga, który – opierając się na własnych spostrzeżeniach, badaniach historycznych i biograficznych – wykazał, że „mit genialności” jest niczym nieuzasadniony, wybitni twórcy nie opierali bowiem swojej kreatywności na nadprzyrodzonych uzdolnieniach czy niespodziewanych olśnieniach, a ich prace to efekt długotrwałej, żmudnej, często wieloletniej pracy (zob. Nęcka, 2001, s. 46–47). Aktualny stan wiedzy wskazuje, że kreatywność należy traktować jak każdą inną cechę – każdy człowiek może być twórcą, choć z pewnością potencjał w tym zakresie może być u nas różny. Warto zaznaczyć, że takie spojrzenie na kreatywność nie powoduje negowania istnienia znakomitych dzieł ani ich wybitnych autorów, w każdej sferze ludzkiej działalności istnieje bowiem ogromne zróżnicowanie międzyosobnicze. Jednak tylko niektóre, zwykle nieliczne jednostki mają możliwość osiągnięcia mistrzowskiego poziomu. Obiektywne spojrzenie na ten problem prowadzi nas do stwierdzenia, że twórczość nie stanowi pod tym względem wyjątku (zob. Nęcka, 2001, s. 19–23).

Nęcka (2001, s. 24) zauważa, że: „twórczość jest cechą ciągłą, to znaczy może występować w nasileniu, od minimalnego, wręcz zerowego, do bardzo dużego, właściwego genialnym dziełom i ich autorom”, a istnienie niższego poziomu warunkuje wystąpienie kolejnego, wyższego. Przedstawione przez badacza przekonanie ma swoje źródła w powstałej w XX wieku ideologii pankreacjonizmu, w której – według Szmida (2007, s. 75) – „każdy człowiek jest twórczy, gdy nie ogranicza się do powtarzania i naśladowania tego, co zrobili przed nim inni ludzie”. Owo egalitarne podejście do zjawiska twórczości zobowiązuje współczesnych ludzi do tego, że „każdy twórczy być powinien, że wykorzystanie swego kreatywnego potencjału jest niemal obowiązkiem” (Karwowski, 2009, s. 10).



We współczesnej literaturze poświęconej twórczości wielu badaczy, zwracając uwagę na stopniowalność omawianego zjawiska, przedstawiło autorskie typologie, charakteryzujące poszczególne poziomy. I tak na przykład Szmidt (2007, s. 75) wskazał następujące: ocenę społeczną powstałych wytworów, perspektywę czasową oraz złożoność procesów psychicznych. Istnieje także twórczość niższych poziomów (nazywana twórczością codzienną, pospolitą), w której nie ma dzieł, jak również twórczość psychologiczna (inaczej płynna), odnosząca się do twórczej postawy człowieka, który samorealizuje się zawodowo i prywatnie. Ta druga także nie ma efektu w postaci uznanego dzieła, ale prowadzi do zmiany czy też powstania nowego zachowania, pomysłu lub rozwiązania problemu występującego w codziennym życiu. Warto zwrócić uwagę na fakt, że niższe poziomy twórczości charakteryzują wcześniejsze okresy prowadzenia działalności i życia, dotycząc zazwyczaj niezłożonych aspektów funkcjonowania, a mimo to określa się je mianem kreatywności. W takim kontekście kreatywność rozumiana jest jako cecha charakteru czy nawet dyspozycja życiowa, która umożliwia tworzenie nowych, wartościowych produktów czy idei i odnosi się do osobowości człowieka demonstrującego zachowanie twórcze, a nie do właściwości ludzkich wytworów. Można więc stwierdzić, że kreatywność jest charakterystyczna dla niższych poziomów twórczości, będąc „podstawą, zapowiedzią i warunkiem bardziej zaawansowanej i dojrzałej twórczości” (Nęcka, 2001, s. 12–24).

Nęcka podkreśla, że pojęcie twórczości rozumiane jest przez ludzi zwykle jako: cecha osoby oraz cecha wytworu (zob. Nęcka, 2001, s. 12–24; por. Miles, Green, 2008), a Barsalou i Prinz (2001, s. 267–307) wskazują na dwa rodzaje twórczości: powszechną (przyziemną), o wymiarze indywidualnym, z którą ma do czynienia każdy człowiek, oraz wybitną, która jest zarzewiem zmian społecznych. Twórczość, jako cecha osoby, jest uznawana za zdolność człowieka do tworzenia nowych, społecznie wartościowych dzieł. Do określenia tej cechy używa się jednak coraz częściej pojęcia *kreatywność*. W psychologii humanistycznej, która traktuje twórczość jako określoną postawę wobec świata, kreatywność jest właściwością mocno zakorzenioną w naturze każdego człowieka. Ten sposób ujmowania twórczości Nęcka nazywa „twórczością bez dzieł”, definiowaną jako „zdolność czysto potencjalna, z różnych powodów niezrealizowana w postaci wytworów spełniających kryteria nowości i wartości” (Nęcka, 2001, s. 12).

Guilford uznał, że źródłem twórczości jest myślenie dywergencyjne, czyli zdolność do wytwarzania licznych pomysłów. Według tego amerykańskiego psychologa, pedagoga i statystyka wyróżniki myślenia twórczego to: płynność, spontaniczność, oryginalność oraz wrażliwość na problemy (Guilford, 1950, s. 444–454). Fromm (1999) zwrócił z kolei uwagę na fakt, że twórczość jest umiejętnością szczególnego pojmowania świata i reagowania na różne sytuacje oraz uznawana jest

za sposób zaspokajania ludzkich potrzeb. W swojej koncepcji ten niemiecki filozof (podobnie jak Nęcka) stwierdził, że twórczość może być rozumiana na dwa sposoby: jako proces tworzenia czegoś nowego w stosunku do tego, co już istnieje, oraz jako postawa, cecha charakteru, która jest niezbędnym warunkiem każdego aktu czy procesu tworzenia (Fromm, 1989). Maslow (1958; 1978, s. 303–324) zwrócił natomiast uwagę na udział osobowości w twórczości, a nie na dokonania człowieka.

Spór związany ze znaczeniem i użyciem wskazanych terminów jest skutkiem przyjętych przez badaczy założeń (por. Nęcka, 2001, s. 44). Wynika z tego niejednorodność opisu – kreatywność może być definiowana jako cecha indywidualna, dyspozycja (zob. Dobrołowicz, 2002, s. 12–35), a także jako twórczość bez dzieł (zob. Nęcka, 2001, s. 23–24). Ta ostatnia definicja zwraca także uwagę na jeszcze jeden ważny aspekt – twórczość bez dzieł może być zdolnością indywidualną, potencjalną, niezrealizowaną (z różnych powodów) w postaci wytworów spełniających kryteria wartości i nowości.

Reasumując, kreatywność to styl psychologicznego funkcjonowania (por. Stasiakiewicz, 2002, s. 153–173), a także cecha jednostki przejawiająca się w formie określonego zachowania, które może zaowocować twórczymi i wartościowymi wytworami oraz wytworami, które są wyrazem codziennej aktywności twórczej (por. Limont, 2003, s. 17–28), może stanowić aktywność potencjalnie twórczą, która nie przynosi twórczych rezultatów (por. Nęcka, 2001, s. 12). Jeśli chodzi o twórczość, to określa się ją jako aktywność, której wynikiem są nowe, społecznie użyteczne wytwory (zob. Pietrasiński, 1969, s. 9). W tym ujęciu najważniejszy staje się wytwór, czyli efekt aktywności. Natomiast kreatywność postrzega się jako cechę jednostki bądź grupy (zob. Szmidt, 2008, s. 5) czy też jako sposób myślenia (zob. Waisburd, 2009, s. 3), determinujący potencjał twórczego funkcjonowania. Ów potencjał przejawia się zwykle jako obserwowane zachowanie polegające na tworzeniu nowych, wartościowych produktów, przy czym tym produktem (czy też wytworem) może być też samo zachowanie (por. Nęcka, 2001, s. 6). Kreatywność jest zatem zdolnością, natomiast twórczość procesem. Osoba kreatywna jest skuteczna w swoim działaniu, a sama kreatywność (pojmowana jako cecha osobowości i pewna umiejętność) może być kształtowana i rozwijana, choćby przez specjalne treningi czy ćwiczenia.

### 1.3.2. Kreatywność i innowacyjność

Sektor kreatywny traktowany jest jako element napędzający gospodarkę kreatywną, co wiąże się ze wzrostem znaczenia dobrych, kreatywnych pomysłów i rosnącym udziałem własności intelektualnej (por. UNCTAD, 2008). Stwierdzenie to,



jak słusznie zauważa Maźnica (2013, s. 399–412), odnaleźć można w pracach wielu badaczy, między innymi Floridy czy Junga. Według nich kreatywność odgrywa główną rolę we współczesnej gospodarce. Nowa teoria wzrostu gospodarczego wskazuje, że najlepszym kapitałem jest umiejętność twórczego myślenia, a kreatywność i powstawanie nowych pomysłów są kluczowe dla rozwoju i są zasobem niekończącym się, w przeciwieństwie do zasobów naturalnych (zob. Jung, 2011, s. 14). Podobne stwierdzenie można znaleźć w publikacji Mokyra (1990), który zwraca uwagę na fakt, iż kreatywność stanowi podstawę całego rozwoju i postępu gospodarczego. Ponadto Florida wskazuje, że wiedza jest jedynym narzędziem kreatywności, zestawiając tym samym ideę kreatywnej gospodarki z koncepcją gospodarki opartej na wiedzy Druckera. Ten ostatni uznaje wiedzę za podstawowy zasób ekonomiczny, podczas gdy Florida (2010, s. 61) wskazuje, że wiedza jest jedynie narzędziem kreatywności.

Jak zostało to już kilkakrotnie wskazane, innowacja uznawana jest za pojęcie bliskie kreatywności. Dotyczy ona aktu twórczego, ale ujmowanego od strony praktycznej. Można stwierdzić – upraszczając – że innowacyjność jest procesem opartym na wprowadzaniu w życie pomysłu, będącego efektem kreatywności. W pierwszym etapie tworzy się pomysł, następnie realizuje się go, co oznacza, że kreatywność zawsze poprzedza innowacyjność (zob. Jerzyk, Leszczyński, Mruk, 2004, s. 12–13).

Zaprezentowane definicje ukazują niezwykle silne powiązania między kreatywnością a innowacyjnością. Na problemie tym skupił się między innymi Florida w *Narodzinach klasy kreatywnej* (2011), próbując opisać dokładne relacje empiryczne w tym zakresie. Według tego amerykańskiego badacza przedstawiciele klasy kreatywnej mają umiejętność wytwarzania innowacji w dziedzinie, w której są specjalistami. Potwierdził to, wskazując powiązania występujące między skupiskami klasy kreatywnej a poziomem rozwoju innowacji na danym obszarze. Na podstawie uzyskanych w badaniach wyników Florida stwierdził, że miasta i regiony, w których notuje się wysoką koncentrację klasy kreatywnej, zajmują czołowe pozycje w rankingach robionych przez centra innowacji, a dodatkowo wypadają bardzo dobrze w zestawieniach pod względem liczby mieszczących się tam przedsiębiorstw z branży wysokich technologii (Florida, 2011, s. 249).

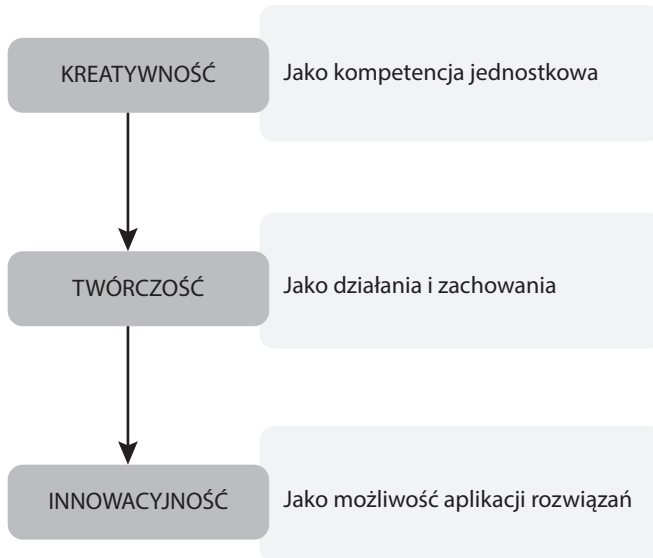
Zaprezentowane przez Floridę wnioski mają niezwykle znaczenie, gdy uwzględnia się w gospodarce rolę innowacji. Koncepcja twórczej destrukcji Schumpetera jest jednym z najważniejszych ujęć tego problemu. Według niego na wolnym rynku dochodzi do ciągłych przekształceń (gospodarka nie jest bowiem tworem statycznym), w efekcie czego istniejące struktury biznesowe są nieustannie rewolucjonizowane – następuje niszczenie starych i kreowanie nowych. Tak więc proces twórczej destrukcji staje się najistotniejszą cechą i wyróżnikiem rynku, a dzięki

innowacjom – determinantą rozwoju gospodarczego. Warto zaznaczyć, że Schumpeter widział innowacyjnego przedsiębiorcę jako siłę napędową postępu w gospodarce kapitalistycznej, a innowacje postrzegał jako naczelną źródło przewagi konkurencyjnej (zob. Towse, 2011, s. 400).

Innowacyjność i twórczość mają wymiar ekonomiczny. Można przyjąć za Schumpeterem, że samo przedsiębiorstwo nie musi być kreatywne i nie musi sprzyjać rozwojowi innowacji, nie musi także zatrudniać pracowników, którzy mają innowacyjne pomysły – te cechy oznaczają jednak, że nie będzie się rozwijać, a w długiej perspektywie upadnie. Ta wizja nadaje dodatkowe znaczenie innowacyjności wpływającej bezpośrednio na rozwój gospodarczy, kreatywności kształtującej poziom innowacyjności oraz kulturze wpływającej (pozytywnie lub negatywnie) poprzez liczne oddziaływania zarówno na kreatywność, jak i na innowacyjność (por. Schumpeter, 2009). Ponadto do długookresowych czynników rozwoju społeczno-gospodarczego trzeba zaliczyć także kapitał wiedzy naukowej (jakość nauki, poziom badań naukowych), kapitał wiedzy społeczeństwa (jakość edukacji), jak również mentalność społeczeństwa (określającą poziom cywilizacyjny i kulturowy) (zob. Maźnica, 2013, s. 399–412).

Relacja zachodząca między innowacyjnością a kreatywnością jest przedmiotem badań wielu specjalistów, jednak warto zwrócić uwagę, że przyjmowany w różnych pracach sposób objaśniania tych związków bywa bardzo rozbieżny. Jak słusznie dostrzega Sopińska (2018, s. 19), powołując się na pracę Mellora, kreatywność jest jednym z trzech źródeł innowacyjności – obok wykorzystania wynalazku oraz jego odmienności. Według Mellora (Mellor, Coulton, Chick, 2011, s. 48) każde ze wskazanych źródeł innowacyjności implikuje tworzenie innego typu innowacji. I tak odmienności zawdzięczamy tzw. innowacje stopniowe, a wynalazki dają podstawę bardzo rzadkim innowacjom radykalnym. W tym ujęciu kreatywność uznawana jest za źródło zarówno innowacji radykalnych, jak i stopniowych. Inne spojrzenie na kwestię związku kreatywności z innowacyjnością proponuje Stasiakiewicz. Zestawia on i charakteryzuje w ujęciu procesowym zjawiska kreatywności, twórczości i innowacyjności oraz opisuje wzajemne zależności, które zachodzą między nimi. Według niego proces ten przebiega w sposób pokazany na rysunku 1.3.

Stasiakiewicz zwraca uwagę na fakt, że ważna jest także aktywizacja określonych cech osobowości, by proces twórczy mógł dojść do skutku, na przykład w postaci określonego produktu czy nowych rozwiązań. W tej sytuacji osobowość staje się istotną zmienną, która wskazuje szanse wykorzystania kreatywnego potencjału (Stasiakiewicz, 1999, s. 153–174; 2002). Kolejnymi istotnymi zmiennymi są: minimalna kompetencja intelektualna, funkcjonowanie poznawcze, inteligencja emocjonalna oraz talent czy też uzdolnienie w określonej dziedzinie (por. Amabile i in., 1994, s. 950–967; Nęcka, 2001; Karwowski, 2009; Wojtczuk-Turek, 2009).



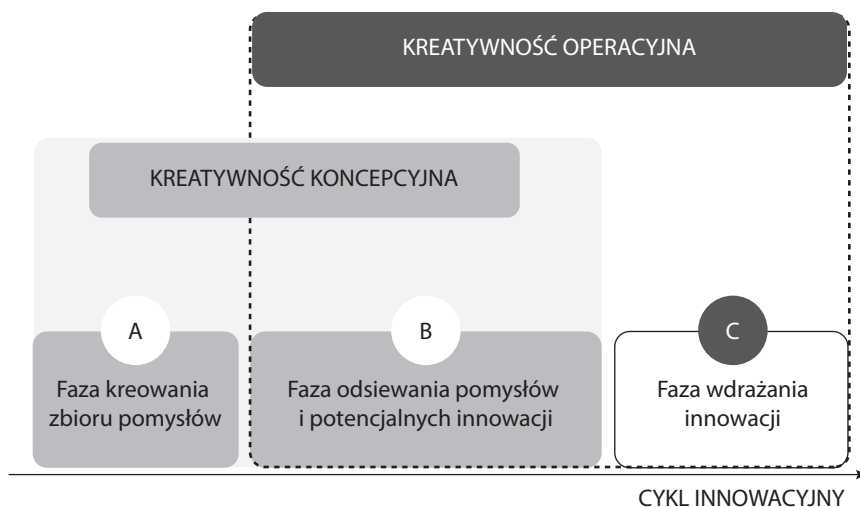
**Rysunek 1.3.** Ujęcie procesowe zjawisk kreatywności, twórczości i innowacyjności

**Źródło:** Stasiakiewicz, 1999; 2002, s. 153–174.

W podobny sposób przedstawiają ten proces także Drozdowski, Zakrzewska, Puchalska, Morchat i Mroczkowska (2010, s. 38). W ich opinii kreatywność umożliwia twórcze działania (które są odpowiedzią na określone problemy), a w efekcie powstają nowe rozwiązania, a więc innowacje. W tym ujęciu kreatywność definiowana jest jako styl psychologicznego funkcjonowania, charakteryzujący się między innymi otwartością i ciekawością poznawczą, tolerancją na wieloznaczność, motywacją wewnętrzną, które formowane są względnie trwałą zdolnością człowieka do tworzenia nowych idei i rozwiązań. Z kolei innowacyjność jest przez tych badaczy ujmowana w dwóch kontekstach: szerszym, organizacyjnym (łąającym się z kulturą organizacji, jej strukturą, wartościami, regułami i celami) oraz węższym (związanym z realizacją zadania).

Kolejny badacz – Brzeziński (2009, s. 36–41) – stwierdza, że kreatywność i innowacyjność to nakładające się na siebie struktury między dwoma etapami procesu twórczego: fazą generowania idei i fazą ich wdrażania. Według niego kreatywność łączy procesy tworzenia pomysłów i nadawania im określonych, konkretnych rozwiązań, które przeznaczone są do wdrażania innowacji (technicznej lub organizacyjnej) w przedsiębiorstwie i którym towarzyszą zmiany w przestrzeni tego przedsiębiorstwa. Brzeziński uważa, że kreatywność można porównać z dynamiczną siłą, dzięki której w organizacji osiągnana jest nowa wartość. Jest także „mózgiem” procesu innowacyjnego, który ma miejsce w różnych obszarach i podsystemach organizacji. W efekcie pojmowanej w ten sposób zależności wyodrębnić można

dwa rodzaje kreatywności: koncepcyjną (konieczną do opracowania nowych koncepcji, metod czy produktów) i operacyjną (niezbędną do wariantowania, wyboru i wdrażania wytworów kreatywności koncepcyjnej do praktyki, jak również do jej weryfikowania). Ten podział pokazuje wyraźnie, że kreatywność koncepcyjna jest nieskrępowanym żadnymi ramami działaniem wyobraźni, w której istotny jest każdy pomysł czy nawet myśl, z kolei kreatywność operacyjna oparta jest na kryteriach przydatności pomysłów, jak również przekształcaniu ich w innowacje. Wynikiem kreatywności koncepcyjnej staje się więc nowa wartość, a kreatywności operacyjnej gotowa innowacja, będąca wytworem twórczego działania i wdrażania (zob. rysunek 1.4).



**Rysunek 1.4.** Rola kreatywności w poszczególnych fazach cyklu innowacyjnego

**Źródło:** Sopińska, 2018, s. 21, za Brzeziński, 2009, s. 36–41.

Z rysunku 1.4 wynika, że kreatywność koncepcyjna uruchamia cykl innowacyjny (dzięki niej kreowane są bowiem pomysły), by następnie zaistnieć w fazie odsiewania tych pomysłów i ewentualnych innowacji, gdzie równolegle działa kreatywność operacyjna. Ta druga konieczna jest w ostatniej fazie cyklu, to jest w fazie wdrażania innowacji.

Zaangażowanie wskazanych kategorii kreatywności wpływa na stopień nowości powstających innowacji. Wysoki poziom kreatywności koncepcyjnej w fazie kreowania pomysłów, jak również wysoki poziom kreatywności operacyjnej w fazie wdrażania umożliwia stworzenie innowacji przełomowych (radykałnych), podczas gdy niski poziom kreatywności koncepcyjnej w fazie kreacji pomysłów przy niskim (a nawet malejącym) poziomie kreatywności operacyjnej sprzyjają powstawaniu innowacji przyrostowych.

Należy podkreślić, że nie każdy akt kreatywności kończy się stworzeniem innowacji, choć każdy proces innowacji musi rozpocząć się od kreatywnego działania. Innowacja nie powstanie bez kreatywnych osób zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie, a wykorzystanie w pełni ich potencjału jest możliwe tylko wtedy, gdy w miejscu ich pracy stworzone zostaną odpowiednie, stymulujące warunki. Kreatywność jest przecież specyficznym, jednostkowym zasobem i szczególnym środkiem wytwórczym pracowników danej organizacji, a z kolei innowacja jest jej efektem – produktem końcowym.

Przedstawione powyżej dywagacje dotyczące roli kreatywności w procesie powstawania innowacji odnosiły się do sytuacji, w której innowacje powstają jedynie na podstawie zasobów wiedzy i zdolności intelektualnych pracowników danej organizacji (mikro-, małego czy średniego przedsiębiorstwa z sektora kreatywnego), czyli do wewnętrznych zasobów kreatywności. Warto jednak pamiętać, że o wartości powstałych innowacji mogą decydować także czynniki zewnętrzne, które mają strategicznych interesariuszy zewnętrznych. Do nich także przedsiębiorstwa działające w sektorze kreatywnym mogą mieć dostęp, szczególnie gdy zdecydują się na realizację procesu innowacyjnego w modelu otwartym (por. Sopińska, 2018, s. 11–27).

## **1.4. Determinanty rozwoju sektora kreatywnego i czynniki stymulujące jego wzrost**

Do głównych czynników wpływających na rozwój przemysłów kreatywnych zalicza się zwykle te, które związane są z rosnącym popytem na dobra i usługi kreatywne, a to łączy się ze wzrostem wymagań dotyczących ich jakości. Rozwój każdego przedsiębiorstwa, w tym kreatywnego, zdeterminowany jest przez czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Z punktu widzenia działalności kreatywnej istotna jest grupa czynników wewnętrznych – tych, które są bezpośrednio związane z procesem zarządzania przedsiębiorstwem sektora kreatywnego, jego strukturą organizacyjną, kwalifikacjami pracowników czy też posiadanymi zasobami intelektualnymi, jak również grupa czynników bezpośrednio związanych z osobą przedsiębiorcy (właściciela). Do zbioru tych ostatnich zalicza się wiele cech, takich jak kreatywność, przedsiębiorczość, otwartość na innowacje, zdolności organizacyjne, wytrwałość, chęć podjęcia ryzyka oraz czynniki związane z kwalifikacjami i doświadczeniem przedsiębiorcy. W przypadku rozwoju sektora kreatywnego, tak jak i w innych przedsiębiorstwach, czynniki zewnętrzne są następstwem oddziaływania całego otoczenia, w którym funkcjonują, między innymi sfery nauki i administracji publicznej, klientów, konkurencji, dostawców. Pomiędzy przedsiębiorstwami

a otoczeniem zachodzą swoiste relacje, które powinny wyznaczać rozwojowe zachowania wewnątrz przedsiębiorstwa kreatywnego. Zachowania te muszą opierać się na szeroko rozumianej wymianie zachodzącej na zasadzie sprzężeń zwrotnych między otoczeniem dającym kreatywne i innowacyjne możliwości (np. kreatywne miasta, polityka prokreatywna) a kreatywnym przedsiębiorstwem (Szymańska, 2017, s. 36).

Rozpoznanie wszelkich uwarunkowań, oczekiwań, wyzwań oraz szans i zagrożeń stanowi cenne źródło informacji dla przedsiębiorcy i pozwala mu zdecydować o rodzaju charakteru otoczenia, w jakim funkcjonuje jego kreatywne przedsiębiorstwo. Według Mackiewicz, Michorowskiej i Śliwki (2009, s. 6), rozpatrując determinanty rozwoju sektora kreatywnego, należy zwrócić uwagę na to, że są one zróżnicowane ze względu na:

- skalę działań (tj. wielkość produkcji) – część przedsiębiorstw działających w sektorze kreatywnym zajmuje się produkcją czy też rozpowszechnianiem produktów na skalę masową (np. filmów, gier wideo, audycji radiowych i telewizyjnych, publikacji), natomiast część prowadzi działalność artystyczno-rękodzielniczą, gdzie wytworzone w jej ramach produkty są konsumowane w określonym miejscu i czasie (np. wydarzenia artystyczne);
- „wartość dodaną”, którą jest charakter produktu, włożony w jego wytworzenie wkład intelektualny; według niektórych definicji „wartości dodanej” nie ma na przykład handel antykami czy turystyka kulturalna, nie tworzą bowiem nowej jakości chronionej prawami autorskimi i własnością intelektualną;
- warunki ekonomiczne prowadzonej działalności – kwestia podziału przedsiębiorstw ze względu na te warunki funkcjonowania jest sporna, jest bowiem w pewnym sensie wypadkową kryteriów i wyborów podejścia do dwóch pierwszych determinantów; część przedsiębiorstw działa dzięki wsparciu z różnych źródeł, część zaś na zasadach rynkowych.

Rozpatrując wskazane powyżej komponenty, należy – za Bąkowską i Tomczyk – wskazać determinanty rozwoju sektora kreatywnego. Zalicza się do nich: innowacyjność, cyfryzację, globalizację i nowe modele biznesu, zmiany technologiczne, które są motorem rozwoju przemysłów kreatywnych, konwergencje i innowacje oparte na użytkownikach, transfer wiedzy między sektorami, zwiększenie znaczenia zagadnień środowiskowych (zob. Bąkowska, Tomczyk, 2014, s. 126–127; Ratalewska, 2015, s. 427–428).

Należy raz jeszcze podkreślić, że to kultura, kreatywność oraz innowacyjność determinują i przekształcają zachodzące w gospodarce procesy i mają stymulujący wpływ na rozwój sektora kreatywnego. Pojawienie się sektora kreatywnego wiąże się ze wzrostem znaczenia: kultury i powiązanych z nią działalności w rozwoju

ekonomicznym, wiedzy we wszystkich aspektach ekonomicznych (produkcji, dystrybucji i konsumpcji), sektora usług w gospodarce (od gospodarek lokalnych poprzez regionalne, a na międzynarodowej i globalnej skali kończą). Do wymiarów istotnych z perspektywy innowacyjności sektora kreatywnego zalicza się (zob. Bąkowska, Tomczyk, 2014):

- produkt kultury – taki, który niesie w sobie kulturalny i innowacyjny wkład;
- koncepcję kulturalną – wkład informacyjny produktu, taki jak postacie, narracja, prezentacja przedmiotów lub mniej uchwytnych idei;
- dostawę – czyli sposób, w jaki produkt jest udostępniony klientowi;
- profil użytkownika – czyli sposób, w jaki klient używa produktu.

Jak już zostało wspomniane, w literaturze odnaleźć można podział czynników symulujących wzrost sektora kreatywnego na związane z cechami jednostki (personalne) oraz związane z wybranymi cechami miejsca. Te ostatnie dzielą się na twarde (obiektywne i łatwo mierzalne) oraz miękkie (subiektywnie identyfikowalne i trudno mierzalne) (zob. tabela 1.3).

**Tabela 1.3.** Wybrane czynniki wpływające na rozwój sektora kreatywnego

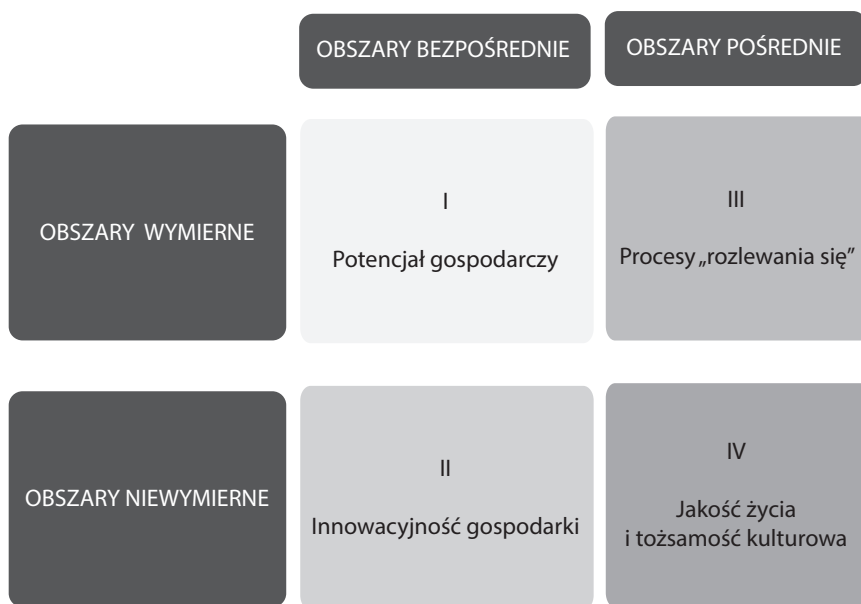
Czynniki personalne	Czynniki twarde	Czynniki miękkie
Talent	Dostępność komunikacyjna	Bezpieczeństwo
	Wysokość płac	Czas wolny
Pomysłowość	Poziom wynagrodzeń	Wzorce kultury
		Dziedzictwo kulturowe
Interpretowanie twórczości	Technologie	Atmosfera otwartości i tolerancji
	Innowacje	Transfer wiedzy
	Dynamika przyrostu liczby ludności	Gusta i preferencje nabywców
Zdolności do współpracy	Konsumpcja produktów kreatywnych	Turystyka
	Gęstość zaludnienia	Globalizacja
Umiejętności	Struktura społeczna	Moda
		Styl życia
Kompetencje	Infrastruktura	Relacje międzyludzkie
		Wizerunek miejsca
Jakość potencjału ludzkiego	Kanały dystrybucji	Prawno-administracyjne
		Oferta kulturowa
	Podatki	Warunki środowiskowe
Kreatywność	Dostęp do finansowania	Koniunktura
		Pomoc instytucji
		Polityka

**Źródło:** Szara, Wojtowicz, 2015, s. 14.



Różnorodność i liczebność czynników decydują o możliwościach rozwoju sektora kreatywnego. Miękkie i twarde uwarunkowania są w przypadku przedsiębiorstw tego sektora równie istotne, co indywidualne cechy jednostek tam funkcjonujących. To bowiem cechy osobowości, zdolności, a szczególnie kreatywność decydują o sukcesie przedsiębiorstw działających w tym sektorze (Szara, Wojtowicz, 2015, s. 14).

W roku 2010 Komisja Europejska wydała raport, którego głównym celem było przedstawienie kompleksowego obrazu wyników innowacyjnych i konkurencyjności branż kreatywnych, wraz z ich relatywną wielkością i wynikami gospodarczymi w krajach UE-27. W ten sposób przeanalizowano czynniki wzrostu w branżach kreatywnych, a także ich wpływ ekonomiczny na gospodarkę. Zakłada on istnienie czterech zasadniczych obszarów oddziaływania sektora kreatywnego, są nimi: potencjał gospodarczy, innowacyjność gospodarki, procesy „rozlewania się” oraz jakość życia i tożsamość kulturowa (zob. rysunek 1.5). Trzy pierwsze powiązane są z rozwojem gospodarczym, a czwarty z rozwojem społeczno-kulturowym (zob. *European Competitiveness Report*, 2010, s. 164).



**Rysunek 1.5.** Obszary oddziaływania sektora kreatywnego

**Źródło:** *European Competitiveness Report*, 2010 s. 164; Szultka, 2012, s. 15.

Potencjał gospodarczy (obszar I) odnosi się do bezpośredniego i wymiernego udziału sektora kreatywnego w gospodarce. Wzięto tu pod uwagę oddziaływanie ilościowe, tj. bezpośredni udział sektora kreatywnego w gospodarce (np. liczbę

podmiotów, wskaźnik zatrudnienia, dynamikę rozwoju) (*European Competitiveness Report*, 2010, s. 164). Ten obszar dotyczy bezpośredniego i wymiernego wkładu przedsiębiorstw z sektora kreatywnego w gospodarkę w odniesieniu między innymi do wzrostu poziomu zatrudnienia, eksportu czy wartości dodanej tego sektora. Obszar ten jest ściśle związany ze wzrostem udziału tego sektora w PKB i jest on najłatwiejszy do zidentyfikowania i zmierzenia (Szultka, 2012, s. 15–16).

Innowacyjność gospodarki (obszar II) została tu oceniona jako bezpośrednie i niewymierne oddziaływanie, więc sektor kreatywny z tej perspektywy sytuuje się między sztuką, biznesem a technologią i wskazuje na jego istotny wpływ na zewnętrzne działy przemysłu. Działania takie polegają na dostarczeniu innym przedsiębiorstwom gotowych innowacyjnych rozwiązań/projektów lub samych pomysłów dla powstawania nowych produktów, usług, procesów czy technologii (*European Competitiveness Report*, 2010, s. 164). Przykładem potwierdzającym takie działania jest między innymi „wzornictwo, które zyskuje coraz większe znaczenie i stanowi o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw w wielu branżach takich, jak: architektoniczna, odzieżowa czy elektroniczna” (Szultka, 2012, s. 17).

Proces „rozlewania się” (*spillover* – obszar III) jest wymierny, pośredni i jego efekt można dostrzec w następujących ujęciach (UNCTAD 2010, s. 80):

- wiedza – przedsiębiorstwa wykorzystują wiedzę, koncepcje i pomysły, które zostały stworzone w innych firmach;
- produkt – popyt na dany produkt rośnie, rośnie bowiem także zainteresowanie powiązanim z nim produktem z innego przedsiębiorstwa;
- współpraca – przedsiębiorstwa korzystają z rozwoju innych firm, współpracują bowiem z nimi przy wytwarzaniu określonego produktu;
- szkolenia i doświadczenia – pracownicy z segmentu kreatywnego pracują w kilku przedsiębiorstwach jednocześnie;
- sztuka – praca jednego artysty może stać się inspiracją dla innych artystów i przedsiębiorstw.

Obszar ten związany jest z wieloma korzyściami, które z istnienia i działalności przedsiębiorstw w tym sektorze czerpią nie tylko ich przedstawiciele, ale i cała gospodarka (Szultka, 2012, s. 19). Efekty „rozlewania się” zachodzą w wielu wymiarach i mogą dotyczyć przepływu wiedzy, która powstała w jednym przedsiębiorstwie, a została zaabsorbowana przez drugie. Mogą też dotyczyć strony popytowej, kiedy to zapotrzebowanie na produkty jednego przedsiębiorstwa wzrasta w wyniku rozwoju produktu drugiego przedsiębiorstwa. Przykładem typowego efektu „rozlewania się” jest wykorzystanie inspiracji światem sztuki w modzie czy grach komputerowych (zob. Ratalewska, 2018, s. 303–231). Takie działania ułatwiają budowanie konkurencyjności przedsiębiorstw, opierającej się na unikalności,

co stanowi kluczową cechę produktów z tego sektora (*European Competitiveness Report*, 2010, s. 164; Szultka, 2012, s. 19–21).

Rozwój społeczno-kulturalny to ostatni (IV) obszar pośredniego i niewymierzonego wpływu sektora kreatywnego. Tutaj istotne stają się takie czynniki, jak podwyższenie jakości życia, możliwość zdobywania wiedzy i rozwijania umiejętności oraz działania twórcze (Szultka, 2012, s. 21). Efekty funkcjonowania przedsiębiorstw w tym obszarze mają zarówno wartość ekonomiczną dla danej gospodarki, jak i kulturową, gdyż wzmacniają poczucie tożsamości kulturowej mieszkańców, wiążąc ich z określoną lokalizacją oraz zwiększając atrakcyjność danego miejsca (*European Competitiveness Report*, 2010, s. 164; Szultka, 2012, s. 22–23).

W tym miejscu warto podkreślić, iż niepewność, która odnosi się do popytu na wytwarzane produkty i usługi, jest immanentną cechą sektora kreatywnego. Spowodowane jest to faktem, że zarówno produkty, jak i usługi są dobrami doświadczalnymi, opartymi na subiektywnym odczuciu odbiorcy. W związku z tym działanie sektora kreatywnego realizuje się jako układ czterech powiązanych ze sobą komponentów: kreatywnych usług, kreatywnych treści, kreatywnych doznań i kreatywnych jednostek (Szymańska, 2017, s. 36).

Sektor kreatywny zaliczyć można niewątpliwie do jednego z najbardziej obiecujących sektorów gospodarki na świecie. W obszarze jego zainteresowań jest wiele różnych rodzajów działalności, które charakteryzują się innowacyjnością i wysokim potencjałem pracy twórczej. W jego obrębie wytwarza się nie tylko innowacyjne produkty czy usługi, ale także powstają pomysły, z których korzysta tradycyjny biznes. Niewątpliwie sektor kreatywny wiezie prym i wskazuje drogę rozwoju innym, mniej dynamicznie rozwijającym się gałęziom gospodarki. Cechuje go kreatywne wykorzystanie wiedzy, zdolność i chęć adaptacji nietypowych rozwiązań i zastosowania nowych technologii, tworzenie nowych modeli biznesowych, jak również otwartość na zmianę i chęć do partnerskiej współpracy. Rosnące znaczenie i przewodnia rola sektora kreatywnego ujawniają się nie tylko w jego wartości ekonomicznej czy coraz szerszym wpływie na społeczeństwo i kulturę. Warto zaznaczyć, że sektor kreatywny coraz częściej wytycza nowe wzorce zachowań biznesowych i działań, które inne sektory gospodarki powinny naśladować, szczególnie gdy chcą dalej istnieć na rynku, prętnie się rozwijać i osiągać sukces (por. Newbigin, 2010).



## **2. Małe i średnie przedsiębiorstwa w sektorze kreatywnym**

### **2.1. Pojęcie i specyfika małych i średnich przedsiębiorstw**

W funkcjonowaniu sektora kreatywnego dostrzega się wyraźną dominację mikro- i małych przedsiębiorstw, które stanowią nawet 95–98% w określonej jednostce terytorialnej (podmioty średnie stanowią kilka procent). Wskazana znacząca przewaga mikroprzedsiębiorstw w działalnościach twórczych to cecha gospodarki wielu państw, nie tylko tych z Europy Środkowej. Sektor kreatywny tworzą najczęściej mikro- i małe przedsiębiorstwa, szczególnie typu start-up, których istnienie (szczególnie na początku) nie jest łatwe, a przeciętna żywotność na rynku niezbyt długa (zob. Namysłak, 2014, s. 153–176). Skoro tak duża liczba przedsiębiorstw sektora kreatywnego należy do mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, zastanówmy się, jak można je definiować i czym się charakteryzują.

W literaturze ekonomicznej – zarówno polskiej, jak i zagranicznej – która odnosi się do zagadnienia mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, zwraca się uwagę na trudność opisanie i trafnego zdefiniowania tej grupy. Istnieje wiele różnych pojęć, co powoduje, że nie ma podstaw do jednoznacznego wyodrębniania tych podmiotów na płaszczyźnie gospodarczej – brakuje jednej, uniwersalnej, powszechnie obowiązującej definicji.

W latach siedemdziesiątych XX wieku rozpoczęła się ewolucja definiowania mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w Europie. W tym okresie, naznaczonym przez kryzys gospodarczy, doszło do głębokiej recesji, a w jej wyniku znacznie wzrosło bezrobocie. Co ciekawe, w tym samym czasie w gospodarkach krajów kapitalistycznych zaobserwowano wyraźny wzrost znaczenia mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw. Ten kierunek zmian opisał Storey (1988, s. 144–148),

wskazując na różnorodny charakter tendencji wzrostowych i wyliczając najważniejsze elementy tego procesu:

- zmiany technologii wytwarzania;
- rozwój sektora usługowego;
- istotny wzrost konkurencji ze strony Trzeciego Świata;
- obniżenie międzynarodowej konkurencyjności dużych przedsiębiorstw;
- zmiany w otoczeniu rynku, które powodują zwiększenie przewagi konkurencyjnej środowiska MSP;
- łatwiejszy dostęp do kapitału;
- czynniki polityczne, w tym promowanie przedsiębiorczości;
- wzrost popytu na zindywidualizowane produkty i usługi.

Piasecki (2001, s. 77–79) uzupełnił wskazane przez Storeya elementy rozwoju sektora MSP o kolejne:

- swoiste warunki pracy;
- brak związków zawodowych lub ich słaba pozycja (a zatem niskie straty z powodu sporów zbiorowych czy strajków);
- stopniowe wprowadzanie reform wspierających MSP;
- wzrost zamożności społeczeństwa i pojawienie się nowych, zindywidualizowanych potrzeb klientów na produkty i usługi.

Obserwując zmiany ekonomiczno-gospodarcze, które zaszły w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku, można stwierdzić, że czas ten obfitował w dynamiczne zmiany małej przedsiębiorczości na świecie (por. Dominiak, 2005). W rozwiniętych krajach Europy rozpoznano, na czym polega istota ekonomiczna mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw oraz dostrzeżono, jak dużą rolę odgrywają one w budowaniu wzrostu społeczno-gospodarczego, dzięki nim bowiem (por. Baruk, 2002, s. 51–72):

- wzrasta zdolność do tworzenia nowych miejsc pracy;
- działania podmiotów gospodarczych stają się elastyczne;
- zauważalna jest szybka reakcja na zmiany i potrzeby klientów;
- następuje mobilność kapitału;
- istnieje możliwość kooperacji z dużymi przedsiębiorstwami;
- ma miejsce wysoka orientacja na innowacje;
- dochodzi do pozytywnego wpływu na rozwój regionalny.

W środowisku ekonomicznym przyjęło się jednakowe traktowanie MSP w większości krajów, co wyraźnie wskazuje na wspólny charakter tych rodzajów podmiotów, przy jednoczesnym odróżnianiu ich od dużych przedsiębiorstw. Warto zwrócić także uwagę na fakt, iż dokonywane w opracowaniach kategoryzowanie podmiotów ma zwykle charakter subiektywny i zależy od rozmiaru narodowego rynku (por. Kokocińska, 1993; Piasecki i in., 1999; Dominiak, 2005). W znacznej części krajów

najpopularniejszą metodą różnicowania jednostek o niewielkiej skali produkcji jest ich ocena na podstawie kryteriów ilościowych i jakościowych. W tej perspektywie skala przedsiębiorstw staje się kategorią ilościową – warto jednak zaznaczyć, że zmiana rozmiaru jednostki wpływa w znaczący sposób na przemiany jakościowe, dlatego do pomiaru wielkości przedsiębiorstwa stosuje się także kryteria jakościowe (zob. Lachiewicz, Matejun, 2012, s. 14–15). Kryteria ilościowe opierają się na bezwzględnych miarach wielkości i wykorzystują tylko wielkości policzalne, do których zalicza się: liczbę zatrudnionych pracowników, wartość majątku trwałego, wartość obrotów oraz pewne względne miary wielkości, na przykład udział sprzedaży przedsiębiorstwa na danym rynku. Ważną zaletą takiego podziału jest jego obiektywizm, mierzalność, jak również łatwość stosowania wymienionych wskaźników. Dodatkowo dzięki tak wyodrębnionym kategoriom łatwo uzyskuje się dane do porównań i opracowań statystycznych. Według Piaseckiego (1998, s. 86) kryterium jakościowe uwzględnia takie cechy przedsiębiorstwa, jak finansową niezależność, jedność własności i zarządzania, udział w rynku czy strukturę organizacyjną. Łuczka (2001, s. 16–17) zalicza do tego kryterium także: samodzielność ekonomiczną i prawną właściciela, nacechowanie społecznej struktury przedsiębiorstwa przez osobę właściciela, odrębny typ gospodarki finansowej przedsiębiorstwa, odmienną strukturę organizacyjną.

W sytuacji klasyfikowania przedsiębiorstw według kryterium jakościowego o przynależności do mikro-, małej czy średniej jednostki gospodarczej decydują cechy charakterystyczne dla tych podmiotów, a mianowicie (por. Lichtarski, 2001, s. 236–237):

- samodzielność decyzyjna i pełna odpowiedzialność właściciela za zobowiązania przedsiębiorstwa;
- gospodarka finansowa (w znacznej mierze oparta na samofinansowaniu);
- kształtowanie społecznej struktury organizacji przez przedsiębiorcę;
- rynek zbytu nastawiony na potrzeby indywidualnych klientów i niewielki udział w rynku;
- prosta struktura organizacyjna, z wyraźnie wyodrębnionym ośrodkiem władzy, którym jest właściciel.

Oba typy kryteriów (ilościowe i jakościowe) w znaczący sposób warunkują funkcjonowanie i rozwój najmniejszych podmiotów gospodarczych. W Unii Europejskiej istotną rolę w procesie wyodrębnienia kategorii mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw odgrywa formalna, jednolita definicja określona w zaleceniach, a następnie w rozporządzeniu Komisji Europejskiej (nr 364/2004 z dnia 25 lutego 2004 r.). Na jej podstawie wyodrębnia się mikro-, małe i średnie podmioty, opierając się na takich kryteriach, jak wielkości zatrudnienia, wysokości obrotów oraz wielkości aktywów z uwzględnieniem niezależności od innych organizacji. Szczegóły definicji przedstawiono w tabeli 2.1.



**Tabela 2.1.** Europejskie kryteria podziału mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw

Kryterium	Mikroprzedsiębiorstwo	Małe przedsiębiorstwo	Średnie przedsiębiorstwo
Średnioroczne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty	0–9 pracowników	10–49 pracowników	50–249 pracowników
Całkowity obrót roczny netto	Nie przekracza 2 mln euro	Nie przekracza 10 mln euro	Nie przekracza 50 mln euro
Całkowita suma aktywów bilansu	Nie przekracza 2 mln euro	Nie przekracza 10 mln euro	Nie przekracza 43 mln euro
Niezależność kapitałowa od innych podmiotów	W przypadku określonych powiązań kapitałowych należy uwzględnić je przy określaniu poziomu zatrudnienia i wielkości finansowych		

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie rozporządzenia Komisji Wspólnot Europejskich nr 364/2004, załącznik nr 1, z dnia 25 lutego 2004 r.

Definicja ta weszła w życie 1 stycznia 2005 roku i obowiązuje w krajowych oraz wspólnotowych programach pomocowych dla MSP. W polskim systemie prawnym jej odzwierciedleniem jest definicja mikro-, małego i średniego przedsiębiorcy zawarta w artykułach 104, 105 i 106 Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej. W prawodawstwie unijnym obok kategorii mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw wyróżnia się ponadto grupę osób samozatrudnionych, czyli samodzielnie prowadzących działalność gospodarczą i niezatrudniających pracowników (zob. Lachiewicz, Matejun, 2012, s. 14–15). Wspomniane rozporządzenie uwzględnia jeszcze jedną kwestię – niezależność kapitałową MSP od innych podmiotów. Na tej podstawie wyodrębniane są przedsiębiorstwa: niezależne, partnerskie i związane. Zgodnie z definicją stworzoną przez Komisję Europejską przedsiębiorstwo niezależne to takie, które jest w pełni samodzielne, tj. nie ma udziałów w innych przedsiębiorstwach, a inne przedsiębiorstwa nie mają w nim udziałów oraz ma mniej niż 25% kapitału lub głosów (w zależności od tego, która z tych wielkości jest większa) w jednym lub kilku innych przedsiębiorstwach, a inne przedsiębiorstwa mają poniżej 25% kapitału lub głosów (w zależności od tego, która z tych wielkości jest większa) w tym przedsiębiorstwie. Jeśli wysokość tych udziałów wzrośnie maksymalnie do 50%, wówczas uznaje się, że są to przedsiębiorstwa partnerskie. Powyżej tego pułapu przedsiębiorstwa uważa się za związane. Zgodnie z tym podziałem większość MSP należy zaliczyć do przedsiębiorstw niezależnych.

Jak łatwo dostrzec, jednym z celów utworzenia nowej definicji MSP było ukazanie związków i zależności pomiędzy przedsiębiorstwami. Było to istotne ze względu na konieczność wsparcia danych przedsiębiorstw i dlatego w definicji

wprowadzone zostały metody obliczania progów zatrudnienia oraz progów finansowych, aby uzyskać dokładny i rzeczywisty obraz sytuacji ekonomicznej określonej jednostki gospodarczej. Precyzyjne instrukcje dotyczące traktowania związków między przedsiębiorstwami lub inwestorami przy wyliczaniu wskaźników finansowych i wielkości zatrudnienia wpłynęły na określenie możliwości realnego zdobycia finansowania z zewnątrz lub wykluczenia przedsiębiorstwa związanego na przykład z innym podmiotem, który ma znaczne zasoby finansowe wynikające ze statusu MSP (por. *Nowa definicja MSP. Poradnik dla użytkowników i wzór oświadczenia*, 2006, s. 16–25). Cechą małych przedsiębiorstw jest silne powiązanie własności oraz zarządzania – to ta sama osoba (ewentualnie zespół ludzi) pełni równocześnie funkcje właściciela i menedżera (por. Stawasz i in., 2018, s. 17–24). Prowadzi to zwykle do intensywnego wpływania na działania przedsiębiorstwa przez osoby, których nie można zwolnić z pełnienia funkcji menedżerskiej. Osoby takie odgrywają kluczową rolę w organizacji i podejmują najistotniejsze decyzje dotyczące zarówno kwestii formalnych (związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem), jak i osobowościowych (związanych z filozofią prowadzenia przedsiębiorstwa, np. stosunkiem do ryzyka, ocenianiem potencjału nowych projektów, nastawieniem do rozwoju). Z tego powodu przedsiębiorstwa działające na rynku MSP określane są w literaturze mianem „emocjonalnych jednostek gospodarczych”, motywowanych raczej przez „działanie” niż przez „zarządzanie”. Przedsiębiorstwa takie kreują idiosynkratyczną kulturę, która jest pod silnym wpływem cech osobowych przedsiębiorcy i jest mocno związana z nieformalną komunikacją (por. Storey, 1994, s. 21–23). Wynika z tego, że procesy podejmowania decyzji są w znacznym stopniu pozbawione formalizacji i uzależnione od relacji zaufania, opierając się na podejściu holistycznym (por. Cagliano, Blackmon, Voss, 2001, s. 469–482). Warto także zwrócić uwagę na to, że właściciele przedsiębiorstw z sektora MSP często kierują się swoimi indywidualnymi potrzebami, przedkładając je niejednokrotnie nad potrzeby działalności, a to powoduje, że proces podejmowania przez nich decyzji nie nosi znamion postępowania formalnego (por. Gibb, 2000, s. 17). Typowe dla tych przedsiębiorstw jest także to, że zarządzające nimi osoby prezentują stan, w którym decyzje (przekładające się na funkcjonowanie jednostki) są motywowane pragnieniem bycia niezależnym, a także intuicją i dążeniem do pracy w przyjaznych warunkach, mając na względzie także relacje pomiędzy osobami zarządzającymi a zespołem (por. Dalley, Hamilton, 2000, s. 51–59; Mazzarol, 2011, s. 154–156).

Według ustaleń Piaseckiego (1997, s. 87–88) specyfika mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw kształtowana jest naturalnie z warunków, które mają źródło w wielkości tej grupy przedsiębiorstw. Można tu wskazać kryteria, które pozwalają precyzyjnie określić te jednostki:

- samodzielność prawna i ekonomiczna właściciela, która pozwala na realizację w przedsiębiorstwie autorskich zamiarów na własne ryzyko, bez kontroli osób trzecich – jest to kryterium zasadnicze;
- naznaczenie społecznej struktury przedsiębiorstwa przez osobę właściciela;
- szczególny charakter gospodarki finansowej przedsiębiorstwa, który przejawia się finansowaniem przedsiębiorstwa w okresie tworzenia z własnych środków właściciela i jego rodziny, a w dalszych fazach działalności przeznaczanie na rozwój części zysku oraz wyraźne ograniczenie w korzystaniu z kredytów i pożyczek;
- specyficzny charakter struktury organizacyjnej, która ma jedno centrum decyzyjne (w osobie właściciela), co przesądza o formie i treści wszystkich podstawowych funkcji przedsiębiorstwa.

Do tego zestawu kryteriów Lachiewicz i Matejun (2012, s. 15–16) dodali kolejne dwa:

- znaczną elastyczność działania i możliwość szybkiej reakcji na zmiany otoczenia, co umożliwi skuteczne konkutowanie na rynku z podmiotami, które są silniejsze zasobowo i pozycyjnie, jak również możliwość świadczenia usług i prowadzenia produkcji zgodnie z indywidualnymi potrzebami klientów;
- sieć osobistych kontaktów z kontrahentami oraz względną otwartość na otoczenie (porowatość organizacji).

Kotowicz-Jawor (2006) zauważa, że przedsiębiorstwa te charakteryzują się także: pasywną funkcją celu, zachowawczymi strategiami konkurencyjnymi (a czasem ich brakiem), ograniczonym inwestowaniem w kapitał ludzki, trudnym dostępem do nowych technologii i informacji, ograniczonym wykorzystaniem zewnętrznych źródeł finansowania, niską akumulacją własną, małą zdolnością do wzajemnego działania. Z kolei Kurczewska (2009, s. 266) wylicza „ponadczasowe” cechy, którymi są: niewielki udział w rynku, podatność na zmiany rynkowe, elastyczność w adaptacji oraz scentralizowane zarządzanie.

Jak podkreśla Smallbone, przedsiębiorstwo działające na rynku MSP nie jest miniaturą dużego (por. Smallbone, Deakins, Ram, 1992, s. 2). Cechami je wyróżniającymi na tle innych przedsiębiorstw są motywy i cele działania, kulturowane przez właściciela wartości i rozumiane indywidualnie pojęcie sukcesu. Wspomniana odmienność wynika między innymi ze słabszej pozycji na rynku, zwiększonej podatności na zmiany w otoczeniu, konieczności szybszego dostosowania się do ulegających zmianie warunków zewnętrznych czy też innej struktury celów i motywów działania, które są odzwierciedleniem cech osobowych właściciela/menedżera przedsiębiorstwa. Również ograniczone zasoby (przede wszystkim finansowe i potencjał zarządzania), skupianie w jednym ręku własności i zarządzania, niewielkie możliwości wpływania na kształt otoczenia zewnętrznego (por. Piasecki

i in., 1999, s. 123), jak również łączenie funkcji właściciela przedsiębiorstwa i jej kierownika, sposób finansowania (zwykle niepowiązany z rynkiem kapitałowym), niski stopień formalizacji zadań i wysoka elastyczność struktury organizacyjnej, ukierunkowanie na indywidualnego, a nie masowego klienta powodują, że przedsiębiorstwa na rynku MSP tworzą specyficzną grupę podmiotów, która w wielu obszarach działalności zasadniczo różni się od dużych przedsiębiorstw (por. Sidor-Rządkowska, 2004, s. 13). Zdaniem Poznańskiej (1998) przewaga mikro- i małych przedsiębiorstw w dużej mierze polega na efektywności badań i tempie wdrażania ich efektów w życie, za co odpowiada zdolność szybkiego reagowania w celu natychmiastowego dostosowania się do zmiennych wymagań rynkowych, brak biurokracji, większa skłonność do ryzyka oraz efektywna, nieformalna sieć komunikacji. Według badań Bassa bez względu na odmienne w każdym kraju uwarunkowania społeczne i ekonomiczne przedsiębiorstwa te odgrywają istotną rolę gospodarczą, ponieważ (Bass, 2006 s. 10–11):

- tworzą nowe miejsca zatrudnienia (ograniczając w ten sposób bezrobocie);
- prowadzą do racjonalnej alokacji zasobów;
- wprowadzają innowacje i unowocześniają struktury przemysłowe;
- przyczyniają się do rozwoju regionalnego oraz rozwoju lokalnej gospodarki.

Priorytetem MSP jest z pewnością także chęć osiągnięcia przez nie sukcesu. Pomysłny wynik ich działań jest zwykle uzależniony od splotu trudnych do zweryfikowania okoliczności. Zakłada się, że jest on uwarunkowany cechami osobowymi przedsiębiorczych właścicieli i taką koniunkturą rynkową, dzięki której zarządzającym udaje się uniknąć poważnych zagrożeń i wykorzystać sprzyjające okoliczności (por. Laszczak, 2004, s. 18). Sukces MSP należy traktować bardzo subiektywnie – każdy z przedsiębiorców postrzega go bowiem inaczej: dla jednego będzie to osiągnięcie założonych dochodów i kształtowanie miejsca pracy według własnych potrzeb, dla innego sukcesem będzie bogacenie się, podniesienie i umocnienie prestiżu czy nawet poczucie zadowolenia wynikające z prowadzenia własnej działalności (por. Haus, 2004, s. 67). W tej sferze to osobiste motywacje powodują działaniem właściciela – mogą nimi być: bezpieczeństwo materialne własne i jego rodziny, osiągnięta satysfakcja, pozycja na lokalnym/krajowym/światowym rynku, chęć rozwoju, wdrażanie swoich pomysłów i chęć bycia niezależnym.

## 2.2. Specyfika MSP w sektorze kreatywnym

Jak zostało już wykazane, kreatywność oraz innowacyjność (czyli zdolność do tworzenia unikatowych produktów) stają się kluczowymi warunkami konkurencyjności w branżach sektora kreatywnego, znacznie ważniejszymi niż w tradycyjnych sektorach gospodarki. Dzięki utalentowanym osobom powstają innowacje

– to ludzie przekuwają kreatywne pomysły w innowacyjne produkty czy usługi. Aby tak mogło się stać, niezbędne, a wręcz konieczne, są odpowiednie warunki do rozwoju kreatywności i przedsiębiorczości. Oznacza to, że powinno zostać stworzone kreatywne środowisko (otoczenie).

O znaczeniu mikro-, małego i średniego przedsiębiorstwa i jego sile w sektorze kreatywnym decydują przede wszystkim sami twórcy innowacji – ich potencjał kreatywny, intelektualny i odwaga stają się siłą napędową takiego przedsięwzięcia. Jednak ludzie ci muszą nie tylko być pomysłodawcami, kreatorami nowych, unikalnych produktów czy usług, ale także muszą nauczyć się wdrażać je w życie. Na grupę tak pojmowanych twórców po raz pierwszy zwrócił uwagę Florida – określił ją mianem klasy kreatywnej (Florida, 2010). Pojęcie to weszło do kanonu języka ekonomii i obecnie dotyczy osób zaangażowanych w proces twórczy, które wykonują łatwo zbywalne i mające szerokie zastosowanie nowe projekty. Są to także osoby, które twórczo rozwiązują problemy, posługując się w tym celu zaawansowaną wiedzą.

Twórcze jednostki są inherentnym czynnikiem warunkującym istnienie sektora kreatywnego, co niesie dla niego istotne konsekwencje. Twórcy są zwykle indywidualistami, nieprzychylnie nastawionymi do pracy w ramach zespołów i struktur organizacyjnych, niechętnymi wobec wszelkiego nadzorowania i kontroli, a niekiedy nawet wrogo nastawionymi do działania w zgodzie z góry wyznaczonym planem. Wiele takich osób umówiony termin wykonania dzieła traktuje jako „przybliżony”. Co więcej, osoby związane z sektorem kreatywnym często kierują się swoiście rozumianym systemem wartości – nie jest istotne dla nich osiągnięcie zysku, ważniejsze staje się ekspresywne wyrażenie własnej osobowości czy poglądów niż korzyści, jakie mogą osiągnąć z racji komercjalizacji swoich dzieł. Zetknięcie się odmiennych światów i wartości – świata biznesu i świata twórców – może skutkować więc u tych ostatnich daleko posuniętą nieufnością do współpracy z organizacjami komercyjnymi, co oczywiście może znacząco utrudniać współpracę (na przykład w klastrach).

Warto pamiętać, że dominującą wartością dla klasy twórców jest uznanie ich talentu. Z tego powodu istotnym czynnikiem motywującym i utrzymującym twórców w świecie biznesów kreatywnych powinna być perspektywa zdobycia przez nich uznania we własnym otoczeniu i możliwość prezentacji własnych umiejętności, kreatywności i talentu. Organizacje komercyjne muszą o tym pamiętać, planując współpracę z artystami.

Twórcom zdecydowanie bardziej zależy na przemieszczaniu się z jednego stanowiska na inne, by móc zdobyć nowe doświadczenia i nawiązać nowe relacje. Jeśli wybierają zmianę przedsiębiorstwa, to najczęściej nie dlatego, że zaproponowano im lepsze wynagrodzenie, ale dlatego, że nowy pracodawca oferuje im ciekawszą

pracę, w której będą mieli możliwość dalszego rozwoju swojego talentu. Artyści cenią sobie również nienormowany czas pracy, zatem rozliczenie z pracodawcą wolą opierać na rezultatach swojej pracy, a nie na liczbie godzin spędzonych w biurze. Z wymienionych wyżej powodów decydują się również na prowadzenie własnej działalności biznesowej. Leadbeater i Oakley (1999, s. 20–22) twierdzą, że przedsiębiorcy czy pracownicy działający w sektorze kreatywnym to zazwyczaj ludzie młodzi, wysoce niezależni, którzy nie chcą być częścią kultury korporacyjnej dużej organizacji, mimo że zdają sobie sprawę, że powoduje to niestabilność kariery.

Ludzie kreatywni wybierają przebywanie w miejscach, które są dla nich inspirujące i pobudzają ich twórczą aktywność. Miejsca te charakteryzuje między innymi:

- duża łatwość przemieszczania się twórców w ramach określonej przestrzeni;
- dostępność znaczących zasobów wiedzy, zgromadzonej na przykład dzięki instytucjom naukowym;
- akumulacja kompetencji ludzi, którzy mogą być przydatni dla rozwoju określonego sektora.

Realizacja przedsięwzięć biznesowych w sektorze kreatywnym łączy się z wyższym ryzykiem niż w przypadku tradycyjnych sektorów. Produkty czy usługi tworzone przez sektor kreatywny są zwykle dobrami doświadczalnymi, co oznacza, że ich wartość można ocenić dopiero po ich użyciu (zob. WIPO, 2006). Ten typ produktów czy też usług charakteryzuje znaczna nieprzewidywalność sprzedaży na rynku. Można oczywiście prowadzić badania rynkowe w celu jej ustalenia, ale warto pamiętać, że trudno pytać potencjalnych klientów o opinię o produkcie/usłudze, którego/której nie mieli do tej pory okazji poznać i doświadczyć. W tej sytuacji badania potencjału rynku są znacząco utrudnione. Należy także pamiętać, że przy wprowadzaniu nowego produktu kreatywnego największe nakłady ponosi się w momencie wejścia na rynek. Należy to wiązać z koniecznością poniesienia kosztów wyprodukowania, dotarcia do kanałów dystrybucji, jak również przygotowania promocji produktu. W tej sytuacji duzi producenci zabezpieczają się przed ryzykiem, inwestując w rozwój co najmniej kilku produktów – mogą wtedy założyć, że porażka jednego z nich zostanie zrekompensowana sukcesem innego. Mali producenci z branży MSP takiej strategii nie stosują – nie są w stanie udźwignąć ciężaru finansowego i organizacyjnego takiego przedsięwzięcia.

Funkcjonowanie w MSP sektora kreatywnego jest zatem umiejętnością połączenia wielu elementów: trafnej oceny potrzeb rynku, stworzenia kreatywnego pomysłu, umiejętności przygotowania produkcji i wypromowania produktu na rynku. Ponadto łączy się z koniecznością sfinansowania każdego z tych etapów oraz udźwignięcia ryzyka, jakie wiąże się z niepewnością działania i znacznym prawdopodobieństwem niepowodzenia wdrożenia innowacji. Do tego należy



liczyć się z zagrożeniem ze strony innych przedsiębiorstw, które – w sytuacji sukcesu rynkowego wdrożenia danego produktu – mogą świadomie omijać lub łamać prawa autorskie i wprowadzać na sprawdzony rynek własne wersje konkurencyjnego produktu. Nie można także zapomnieć, że od przedsiębiorcy sektora kreatywnego wymagany jest większy zakres kompetencji niż od przedsiębiorcy sektorów tradycyjnych na rynku MSP – bardzo często musi on łączyć w sobie cechy przedsiębiorcy, twórcy i menedżera, a niekiedy nawet tworzyć zespół składający się z takich ludzi. Leadbeater i Oakley zwracają uwagę, że często brakuje rządowego wsparcia dla mikro- i małych przedsiębiorstw, które są uwięzione w „[...] kruchych, słabo rozwijających się branżach, które mają bariery wejścia i dużą rotację talentów i pomysłów” (Leadbeater, Oakley, 1999, s. 19).

### 2.3. Przedsiębiorczość w MSP sektora kreatywnego

Już dwie dekady temu Shane i Venkataraman (2000) argumentowali, iż zdefiniowanie przedsiębiorczości w sektorze kreatywnym jest trudnym wyzwaniem. Debata ta trwa i odbywa się na wielu polach, co „komplikuje zadanie identyfikacji przedsiębiorcy i określenie natury przedsiębiorczości w branżach kreatywnych” (de Bruin, 2005, s. 144). Konsensus dotyczący koncepcji przedsiębiorczości w branżach kreatywnych, przekraczający granice różnych dyscyplin, nadal nie został osiągnięty. Branże kreatywne obejmują bowiem te gałęzie gospodarki, które w wąskim znaczeniu pełnią centralne funkcje w tworzeniu sztuki i kultury, a w szerszym obejmują wszystkie gałęzie gospodarki opartej na wiedzy, generujące wartość ekonomiczną zbudowaną na kreatywności. Można więc uznać, iż przedsiębiorczość jest procesem wywodzącym się z twórczych osiągnięć jednostek, który daje możliwości budowy potencjału wartości symbolicznej oraz potencjału ekonomicznego (Schulte-Holthaus, 2018, s. 107).

Przyjrzyjmy się zatem etymologii pojęcia *przedsiębiorczość*, która wiąże się ze słowami *przedsiębiorstwo* i *przedsiębiorca* i pochodzi od osiemnastowiecznego czasownika *przedsiębrać* (od ‘brać przed siebie’) w znaczeniu ‘zamierzać, planować, wybierać, postanawiać, próbować coś zrobić’ (zob. Bańkowski, 2000, s. 834). Owo zamierzanie czy planowanie jest ściśle powiązane z faktem działania człowieka – właściciela przedsiębiorstwa, menedżera czy zespołu pracowników. Każde przedsiębiorstwo, w tym także to najmniejsze, tworzą ludzie, których cechy wpływają bezpośrednio na przedsiębiorczość. Przedstawione tu uproszczone rozumienie przedsiębiorczości nie umożliwia jednak jej konceptualizacji i przyjęcia jednoznacznej definicji (zob. tabela 2.2).

Tabela 2.2. Definicje przedsiębiorczości

Autor i data powstania definicji	Przedsiębiorczość
Przedsiębiorczość według klasyków ekonomii	
R. Cantillon (1730)	Działalność oparta na „wychwytywaniu” okazji i podejmowaniu ryzyka.
A. Smith (1776)	Działalność osoby, która ma dużą skłonność do oszczędzania i wykorzystywania zaoszczędzonych środków do określonych przedsięwzięć.
J.B. Say (1803)	Zachowanie przedsiębiorcy, które przenosi zasoby z obszaru o niższej wydajności do obszaru o wyższej wydajności, co pozwala mu na osiągnięcie zysku.
Przedsiębiorczość według instytucjonalistów	
T. Veblen (1904)	Agresywna konkurencja i instrumentalne traktowanie wiedzy (oportunizm).
F.H. Knight (1921)	Zyski w zamian za ponoszenie niepewności i ryzyka.
J.E. Schumpeter (1934)	Wprowadzenie nowych kombinacji organizacji przedsiębiorstw – nowych produktów, nowych usług, nowych źródeł surowców, nowych metod produkcji, nowych rynków, nowych form organizacji.
B.F. Hoselitz (1952)	Ponoszenie niepewności, koordynacja zasobów produkcyjnych, wprowadzanie innowacji i dostarczanie kapitału.
A.H. Cole (1959)	Celowa działalność skierowana na założenie i rozwój przedsiębiorstw nastawionych na zysk.
Podstawowe definicje przedsiębiorczości	
D.C. McClelland (1961)	Wyróżniająca zdolność do ponoszenia ryzyka.
M. Casson (1982)	Decyzje oraz oceny dotyczące koordynacji rzadkich, „ulatniających się” zasobów.
I. Kirzner (1984)	Dostosowywanie się do potrzeb otoczenia (w ujęciu krótkoterminowym). Odkrywanie nowych możliwości (w ujęciu długoterminowym).
W. Gartner (1985; 1988)	Tworzenie nowych organizacji.
P.F. Drucker (1985)	Poszukiwanie zmian, odpowiadanie na nie i ich eksploatacja.
H.I. Grousbeck, M.J. Roberts, H.H. Stevenson (1989)	Pogoń za okazją, bez uwzględnienia ograniczeń tworzonych przez aktualnie kontrolowane zasoby.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Blundel, Lockett, Wang, 2011, s. 333–348; Piecuch, 2013, s. 18–21; Gołębiowski, 2014, s. 9–25.

W Europie pojęcie przedsiębiorczości pojawiło się na przełomie XVIII i XIX wieku, a za prekursorów badań nad nią uznaje się między innymi: Smitha, Saya i Schumpetera. To oni położyli podwaliny pod dzisiejsze rozważania nad przedsiębiorczością.

Smith zwrócił uwagę na to, kim jest kapitalista. Według niego była to osoba, która inwestuje kapitał i przyczynia się do tworzenia bogactwa. Najważniejszą rolę w systemie gospodarczym pełnił mechanizm rynkowy, określany przez Smitha „niewidzialną ręką rynku”. Szkocki myśliciel i filozof utożsamiał przedsiębiorcę



z właścicielem przedsiębiorstwa – osobą, która dostarcza kapitał, a jej sukces wiąże się z szybkim i inteligentnym dostosowywaniem się do zdarzeń zachodzących w gospodarce. Tym samym Smith wyraźnie oddzielił funkcje kapitalisty od funkcji przedsiębiorcy, czyli osoby będącej właścicielem przedsiębiorstwa i podejmującej ostateczne decyzje oraz narażonej na ryzyko związane z prowadzeniem swojego interesu (zob. Smith, 1954, 2015; Piecuch, 2013, s. 19).

Francuski przedsiębiorca i ekonomista Say pisał o przedsiębiorczości jako o możliwości przenoszenia zasobów ekonomicznych. Istotą przedsiębiorczości były dla niego takie zachowania przedsiębiorcy, które przenoszą ekonomiczne zasoby z obszaru o niższej wydajności do obszaru, gdzie jest ona wyższa i zwiększa wytwarzanie produktów, osiągając tym samym wyższy zysk. Zgodnie z koncepcją tego ekonomisty przedsiębiorca jest samodzielnym producentem, a jego osoba łączy czynniki kapitału, pracy i działalności przedsiębiorczej (zob. Say, 1960; Bławat, 2003, s. 19).

Na współczesny sposób myślenia o przedsiębiorcach i przedsiębiorczości ogromny wpływ miał żyjący na przełomie XIX i XX wieku austriacki ekonomista, Schumpeter, który stworzył klasyczną teorię przedsiębiorczości. W jego opinii przedsiębiorca jest osobą cechującą się aktywnością, która polega na realizacji nowych koncepcji, przy czym działania takiej osoby nie muszą wiązać się z wynalazczością. Głównym zadaniem przedsiębiorcy jest umiejętność wykorzystywania twórczej działalności innych osób, będących wynalazcami (zob. Cieślak, 2014b, s. 19). Schumpeter wskazał pięć funkcji przedsiębiorczości i zaliczył do nich: wytwarzanie i rozpowszechnianie nowych wyrobów; wprowadzanie nowych metod wytwarzania; tworzenie nowych form gospodarczych; odkrywanie nowych rynków zbytu; ujawnianie nowych źródeł zaopatrzenia w surowce oraz materiały. Analizując opracowania tego austriackiego ekonomisty, można zauważyć, że osoba przedsiębiorca to osoba pełna pomysłów, inicjatywy, która wytrwale pokonuje trudności, łamie stereotypy i jest odporna na stres i porażki (zob. Schumpeter, 1960, s. 64).

W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu po raz pierwszy temat przedsiębiorczości poruszył Drucker (1992; 2003). Według niego przedsiębiorczość to ściśle powiązanie działań przedsiębiorczych i innowacyjnych, za pomocą których zmierza się do sukcesu na rynku. Człowiek przedsiębiorczy zawsze poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje ją jako okazję (zob. Drucker, 1992, s. 30–37). Z kolei Lincoln, uznawany w literaturze amerykańskiej za prekursora przedsiębiorczości, określając cele społeczeństwa amerykańskiego, wskazał, że:

[...] każdy Amerykanin winien być najemnym pracownikiem na początku swojej pracy, później pracować samodzielnie we własnej firmie, a następnie tak ją rozwinąć, aby móc zatrudniać innych ludzi, by pracowali dla niego (za Hisrich, Peters, 1992, s. 6; tłum. własne).

Podczas analiz zjawiska przedsiębiorczości przyjmuje się cztery zasadnicze ujęcia definicji tego zjawiska (za Targalski, 1999; 2003; Piasecki, 2001; Kraśnicka, 2002; Glinka, Gudkova, 2011; Cieślak, 2014b):

- w znaczeniu podstawowym, tzw. ujęcie fundamentalne lub klasyczne, odwołujące się do ekonomicznych funkcji działań przedsiębiorcy w gospodarce;
- ujęcie opierające się na przesłankach psychologicznych, które koncentrują się na cechach osobowych i charakterystyce personalnej przedsiębiorcy;
- ujęcie traktujące przedsiębiorczość jako rodzaj menedżerskiego zachowania (podejścia) i postrzegające ją jako specyficzny sposób zarządzania;
- ujęcie uwzględniające rozumiane w szerokim znaczeniu tzw. czynniki społeczno-kulturowe.

Analiza przedsiębiorczości w sektorze kreatywnym wymaga zastosowania różnych podejść (za Schulte-Holthaus, 2018, s. 109–110). Prace Schumpetera (1934) i Bourdieu (1986) należą do najczęściej dyskutowanych teorii wykorzystywanych do uchwycenia przedsiębiorczego wymiaru branż kreatywnych. Centralne miejsce innowacji i wykorzystanie kreatywności do generowania wartości sprawiają, że podejście Schumpetera jest szczególnie atrakcyjne w branżach kreatywnych (Parkman, Holloway, Helder, 2012). Swedberg (2006) podkreśla także potencjał pogodzenia sfery artystyczno-twórczej ze sferą ekonomiczną, tak widoczny w sektorze kreatywnym. Wiele rozważań opiera się również na koncepcjach kapitału Bourdieu. Po pierwsze, rozróżnienie między kapitałem symbolicznym a ekonomicznym stanowi ważny aspekt dla pozagospodarczych czynników napędzających ludzkie zachowanie. Po drugie, działania artystyczne i przedsiębiorcze można spójnie wyjaśnić ogólną gospodarką wymiany (Bourdieu, 1984). Kapitał kulturowy (jako wspólna wiedza, kompetencje i zachowanie) oraz kapitał społeczny (jako społeczne uznanie i pozycja oraz posiadanie sieci społecznościowej) determinują twórcze wyniki oraz ich wartości symboliczne i ekonomiczne. Zarówno prace Schumpetera, jak i Bourdieu są zgodne z definicją przedsiębiorczości Shane’a i Venkataramana (2000) jako procesu napędzanego przez osoby, które odkrywają, tworzą i wykorzystują pojawiające się możliwości (Parkman, Holloway, Helder, 2012; Bendassolli, Borges-Andrade, Guedes-Gondim, 2016). W związku z tym de Bruin definiuje przedsiębiorczość w sektorze kreatywnym po prostu jako „proces dodawania wartości kreatywnym wkładom” (de Bruin, 2005, s. 145). Aby zakorzenić i uzasadnić rolę oraz znaczenie przedsiębiorczości w sektorze kreatywnym, wielu uczonych wzbogaca dyskusje teoretyczne, przyjmując definicje stworzone przez władze publiczne w celu monitorowania działalności tego sektora (Parkman, Holloway, Helder, 2012). Niewątpliwie wspólnym mianownikiem jest proces odkrywania lub tworzenia okazji powstających z kapitału społecznego i kulturowego w celu generowania potencjału wartości symbolicznej oraz potencjału ekonomicznego.

Pojęcie przedsiębiorczości w ujęciu kreatywnym nierozłącznie wiąże się z kreatywnym przedsiębiorcą. Właścicielami, zarządzającymi MSP sektora kreatywnego mogą być ludzie o różnych cechach osobowych, różnym poziomie twórczości czy otwartości na zmiany. Dlatego tak duży nacisk kładzie się obecnie na promowanie wzorców postaw przedsiębiorczych i takich działań kreatywnych, które zapewnią organizacji sukces rynkowy. Mimo że kreatywność, innowacyjność, przedsiębiorczość to cechy osobowe, wrodzone, to ich rozwijanie może odbywać się przez całe życie. Rozpowszechnianie właściwych zachowań, inspirowanie do nowych, niekonwencjonalnych działań i do realizacji wyzwań przyczynia się do sukcesu przedsiębiorczego przedsiębiorstwa sektora kreatywnego (por. Danielewski, Gronczewski, 2010, s. 95–97). Taka organizacja, w której dostrzegalne są również przedsiębiorcze zachowania, cechuje się następującymi właściwościami (zob. Sudoł, 2008, s. 22; Kusa, Duda, 2017):

- jest zorientowana na poszukiwanie oraz wykorzystanie okazji;
- skupia się na szybkości działania;
- maksymalizuje korzyści poprzez minimalizowanie nakładów i maksymalizację efektów;
- ma bliski kontakt z klientami i stawia na tworzenie z nimi relacji;
- jest wrażliwa na oczekiwania klientów;
- zapewnia autonomię zespołom i pracownikom;
- akceptuje podejmowane przez pracowników ryzyko;
- akceptuje niepowodzenia;
- premiuje sukcesy;
- uzależnienia wynagrodzenie od wyników;
- stawia na dostępność informacji, wiedzy;
- ma niski poziom formalizacji.

Przedsiębiorstwa, które posiadają wskazane powyżej cechy, opierając się na nich i świadomie kształtując aktywne zachowania, stają się kreatywnymi organizacjami przedsiębiorczymi, które z powodzeniem mogą wykorzystywać kreatywność osób w nich zatrudnionych czy nią zarządzających. Wszystkie kolejne działania na tej drodze umacniają ich pozycję na rynku i umożliwiają realizację nowych przedsięwzięć i projektów (zob. Kusa, Duda, 2017, s. 390–394).

## 2.4. Przedsiębiorca w MSP sektora kreatywnego

Pojęcie *przedsiębiorca* wywodzi się z języka francuskiego (*entrepreneur*) – pojawiło się w nim u schyłku średniowiecza, w XIV/XV wieku. Przedsiębiorcę utożsamiano w tamtym czasie z człowiekiem, który nadzorował wytwarzanie dóbr. Z czasem znaczenie tego wyrazu zaczęło ewoluować – w XVII wieku mianem tym określać zaczęto osobę podejmującą ryzyko, która osiągała zysk (lub ponosiła stratę) w wyniku realizacji rządowych kontraktów dotyczących wytwarzania dóbr lub świadczenia usług (por. Piecuch, 2013, s. 16).

W literaturze naukowej pojęcie *przedsiębiorca* zaistniało w XVIII wieku dzięki piśmiennictwu Cantillona. Ten francuski ekonomista określał mianem przedsiębiorcy osobę umiejącą zachować się na rynku niezrównoważonym, która potrafi wykorzystać proces przywracania równowagi, aby osiągnąć zysk. Osoba taka była według niego odpowiedzialna za całą wymianę i cyrkulację w państwie – kupowała po cenie ustalonej, a następnie sprzedawała po cenie niepewnej i, co istotne, nie należała do żadnej wyodrębnionej kategorii społecznej. W opinii Cantillona każdy mógł zostać przedsiębiorcą (zob. Gruszecki, 1994, s. 33). Przytoczony sposób definiowania przedsiębiorcy podkreślał jego dwie istotne cechy (przywoływane również współcześnie): „polowanie” na okazję i gotowość do podejmowania ryzyka (por. Bławat, 2003, s. 18). Należy tu podkreślić, że tę drugą cechę przedsiębiorcy przejawiają przede wszystkim w dziedzinach, w których czują się pewnie (por. Wasilczuk, 2005, s. 34).

*Uniwersalny słownik języka polskiego* definiuje pojęcie *przedsiębiorca* jako „osoba, która prowadzi jakieś przedsiębiorstwo na własny rachunek, właściciel przedsiębiorstwa; fabrykant, przemysłowiec” (Dubisz, 2003, t. 3, s. 650). W świetle art. 43<sup>1</sup> przepisów Kodeksu cywilnego:

Przedsiębiorcą jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna, o której mowa w art. 33 § 1, prowadząca we własnym imieniu działalność gospodarczą lub zawodową. Przedsiębiorca w tym rozumieniu jest identyfikowany z właścicielem (Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny).

Artykuł 4 ust. 1 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej wskazuje, że:

Przedsiębiorcą w rozumieniu ustawy jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną – wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą (Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej).

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że w literaturze ekonomicznej pojęcie przedsiębiorcy traktowane jest znacznie szerzej – jest za niego bowiem uznawany także menedżer lub nadzorca, innowator, osoba zatrudniająca czynniki produkcji, koordynator zasobów produkcyjnych czy osoba wykazująca cechy przedsiębiorcze.

Osoba przedsiębiorcy była ośrodkiem zainteresowania wielu wybitnych ekonomistów, a definicje, które jej dotyczyły, opisywały na wiele sposobów jej cechy, funkcje i cele. Smith pisał o przedsiębiorcy jako o właścicielu przedsiębiorstwa, który dostarcza kapitał, a jego sukces utożsamiał ze sprawnym i inteligentnym dostosowywaniem się do wydarzeń zachodzących w gospodarce. Spojrzenie Smitha na przedsiębiorcę wskazywało jednoznacznie na oddzielenie funkcji kapitalisty od przedsiębiorcy, czyli osoby, która jest właścicielem przedsiębiorstwa, podejmuje decyzje i jest narażona na ryzyko. Z kolei Schumpeter (1960, s. 8) uznawał za podstawowe działania przedsiębiorcy reformowanie, ewentualnie rewolucjonizowanie, stosowanego dotąd wzorca produkcji, wprowadzanie i wykorzystywanie nowych pomysłów, nierozpoznanej technicznej możliwości nowego lub znanego towaru czy wreszcie wytwarzanie znanego towaru za pomocą nowych metod. Według Knighta rola przedsiębiorcy polega na podejmowaniu decyzji dotyczących działalności przedsiębiorstwa na podstawie osądów przyszłych, niepewnych zdarzeń (zob. Noga, 2009, s. 144–145).

Piasecki (2001, s. 32) zwracał uwagę na fakt, że w opracowaniach naukowych nie udało się nadal określić wzorca czy też modelu „typowego przedsiębiorcy”, a tym samym zdefiniować powszechnie akceptowanych cech odróżniających przedsiębiorców od pozostałych osób pracujących, które zatrudnione są jako pracownicy najemni.

Osoba właściciela (przedsiębiorcy) jest także najczęściej stosownym kryterium podziału małych przedsiębiorstw. Już w XVII wieku Smith, kierując się nim, wyróżnił wśród właścicieli (menedżerów) małych przedsiębiorstw dwa typy. Pierwszego opisał jako rzemieślnika-przedsiębiorcę, cechującego się wąskim profilem wykształcenia i kwalifikacji, niską świadomością społeczną, brakiem elastyczności i pewności siebie w działalności ekonomicznej i w kontaktach z otoczeniem oraz przyjmowaniem na ogół krótkiego horyzontu czasowego. Drugi był przedsiębiorcą wykorzystującym okazje. Sułkowski i Mariański, uwzględniając zmiany, które zaszły w gospodarce na przestrzeni wieków, rozszerzyli wskazane podziały. Z ich opracowania wynika, że przedsiębiorcami są (zob. Sułkowski, 2005, s. 124–125):

- rzemieślnicy (którzy skupiają się na wynagrodzeniu uzyskiwanym z wykonywanej przez siebie pracy fizycznej);
- klasyczni przedsiębiorcy (którzy koncentrują się na maksymalizowaniu dochodów);

- menedżerowie (którzy nastawieni są na doskonalenie zarządzania przedsiębiorstwem oraz korzyści i dochody w długiej skali);
- eksperci lub przedstawiciele wolnych zawodów (którzy prowadzą własną działalność gospodarczą).

Bławat (2004, s. 25) rozszerza ten podział, wskazując, że do właścicieli-menedżerów zaliczać powinno się także: osoby przedsiębiorcze (czyli tzw. autentycznych/aktywnych przedsiębiorców) oraz osoby o niskiej przedsiębiorczości (określane mianem przedsiębiorców pasywnych lub konserwatywnych).

Literatura przedmiotu zawiera wiele innych klasyfikacji, ale te, które zostały przytoczone, ukazują pewien modelowy wizerunek przedsiębiorcy. Niewątpliwie wyłania się z niego wiedza, która pozwala z dużym prawdopodobieństwem określić kierunki rozwoju przedsiębiorstwa, uwzględniając równocześnie fakt, że nadal często o przewadze konkurencyjnej wielu podmiotów decydują szczególne cechy przedsiębiorcy. Osoby tworzące przedsiębiorstwa są innowatorami i pełnią niezwykle ważną społeczną rolę – to dzięki nim tworzone są nowe miejsca pracy i rozwija się lokalna gospodarka, to za ich sprawą powstają nowe produkty i nowe sposoby ich wytwarzania. Zastanówmy się zatem, czym charakteryzuje się przedsiębiorca działający w sektorze kreatywnym (za Schulte-Holthaus, 2018, s. 110–111).

Po pierwsze, analiza przedsiębiorcy w branżach kreatywnych koncentruje się na osobie oraz potencjale generowania wartości płynących z kreatywności. Wewnętrzna motywacja i pasja są kluczowymi czynnikami napędzającymi twórczość artystyczną, które często mają swoje początki w sposobie spędzania wolnego czasu lub w hobby, a kończą się na rodzącej się działalności przedsiębiorczej. Wiele analiz dotyczących artystów i ludzi kreatywnych, a także ich osobowości i aspiracji pokazuje „napięcie” między ambicjami artystycznymi a imperatywami ekonomicznymi (Swedberg, 2006; Win, 2014). Dysonans ten wynika z faktu, że kreatywni ludzie często rozpoczynają działalność przedsiębiorczą jako hobby napędzane pasją, wewnętrzną motywacją, potrzebą indywidualnej ekspresji i zaspokojenia osobistych pragnień (Beltrán, Miguel, 2014). Silne więzi emocjonalne i ogromne zaangażowanie kreatywnych osobowości w swoim przedsiębiorstwie zauważają de Oliveira i Melo Marlene (2015). Poettschacher (2005) określa wolność twórczą i relacje oparte na przyjaźni jako podstawowe wartości i główne czynniki motywujące do założenia inicjatywy gospodarczej. Osoby w kreatywnych start-upach budują konkretne tożsamości w przeciwieństwie do tradycyjnego biznesu, który kojarzony jest z biznesową pasją, brakiem autentyczności i poczucia estetyki. Swedberg (2006) wyróżnia przedsiębiorców artystów, którzy odrzucają, rozważają lub koncentrują się na realiach gospodarczych, a Neugovsen (2010) rozróżnia przedsiębiorców z wysokimi i niskimi wizjami komercyjnymi.



Po drugie, mamy tutaj do czynienia z przedsiębiorcą o tendencjach do tworzenia wspólnot kreatywnych, w których indywidualne potrzeby są równoważone zbiorowymi względami etycznymi. Jest to często interpretowane jako strach lub brak możliwości biznesowych kreatywnych osób, ale Poetttschacher (2005) i Gu (2014) rozumieją to jako strategię rozwoju biznesu opartą na zaufaniu, identyfikacji i długoterminowych relacjach. Bendassolli, Borges-Andrade i Guedes-Gondim (2016) dowodzą, że zdolność do samokontroli i samooceny to centralna cecha regulująca zachowania afektywne przy oczekiwanych wynikach przedsiębiorców. Wartości i przekonania środowiska twórczego powodują inny sposób myślenia i postępowania niż w tradycyjnych gałęziach przemysłu. W rezultacie pozycja społeczna i sieć znajomości kształtują tożsamość osobistą oraz zakres indywidualnego działania (Eikhof, Haunschild, 2006; Lange, 2014; de Klerk, 2015). Eikhof i Haunschild (2006) analizują artystów, próbując wypełnić lukę między pracą artystyczną a potrzebami ekonomicznymi. Ukryty pod artystycznym stylem życia mechanizm obejmuje cechy tożsamości, takie jak: indywidualność, pasja do pracy, niezależność i mobilność, aby zaspokoić potrzeby sieci współpracy i pracy opartej na projektach. Artystyczny styl życia to postawa i mechanizm, który pozwala artystom promować swój talent poprzez budowanie struktur społecznych, które włączają ich w produkcję artystyczną i pozwalają im celowo odrzucać zasady ekonomiczne (Eikhof, Haunschild, 2006). W związku z tym Gu (2014) wskazuje na wyraźną preferencję osób kreatywnych do nieformalnych spotkań sieciowych opartych na wspólnych wartościach, stylu życia i atmosferze. Odrzucane są profesjonalnie zorganizowane wydarzenia sieciowe o silnych podstawach komercyjnych. Udzielanie się w sieciach społecznościowych związanych ze stylem życia to strategia oparta na tożsamości, służąca do zachowania swobody twórczej i generowania możliwości biznesowych. W związku z tym przedsiębiorczość w branżach kreatywnych obejmuje „zarówno tworzenie produktu, jak i siebie” (Gu, 2014, s. 367).

Po trzecie, mamy do czynienia z przedsiębiorcą działającym w określonych warunkach. Wszystkie warunki kontekstowe wyznaczone są przez miejsce i terytorium. Beltrán i Miguel (2014) ilustrują, w jaki sposób działalność przedsiębiorcza napędzana jest przez regionalny, historyczny i społeczno-gospodarczy kontekst. Z kolei Scott (2006) postuluje patrzenie na przedsiębiorczość jako na proces zakotwiczony przestrzennie, Lange (2014) mówi o osadzeniu przedsiębiorczości w społeczno-kulturowej sferze, a Gu (2014) podkreśla silny związek między miejscem, społecznością, pracą twórczą a działalnością przedsiębiorczą. Realia przestrzenne i interakcje społeczne tworzą sieć warunków kontekstowych, które determinują twórcze działania i tworzenie przedsiębiorstw przyczyniających się do wzrostu i rozwoju. Badania pozycji społecznej i sieci tworzonych przez jednostki opierają się przede wszystkim na konfiguracjach przestrzennych społeczności (Rae, 2004;

Eikhof, Haunschild, 2006; Delacruz, 2011; Taylor, 2011; de Klerk, 2015; Lee, 2015). Hinves (2012) pokazuje, że tworzenie klastrów i sieci oraz współpraca kształtują indywidualne i zbiorowe tożsamości oraz zachowania. Inne badania określają rolę tożsamości kulturowych i produktów związanych z kulturą (Hui, 2007; Ó Cinnéide, Henry, 2007; Hackbert, Glotzback, Mahone, 2009; Ó Cinnéide, 2010). Dziedzictwo kulturowe jest postrzegane jako źródło i narzędzie poprawy konkurencyjności miast, regionów i narodów, które pozytywnie wpływa na kulturę, gospodarkę i turystykę (Ó Cinnéide, Henry, 2007; Hackbert, Glotzback, Mahone, 2009; Kourtiti, Nijkamp, Arribas-Bel, 2013; Felaza, 2015). Terytorium, kultura i tożsamość krzyżują się z polityką kulturalną i obejmują dziedzinę edukacji. W porównawczym studium przypadku Mets i inni (2014) stwierdzili, że interwencja rządowa w ekosystemach kulturowych na niskim szczeblu, w połączeniu z edukacją przedsiębiorczości poprzez działanie na wysokim szczeblu, prowadzi do wyższego poziomu działalności przedsiębiorczej. Jeszcze inne prace naukowe koncentrują się na roli kultury w edukacji przedsiębiorczej, wzywając do zastosowania studium przypadku zlokalizowanego w sferze kulturowej studentów w celu wspierania uczenia się partycypacyjnego przez doświadczenia życiowe (Rae, 2004; Carey, Matlay, 2007; Ó Cinnéide, 2010; Taylor, 2011; Mets i in., 2014). Kultura jest strategicznym źródłem rozwoju społeczno-gospodarczego, będącym w stanie zrekompensować nawet niekorzystne warunki rynkowe (Hackbert, Glotzback, Mahone, 2009), wpływa również na działalność przedsiębiorczą w gospodarkach opartych na innowacjach (Kuckertz, Berger, Allmendinger, 2015).

## **2.5. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sektorze kreatywnym**

Zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga odpowiedniej interakcji między przedsiębiorcą a jego otoczeniem i opiera się na czterech determinantach. Pierwszą z nich jest osobowość właściciela, a w szczególności takie jego cechy, jak: potrzeba osiągnięć, samokontrola, proaktywność, kreatywność, pobudzanie nowych inicjatyw, skłonność do ryzyka i chęć samorealizacji (por. Lachiewicz, Matejun, 2007). Drugą determinantą są zasoby, którymi przedsiębiorca dysponuje (obejmujące zarówno kapitał ludzki, jak i finansowy). W zakresie tego wyznacznika zawiera się także doświadczenie zawodowe przedsiębiorcy, do którego może się on odnieść przy nowym projekcie (zob. Sajdak, 2010, s. 46–61). Trzecią determinantą jest otoczenie przedsiębiorcy, ujęte zarówno z perspektywy kontaktów z osobami najbliższymi, tj. rodziną (tzw. otoczenie mikrosocjalne), jak i związane z kontaktami z wcześniejszych doświadczeń zawodowych i powiązaniami sieciowymi (tzw. otoczenie



makrosocjalne) (zob. Korunka i in., 2003, s. 23–42). Ostatnią, czwartą determinantą wpływającą na proces tworzenia się przedsiębiorstwa jest aktywność przygotowująca do przedsiębiorczości, powiązana z planowaniem podejmowanych decyzji. Wyróżnić tu można kilka istotnych czynników, a szczególnie: analizę prawdopodobieństwa porażki, pozyskanie środków finansowych, a także wszystkie działania podejmowane przez przedsiębiorcę, które wiążą się z uruchomieniem działalności gospodarczej (zob. Smolarek, 2015, s. 29–30).

Analizując wskazane determinanty, warto zwrócić uwagę, że wyłącznie otoczenie mikro- i makrosocjalne nie są zależne od przedsiębiorcy. Pozostałe elementy ściśle wiążą się z jego postacią, a także z jego osobowością, sposobem podejmowania decyzji czy korzystania z kapitału ludzkiego (zob. Gawęł, 2007, s. 30–39). Przedsiębiorca – będący właścicielem poprzez wypełnianie roli przywódcy, menedżera – decyduje o kierunku rozwoju powstałego przedsiębiorstwa, co wpływa na wykorzystanie potencjału kreatywnego, innowacyjność, otwartość na zmiany oraz skłonność do ryzyka. Czynniki te decydują o preferowanym stylu zarządzania przedsiębiorstwem i w efekcie przekładają się na rozwój organizacji.

Działanie przedsiębiorstw związane jest w wieloma czynnikami, a do najistotniejszych z nich należy zaliczyć: racjonalne wykorzystanie zasobów ludzkich, produkcyjnych, rzeczowych, organizacyjnych i finansowych, a także – co bardzo istotne w obecnym środowisku – zasobów informacyjnych, marketingowych i sprzedażowych. Jednak to dzięki zasobom ludzkim, angażującym się w mniejszym lub większym stopniu w funkcjonowanie przedsiębiorstwa, dochodzi do rozwoju i wzrostu produkcji oraz sprzedaży, a co za tym idzie – podwyższenia zysków. Zarówno sam właściciel, jak i jego pracownicy stanowią największą i niepowtarzalną wartość dla przedsiębiorstwa sektora kreatywnego – od ich kompetencji, doświadczenia i motywacji zależy wykorzystanie innych zasobów. Dlatego też coraz częściej zasoby ludzkie są traktowane jako składnik aktywów, a nie kosztów przedsiębiorstwa. Potencjał pracowniczy staje się tym samym strategicznym elementem rozwoju organizacji, a przedsiębiorstwo może kształtować przewagę konkurencyjną na rynku, zatrudniając pracowników utalentowanych, kompetentnych i – co najważniejsze – zdolnych do działań kreatywnych (zob. Dźwigoł, 2011, s. 41).

Odwołując się do Hotho i Champion (2011, s. 29–54), warto zauważyć, że o ile literatura krytycznie analizująca organizację pracy w nowym przemyśle kreatywnym jest obszerna (Cadin, Guérin, 2006; Warhurst, Thompson, 2006; Mayer-Ahujja, Wolf, 2009; Smith, McKinlay, 2009), to niewiele jest badań dotyczących praktyk zarządzania tam wykorzystywanych. Dzieje się tak po części dlatego, że nowe praktyki wciąż powstają i ewoluują (Cadin, Guerin, 2006; Cadin, Guerin, DeFillippi, 2006). Jednak tam, gdzie się pojawiają, wykazują podobieństwa do praktyk

promowanych jako odpowiednie dla przedsiębiorstw intensywnie wykorzystujących wiedzę, w których przewaga konkurencyjna wynika z kapitału intelektualnego i generowania wiedzy symbolicznej (Storey, 2002; 2005; Cadin, Guerin, DeFillippi, 2006) lub też uznawanych za odpowiednie do zarządzania pracownikiem nowej gospodarki, pracownikiem o wysokim potencjale (Cummings, Oldham, 1997).

Kluczowe w dyskusji na temat zarządzania przedsiębiorstwem sektora kreatywnego jest zarządzanie kreatywnością i potencjałem innowacyjnym (Mumford i in., 2002) oraz mechanizmami je wspierającymi. Kreatywni pracownicy są pracownikami o wysokim potencjale, na których polegają pracodawcy. Niektórzy z nich są wyposażeni w wysoką inteligencję, czyli to, co daje tę tajemniczą jakość, dobrą ocenę sytuacji (Leonard, Swap, 2004, s. 88). Wszyscy z nich wskazują na zdolność do angażowania się w myślenie rozbieżne (de Bono, 1993) oraz proces efektywnego dociekania, który wykorzystuje wiedzę do poszukiwania nieznanego (Cook, Brown, 1999). Są zaangażowani w proces twórczy, który integruje dwoistość nowości i wartości w celu generowania innowacji (Mumford, Gustafson, 1998; Mumford, 2000; Bilton, 2007).

Zachęcanie do rozbieżnego myślenia, kreatywności i innowacyjności wymaga menedżerskiego sposobu myślenia, który charakteryzuje się pozytywnym podejściem do innowacji, połączonym z tolerancją niepowodzenia, zachęcaniem do otwartej debaty oraz priorytetowym traktowaniem innowacji i zmianami w stosunku do stabilności i rutyny (Storey, 2005; Storey, Salaman, 2005). Zewnętrzne bodźce motywacyjne są postrzegane jako szkodliwe dla produktywności pracowników umysłowych i dlatego właściciele MSP sektora kreatywnego powinni – zamiast na nich – skupiać się na oferowaniu im wewnętrznej motywacji: „możliwości [...] robienia nowych rzeczy, bycia innowacyjnymi, [...] uczenia się i rozwoju” (Storey, 2005, s. 211).

Zarządzanie kreatywnymi pracownikami wymaga struktur i procesów radykalnie odmiennych od tradycyjnych form organizacji pracy (Mumford, 2000; Bilton, Leary, 2002; Bilton, 2007; Ehin, 2008). Wiedza i kreatywność nie mogą być używane do komercyjnego wykorzystania w konwencjonalnych strukturach hierarchicznych (Swart, Kinnie, Purcell, 2001). Bardziej płaskie struktury sieciowe, samoorganizujące się zespoły i projekty, zdecentralizowane podejmowanie decyzji i demokratyczne linie komunikacji to cechy sprzyjające zarządzaniu przedsiębiorstwem sektora kreatywnego (Simon, 2006; Bilton, 2007).

Autonomia jest postrzegana jako niezbędna do tworzenia środowiska pracy sprzyjającego kreatywności i innowacji (Cummings, Oldham, 1997), jako warunek wstępny i element ułatwiający tworzenie nowej wiedzy (Von Krogh, Ichijo, Nonaka, 2000) oraz motywacji wewnętrznej. Dotyczy to zarówno jednostki, jak i samoorganizujących się zespołów, które umożliwiają efekt mnożnikowy w odniesieniu

do myślenia rozbieżnego (Von Krogh, Ichijo, Nonaka, 2000). Autonomia łączy się ze złożonością zadań, która wspiera kreatywność, ponieważ stwarza trudne i niejednoznaczne problemy.

Czynniki kontekstowe zalecane do efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem sektora kreatywnego obejmują: czas, osłanianie przed presją komercyjną i żądania-  
mi klientów, strukturalną separację pozwalającą na odkrywczym innowacje, zachę-  
canie do ryzyka, dopuszczanie porażki oraz luzu (Mumford, 2000; Mumford i in.,  
2002). Informacje zwrotne i nagrody powinny koncentrować się na procesach pracy  
oraz procesie tworzenia kreatywnych pomysłów, a nie tylko na wynikach (Mumford,  
2000; Stenmark, 2000), jako że sugeruje się, iż zewnętrzne nagrody mogą przynosić  
skutki odwrotne do zamierzonych (Stenmark, 2000). Jeśli ryzyko, porażka i wysta-  
wienie na ostrą krytykę współpracowników są częścią procesu twórczego, to zespoły  
udzielające sobie wzajemnie wsparcia oraz wspomagający w swoim podejściu nadzór  
mają nadrzędne znaczenie dla zachowania pewności siebie i wzajemnego zaufania  
(Amabile i in., 1996; Oldham, Cummings, 1996). Aby odnieść sukces, innowacyjnym  
i kreatywnym przedsiębiorstwem zaleca się ponadto angażowanie swoich pracowni-  
ków w takie procesy, jak poszukiwanie przygód, eksplorowanie niepewności, ekspe-  
rymentowanie, podejmowanie stopniowego ryzyka oraz konfrontację koncepcyjną  
lub kontekstową (Andriopoulos, Lowe, 2000). Takie działania zwiększają zdolność  
organizacji do reagowania na pojawiające się okazje.

Amabile i in. (1996), jak również Ekvall (1997) integrują większość powyższych  
wymiarów w konceptualny model środowiska pracy zachęcającego do kreatywno-  
ści. Istniejące poziomy organizacyjny, nadzorczego i zespołowego zachęcania  
do kreatywności i autonomii oraz wynikające z tego względne poczucie własno-  
ści, dostępność zasobów, a także równoważenie wewnętrznych oraz zewnętrznych  
nacisków i ograniczeń, tworzą klimat organizacyjny mniej lub bardziej sprzyja-  
jący pracy twórczej (Amabile i in., 1996). Istnieje zatem szerokie porozumienie  
co do tego, jak najlepiej zarządzać pracownikami wiedzy lub twórcami. Jest rów-  
nież zgoda dotycząca tego, że wymaga to innego rozumienia roli osoby zarządza-  
jącej przedsiębiorstwem sektora kreatywnego, jeśli ma zostać osiągnięty impera-  
tyw komercyjny.

Kreatywność przekłada się na innowacje tylko wtedy, gdy tworzy wartość bi-  
znesową (Bilton, Leary, 2002; Bilton, 2007). Zarządzanie kreatywnymi pracowni-  
kami wymaga zatem równowagi między twórczym wymiarem eksploracji a rutyną  
wydajności na rzecz komercyjnej użyteczności – ciągłego „żonglowania” sprzecz-  
nymi interesami. Koncepcja pośrednictwa (brokerstwa) Biltona ma na celu prze-  
zwyciężenie tych napięć (Bilton, Leary, 2002; Bilton, 2007). Menedżerowie broke-  
rzy wyznaczają granice procesu twórczego (Boden, 1994) i ograniczają działalność  
twórczą do celów komercyjnych. Tworzy to chronioną przestrzeń dla kreatywności,

wewnątrz której panuje wolność, choć jest ona kontrolowana przez kierownictwo. Pośrednictwo i ułatwianie działania zastępują polecenia i kontrolę – jako wartość dodana roli menedżerów osób kreatywnych (Wilson, Stokes, 2005).

Pośrednictwo oznacza negocjacje, granice i dynamikę oraz konflikt, w dużej mierze nieobecny poza perspektywą procesu pracy, gdzie zakłada się nieunikniony esencjalistyczny dualizm między pracą menedżerską a twórczą. Literatura funkcjonalna redukuje tę dynamikę do dwoistości, którą można (tymczasowo) rozwiązać poprzez pośrednictwo i wdrożenie odpowiedniej kombinacji procesów wspierających kreatywność oraz symbolicznych interwencji. Potwierdza się, że efektywność tej kombinacji będzie wymagała dalszego przeglądu (Banks i in., 2002), po części w wyniku zewnętrznych czynników oraz zmian strukturalnych w branży, które mogą wymusić procesy racjonalizacji związane ze skutecznością zarządzania zamiast tych związanych z innowacjami eksploracyjnymi (Tschang, 2007). Rozwiązaniem jest próba pogodzenia odmiennych interesów przez menedżera (Bilton, 2007; Tschang, 2007).

W związku z tym znaczny nacisk kładzie się na interwencję kierownictwa, mającą na celu stworzenie odpowiedniego klimatu dla pracy twórczej. Nawet jeśli w grę wchodzi dynamiczna koncepcja, zakłada się, że odpowiednio skomponowany zestaw mechanizmów i procesów stworzy wydajnie kreatywną organizację. Brakuje integracji tej literatury ze zrozumieniem, w jaki sposób dynamika przemysłu wytwarza dynamikę zmian, która kształtuje interakcje między brokerami innowacji a pracownikami traktowanymi jako innowatorzy w miarę dostosowywania się praktyki zarządzania.

Mitchell (2016, s. 12), opierając się na opracowaniu Gilla (2012), opisuje trzy modele przywództwa, które może wykorzystać zarządzający przedsiębiorstwem sektora kreatywnego: leseferystyczny, transakcyjny i transformacyjny. Przywództwo leseferystyczne można najlepiej określić jako nieprzystosowane i słabe w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu działań. Tego typu menedżerowie w żadnym stopniu nie stosują określonego stylu zarządzania. Liderzy transakcyjni zarządzają na zasadzie wyjątku i warunkowej nagrody, stosując pasywne i aktywne podejścia. Liderzy transformacyjni inspirować lojalność, szacunek i zaufanie, wychodząc naprzeciw potrzebom innych i budując potencjał w organizacji. Wysokie obyczaje i etyczne zachowanie stanowią pozytywny przykład dla obserwujących. W przeciwieństwie do menedżerów transakcyjnych liderzy transformacji konsultują się, delegują, pozwalają innym uczestniczyć, a kiedy jest to wymagane, używają stylu dyrektywy (Mitchell, 2016, s. 12–13). Można założyć, że mniejsze przedsiębiorstwa sektora kreatywnego będą w stanie utrzymać przywództwo transformacyjne, ponieważ ich organizacje są płaskie i mogą łatwo reagować na zmiany w gospodarce lub otoczeniu rynkowym i technologicznym. Średnie przedsiębiorstwa mogą być

w stanie utrzymać się na krzywej innowacyjności, jeśli nie będą miały pokusy, aby wchodzić w bardziej transakcyjne style zarządzania, gdy rozwijają się w większą organizację (Mitchell, 2016, s. 13–14).

## 2.6. Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw sektora kreatywnego

Podobnie jak we wszystkich sektorach konkurencja ma kluczowe znaczenie dla wydajności i witalności branży kulturalnej i kreatywnej. Dzieje się tak, ponieważ jest ona skutecznym procesem mającym na celu spowodowanie postępu poprzez wprowadzanie nowych pomysłów. Bez konkurencji przemysły kreatywne podążają tą samą drogą co inne branże, gdy są podobnie chronione, a mianowicie w kierunku stagnacji, w dużej mierze z korzyścią dla producentów, którzy cieszą się dochodami, jakie zapewnia brak konkurencji. To konsumenci są głównymi beneficjentami konkurencji dzięki niższym cenom i większej różnorodności wyboru; nowi uczestnicy gry rynkowej, dostarczający kreatywne towary i usługi, również korzystają z obecności skutecznej konkurencji (Hartley i in., 2013, s. 25).

Literatura przedmiotu prezentuje wiele sposobów rozumienia pojęcia konkurencyjności. Również i ta zdolność (jak i wiele innych pojęć związanych z MSP) nie została dotąd zdefiniowana tak, aby uzyskać powszechną akceptację ekonomistów zajmujących się tym problemem. Termin *konkurencyjność* ma więc szerokie zastosowanie, gdyż stanowi podstawową cechę, którą łączy się z każdym podmiotem i układem gospodarczym, jak również pojawia się w odniesieniu do każdego z wpływających na nie czynników (por. Białasiewicz, 2009, s. 37). Pochodzi on od słowa *konkurencja* (z łac. *concurrentia*) i znaczy tyle, co ‘biec razem’ w odniesieniu do współzawodnictwa (zob. szerzej Stankiewicz, 2002, s. 17–18). Pojęcie konkurencyjności jest nierozdzielnie związane z ekonomią: „Idea konkurencji, czyli rywalizacji wielu jednostek czy grup o osiągnięcie tego samego celu, zajmowała w literaturze ekonomicznej poróżnione miejsce od samych jej początków” (Maślak, 2002, s. 26). Wyjaśnienie tego zjawiska w procesach gospodarowania stanowiło zawsze (i nadal stanowi) główny przedmiot zainteresowania teorii i praktyki nauk ekonomicznych (zob. Stankiewicz, 2002, s. 11). Sprawę precyzowania tego pojęcia utrudnia dodatkowo fakt, że kwestia kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa znajduje się w obszarze co najmniej dwóch dyscyplin w ramach nauk ekonomicznych – ekonomii i nauk o zarządzaniu – podlegając zjawisku konwergencji (zob. Dzikowska, Gorynia, 2012, s. 1).

Postrzeżenie zjawiska konkurencji podlegało zmianom wynikającym z rozwoju społeczno-gospodarczego i ewolucji poglądów naczelnymi myślicielami

poszczególnych szkół i kierunków w kolejnych okresach historii ekonomii. Dodatkowo należy wskazać, że badania konkurencyjności przedsiębiorstw są wielowątkowe – obejmują one liczne problemy, które podlegają szybkiej zmianie i nieustannie ewoluują (zob. Stankiewicz, 2002, s. 12).

Konkurencyjność możemy rozpatrywać z dwóch perspektyw: jest ona – po pierwsze – cechą (atrybutem) skutecznie działającego przedsiębiorstwa, po drugie – procesem, w którym dochodzi do rywalizacji przedsiębiorstw. W pierwszej sytuacji konkurencyjność jest wynikiem procesu dochodzenia do zakładanego stanu – można więc rozumieć ją jako posiadanie zdolności do konkurowania, do budowania możliwości przedsiębiorców i osiągnięcia przez nich pozycji rynkowej (czyli przewagi konkurencyjnej). W drugiej sytuacji konkurencyjność jest procesem rywalizacji przedsiębiorstw, którym zależy na jak najkorzystniejszych wynikach rynkowych, jak również na budowaniu zdolności do osiągnięcia tej konkurencyjności. Konkurencyjność procesowa prowadzi w tej sytuacji do osiągnięcia konkurencyjności atrybutowej (por. Adamik, 2011, s. 16–17; Liao, Rice, Lu, 2015, s. 469–481), co w efekcie powoduje kolejne osiągnięcia przedsiębiorstwa, na przykład wzrost i rozwój, rentowność i produktywność (zob. Audretsch, Lindenstein Walshok, 2013, s. 1). Ten typ konkurencyjności jest zdolnością przedsiębiorstwa do (por. Gorzeń-Mitka, 2014):

- zrównoważonego rozwoju w długim okresie;
- podnoszenia efektywności wewnętrznego funkcjonowania;
- projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów;
- osiągania sukcesu w rywalizacji gospodarczej, ale także
- umiejętnością ciągłego zapewniania odpowiedniego zestawu narzędzi (instrumentów, środków, metod) konkurowania oraz
- osiągania i/lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej na rynku.

Przyglądając się zjawisku konkurencyjności z perspektywy rynku, można stwierdzić, że występuje ono, gdy uczestnicy rynku (a więc wszyscy biorący udział w mechanizmach rynkowych) rywalizują między sobą, mają bowiem do osiągnięcia analogiczne cele. Powoduje to oczywisty konflikt interesów – działania podejmowane przez jednych przedsiębiorców na rynku, by osiągnąć wyznaczony cel, utrudniają (a niekiedy nawet uniemożliwiają) osiągnięcie takich samych celów przez innych przedsiębiorców (por. Stankiewicz, 2002, s. 18). Konkurowanie na rynku:

[...] oznacza rywalizację, która ma na celu pokonanie lub osiągnięcie przewagi nad podmiotami zmierzającymi do realizacji podobnych lub identycznych dążeń. W sferze ekonomicznej mogą konkurować z sobą kraje, regiony, miasta, sektory, przedsiębiorstwa, grupy ludzi i pojedyncze osoby. Rywalizacja ta może dotyczyć dostępu do szeroko rozumianych zasobów, dóbr i usług, kapitału, władzy, uznania, pozycji i prestiżu (Dzikowska, Gorynia, 2012, s. 3–4).



Podsumowując, pojęcie konkurencyjności może być analizowane na podstawie różnych kryteriów, co wynika z potrzeb osób podejmujących badania w określonym obszarze. Wśród tych kryteriów można wyróżnić między innymi: arenę konkurencji, podmioty konkurencji, przedmiot konkurencji, zakres (zasięg) konkurencji, charakter konkurencji, intensywność konkurencji (zob. Stankiewicz, 2002, s. 18).

Konkurencja działa na dwa sposoby. Po pierwsze – jako konkurencja cenowa, w której dostawcy treści twórczych konkurują ceną (lub innymi elementami), aby przynosić jak największą wartość przy najniższym koszcie tego samego produktu. Po drugie – jako konkurencja ewolucyjna, w której producenci, na przykład artyści lub pisarze, konkurują o rozszerzenie swojego rynku poprzez opracowywanie i wprowadzanie nowych towarów lub usług (Schumpeter, 1942). W obu przypadkach mechanizmy konkurencji występują jednocześnie. W instytucjach kulturalnych, społecznych i prawnych, które kształtują formalne i nieformalne reguły konkurencji rynkowej, stanowią proces, który działa na rzecz wyłonienia najbardziej odpowiednich wykonawców danego zadania, zgodnie z decyzją konsumentów. W ten sposób do konkurencji dochodzi, gdy różni producenci starają się składać konsumentom coraz lepsze oferty dotyczące tego, co może najlepiej odpowiadać ich potrzebom i oczekiwaniom. Producenci, którzy wygryają, zdobywają udział w rynku. Producenci lubią konkurencję tylko wtedy, gdy wygrywają, ale przeważnie za nią nie przepadają; natomiast konsumenci odnoszą korzyści bez względu na to, kto wygrywa (Hartley i in., 2013, s. 25–26).

Należy zwrócić uwagę na dwie kluczowe kwestie. Po pierwsze, jak już zostało wspomniane, konkurencja jest procesem, a nie stanem końcowym. Jest to proces selekcji, w którym ci z lepszymi pomysłami lub bardziej wydajnymi biznesami zdobywają udział w rynku, podczas gdy ci z wyższymi cenami lub mniej atrakcyjnymi ofertami tracą udział w rynku. Po drugie, proces ten przynosi korzyści konsumentom, a nie producentom. Te dwie kwestie sygnalizują, dlaczego przedsiębiorcy przemysłów kreatywnych nie powinni myśleć o konkurencji negatywnie. Konkurencja leży u podstaw działania i postępu przemysłów kreatywnych, ponieważ sektor ten, bardziej niż wiele innych branż, zależy od tworzenia ciągłych przepływów nowości w celu zaspokojenia popytu konsumentów (Hartley i in., 2013, s. 26).

Proces konkurencji zachodzi, gdy podmioty gospodarcze wchodzą w interakcje podlegające określonym regułom, które można zmienić za pomocą środków kulturowych, społecznych, prawnych i politycznych. Mechanizmy konkurencji to instytucje ułatwiające zastępowanie istniejących pomysłów nowymi i lepszymi pomysłami lub sposobami działania (Loasby, 1999). Konkurencja jest zatem procesem ewolucyjnym, w wyniku którego następuje postęp.

Konkurencja w sektorze kreatywnym nie jest też przeciwieństwem współpracy – często opiera się na niej, ponieważ grupy ludzi, przedsiębiorstwa i sieci



współpracują ze sobą, aby skutecznie konkurować i oferować produkty i usługi spełniające oczekiwania klientów, a nawet je wyprzedzające. Najostrzejsza konkurencja rynkowa idzie zwykle w parze z najbardziej rozległą i rozwiniętą współpracą. Jak twierdzi Hartley, przeciwieństwem konkurencji nie jest współpraca, ale raczej monopol. Monopol w sektorze kreatywnym prowadzi do wyższych cen i niższej produktywności, obarczając w ten sposób kosztami konsumentów. Z punktu widzenia konsumentów przemysły kreatywne, podobnie jak wszystkie branże, również słabną, gdy dążą do monopolistycznych struktur rynkowych lub organizacji przemysłowych (Hartley i in., 2013, s. 26).

Konkurencja wiąże się zarówno z sukcesem, jak i z porażką. Przedsiębiorstwa lub osoby prywatne konkurujące na rynkach przemysłów kreatywnych w efekcie rywalizują o konsumentów, niezależnie od tego, czy chodzi o ich pieniądze, czy uwagę, pośrednio klasyfikując konkurentów na podstawie tego, kto może zaspokoić ich potrzeby lub najlepiej rozwiązać ich problemy. Kiedy producent ponosi porażkę i traci udział w rynku, korzyści odnoszą konsumenci. Prawdą jest, że niepowodzenie konkurencji w oczywisty sposób oznacza dla niektórych utratę miejsc pracy i upadek przedsiębiorstwa, ale w równym stopniu oznacza tworzenie nowych miejsc pracy i ekspansję biznesową dla tych, którzy odnieśli sukces i zdobyli udział w rynku. Konsumenci lubią konkurencję z tego samego powodu, dla którego przedsiębiorstwa za nią nie przepadają – mianowicie jest to proces, który gwarantuje, że producenci dostarczają to, co najlepsze. Konkurencja gwarantuje, że nie podnoszą cen, a nawet gdy rozwój nowych usług lub technologii jest trudny i ryzykowny, przedsiębiorstwa nadal mają motywację, aby próbować, tj. konkurować, oferować swoje produkty i usługi oraz dalej je rozwijać (Hartley i in., 2013, s. 26–27).

Cowen (2002) wyjaśnia, w jaki sposób globalizacja (tj. liberalizacja rynku i globalna konkurencja) w branży kultury i w przemysłach kreatywnych przyniosła korzyści netto konsumentom, a także wielu producentom kultury i twórcom kreatywnym. Argument konsumenta jest prosty: większa różnorodność i obniżony koszt – jak w przypadku dwóch przedstawionych powyżej procesów konkurencji. Jest to również korzystne dla niektórych producentów, szczególnie tych funkcjonujących w reżimie protekcyjnym, gdzie – będąc skrupowani przez ograniczone rynki lokalne – nie mogli wcześniej specjalizować się w takim stopniu, jakiego wymagała ich sztuka. Globalizacja jest siłą kształtującą konkurencję w przemysłach kreatywnych, która przynosi korzyści konsumentom na całym świecie, a także korzyści tym producentom, którzy mogą zyskać na konkurencyjnym wejściu na światowe rynki, w celu umożliwienia im kreatywnej specjalizacji ekonomii skali (Hartley i in., 2013, s. 27).

Konkurencja w branżach kreatywnych oznacza, że – w wyniku konkurencyjnych procesów wejścia i wyjścia z rynku – produkcja kreatywna będzie

powstawała tam, gdzie będzie występowała największa przewaga komparatywna w produkcji. Przewaga komparatywna to podstawowa idea ekonomiki handlu (Cowen, 1998; 2002). Oznacza to, że produkcja będzie „ciążyć” do miejsc o najniższych „kosztach alternatywnych” produkcji, zakładając, że przedsiębiorcy są w stanie najpierw dostrzec taką okazję. Ta podstawa ekonomicznego rozumowania ma istotne implikacje dla lokalnej i globalnej struktury konkurencyjnych przemysłów kreatywnych. W efekcie region lub naród powinien specjalizować się tylko wtedy, gdy ma przewagę komparatywną. Ta logika dotyczy wszystkich towarów i usług, a nie tylko przemysłów kreatywnych. Konsumenci oczywiście nie muszą konsumować tylko produktów kreatywnych wytwarzanych lokalnie, ale producenci powinni specjalizować się w celu wykorzystania korzyści skali, włączając w to pozytywne efekty *spillover* z przemysłowych klastrów, w tym konkurencyjnym procesie rynkowym (Hartley i in., 2013, s. 28).

W odniesieniu do konkurencji polityka w branżach kreatywnych jest odpowiednia tam, gdzie promuje skuteczne zachowania producentów w zakresie wchodzenia i wychodzenia z rynku z korzyścią dla konsumentów (Bakhshi, Freeman, Potts, 2011). Celem konkurencji w przemysłach kreatywnych jest tworzenie instytucji, które będą motywować producentów do tego, aby starali się zadowolić konsumentów, co w praktyce oznacza zazwyczaj rozwijanie nowych pomysłów.

# **3. Technologie informacyjno-komunikacyjne w MSP sektora kreatywnego**

## **3.1. Rola i znaczenie technologii informacyjno-komunikacyjnych**

Przedsiębiorstwo jest organizacją, która funkcjonuje w dynamicznie, niekiedy burzliwie zmieniającym się świecie, a jej pozycja jest stale zagrożona. Na zglobalizowanym rynku konkurencja nie maleje, wręcz przeciwnie – przedsiębiorstwa zmuszone są do nieustającej obserwacji rywali i analizy zachodzących wokół procesów oraz natychmiastowej reakcji wewnątrz organizacji, aby utrzymać swoją pozycję konkurencyjną. Rozwój technologii informatycznych i technik informacyjnych może w tej sytuacji stanowić dla wielu przedsiębiorstw podstawę sukcesu. Nieustający rozwój techniki informatycznej, telekomunikacyjnej i tzw. multimedii powoduje, że otoczenie przedsiębiorstw ulega potężnym zmianom – technologia informacyjna staje się dla gospodarki kluczowym czynnikiem. Jak było to już wskazywane, osiągnięcie przez przedsiębiorstwo celów i przewagi konkurencyjnej zależy od jego zdolności adaptacyjnych – przystosowania rozwiązań organizacyjnych, metod działania, umiejętności pracowników oraz narzędzi (ICT) do wyzwań, które stawia przed nim współczesna gospodarka fazy informacyjnej rozwoju cywilizacyjnego. Wykorzystanie nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych powinno w tej sytuacji prowadzić do wytworzenia nowej jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Rozwijane prędko systemy informatyczne dostarczają przedsiębiorcom narzędzi, które w klasycznym przetwarzaniu informacji nie miały dotąd swoich ekwiwalentów. Technologie te inicjują daleko posunięte zmiany w zakresie obowiązków poszczególnych pracowników, w całej strukturze przedsiębiorstwa, jak również stosunkach międzyludzkich, ułatwiają bowiem obieg informacji. Co istotne, możliwości tych narzędzi systematycznie wzrastają – ich wykorzystanie staje się dla przedsiębiorstwa atutem i pozwala na uzyskanie istotnej przewagi

konkurencyjnej. Aby tak się stało, przedsiębiorstwo musi jednak skorzystać z nich w odpowiednim czasie i w profesjonalny sposób, a to wymaga właściwego podejścia do kwestii związanych z informatyzacją. Warto zauważyć, iż każdy nowy system informacyjno-komunikacyjny zastosowany w przedsiębiorstwie wpisuje się znakomicie w paradygmat uczącej się organizacji. Z perspektywy właściciela i/lub menedżera najbardziej atrakcyjne stają się w tej sytuacji te elementy technologii ICT, które pozwalają znacząco poprawić jakość lub wydajność procesu zarządzania, pod warunkiem że zostaną właściwie zastosowane (por. Szmit, 2003).

Określenie *techniki informacyjne i telekomunikacyjne* dotyczy sprzętu informatycznego i telekomunikacyjnego, infrastruktury telekomunikacyjnej, oprogramowania, informatycznych systemów i struktur, metod przetwarzania informacji. Wskazuje na to również Główny Urząd Statystyczny: „pod pojęciem technologii informacyjnych i komunikacyjnych kryje się rodzina technologii przetwarzających, gromadzących i przesyłających informacje w formie elektronicznej” (Kaliszczak, Pawłowska-Mielech, 2019, s. 131). Wężziej zdefiniowane są technologie informatyczne (*information technology* – IT), które odnoszą się do technologii powiązanych z komputerami i oprogramowaniem, ale niełączących się z technologiami komunikacyjnymi i dotyczącymi sieci (por. Kaliszczak, Pawłowska-Mielech, 2019, s. 131). Dynamiczny rozkwit tych technologii powoduje, że oba pojęcia stają się spójniejsze i są głównymi czynnikami rozwoju cywilizacyjnego, społecznego i gospodarczego (zob. *Perspektywy rozwoju polskiej branży ICT do roku 2025*, 2017). Stały rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych wywiera wpływ na powstawanie nowych przedsiębiorstw, a więc nowych miejsc pracy. Według Sobińskiej (2014, s. 126) technologia informacyjna jest jednym z kluczowych czynników wpływających na sukces przedsiębiorstwa, daje mu bowiem możliwość zwiększania efektywności i wydajności. Na podkreślenie zasługuje także fakt, że cyfrowa gospodarka odgrywa w Europie szczególną rolę – połowa wzrostu produktywności unijnych przedsiębiorstw jest efektem inwestycji w ICT (zob. Skowrońska, Tarnawa, 2018, s. 54).

W czasie zdominowanym przez informacje i narzędzia do ich gromadzenia czy przetwarzania znaczącym czynnikiem rozwojowym będzie ekonomia oparta na kreatywności, upowszechnianiu i wykorzystaniu wiedzy, ujęta w plany i programy strategiczne. Jej rola będzie decydująca zarówno w zakresie stymulowania wzrostu gospodarczego, jak i w zakresie poszerzania możliwości zatrudniania. Tworzenie rozbudowanego, wolnego rynku europejskiego (i związane z tym ułatwienia w jego działaniu) umożliwi wykorzystanie efektu skali, szybszy dostęp do prywatnych i publicznych sektorów gospodarki oraz lepszą ich współpracę, co przełoży się także na redukcję kosztów administracyjnych i finansowych. A jako że rozwój świata informacyjnego jest

stymulowany przede wszystkim przez rozwój technik telekomunikacyjnych, a te podlegają mechanizmom rynkowym (w tym przede wszystkim konkurencji), konieczne stanie się podjęcie takich działań, które (zob. Oleksiejczuk, Oleksiejczuk, 2009, s. 65):

- wspomogą przedsiębiorstwa w dostosowaniu się do globalnej i wewnętrznie uzależnionej konkurencji;
- wykorzystają wszystkie możliwości przejścia do ekonomiki opartej na informacji i wiedzy;
- ukształtują procesy edukacyjne stosownie do wymagań cywilizacji informacyjnej;
- będą wspierać innowacyjność rozwojem badań.

Zarządzanie informacją – rozumiane jako zbiór zasad, technik, systemów oraz urządzeń określających informacyjno-komunikacyjną strukturę przedsiębiorstwa – jest istotą procesów podejmowania decyzji. Dzięki niemu (zob. Oleksiejczuk, Oleksiejczuk, 2009, s. 66):

- wprowadza się nowe systemy automatyzacji prac biurowych, systemy zarządzania relacjami z klientami (CRM) czy systemy telekomunikacyjne;
- możliwa jest integracja systemów informacyjnych wykorzystywanych na różnych szczeblach zarządzania;
- dochodzi do projektowania działań innowacyjnych i adaptacyjnych;
- tworzone są warunki do zapewnienia efektywnych związków przedsiębiorstwa z rynkiem informacyjnym.

Według tradycyjnych ujęć technologia informacyjno-komunikacyjna służy do wspierania bieżącej działalności przedsiębiorstwa, a w nowej perspektywie coraz częściej wykorzystywana jest jako narzędzie służące do zwiększenia jego konkurencyjności. Jej strategiczne znaczenie łączyć należy z koncepcją informacji jako zasobu strategicznego. Informacja jest bowiem elementem wyjściowym, służącym do stworzenia strategii, jak również jednym ze źródeł budowania przewagi konkurencyjnej. Celem strategii informacyjnej staje się ustalenie, jakiego typu informacje trzeba pozyskać i gromadzić. Tak więc informacyjnymi czynnikami wartości dodanej budowanej na stanowisku pracy w procesie pozyskiwania, przetwarzania lub udostępniania informacji są środki technologii informacyjnej (np. sieć WWW czy poczta elektroniczna), a w samej organizacji różnorakie usprawnienia (np. elastyczny czas pracy czy harmonogram przetwarzania danych). Znaczącym elementem tworzenia wartości dodanej informacji staje się także zewnętrzna integracja informacyjnych czynników wartości dodanej. Chodzi tu o podejmowanie wszystkich działań prowadzących do harmonijnego zarządzania informacją, które uwzględniają tworzenie równowagi pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem, w tym przede wszystkim powiązania z dostawcami i odbiorcami (zob. Czekaj, 2000).

Technologia informacyjno-komunikacyjna – dzięki sieciom komputerowym – umożliwia działanie przedsiębiorstwa w sieci WWW. Tu czas przekazywania informacji i proces podejmowania decyzji znacznie się skracają w stosunku do znanej z bezpośrednich kontaktów rzeczywistości. W efekcie przedsiębiorstwa zyskują zarówno za pomocą nowej formy rynku (tj. rynku elektronicznego), jak i nowej formy organizacji (tj. organizacji wirtualnych). Aby zostać przedsiębiorcą, nie potrzeba obecnie wiele – wystarczy komputer z dostępem do internetu oraz taka wiedza i umiejętności, których brakuje rynkowym rywalom.

Technologia informacyjno-komunikacyjna i wynikająca z niej nowa ekonomia wprowadzają znaczące zmiany w wielu obszarach działalności gospodarczej, wymuszając zmiany sposobu działania przedsiębiorstwa. Specyfika działalności prowadzi do zmian o różnym natężeniu i są one odczuwalne wszędzie – mowa tu na przykład o zmianach w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, zmianach środowiska gospodarczego i niespotykanych dotąd zachowaniach rynkowych. To oczywiście tylko wybrane różnice pomiędzy tradycyjnym stylem gospodarowania a tym, co określane jest mianem nowej gospodarki czy szerzej – nowej ekonomii.

McLuhan (2001) twierdzi, że przesłaniem każdego medium jest tempo zmian, które wnosi ono do społeczeństwa, a technologie informacyjno-komunikacyjne wywierają głęboki wpływ na przemysł kultury i przemysły kreatywne oraz na cały świat. Autor sugeruje, że nowa gospodarka nie jest znowu taka „nowa”, i że ma ona naturalny cykl życia, jak każda branża czy rynek. „Nowość” lub „przesłanie” to sposób, w jaki wchodzimy w interakcję z produktami technologicznymi. Ponieważ przedsiębiorstwa z przemysłów kreatywnych stają się coraz bardziej dojrzałe, utrzymanie kreatywności będzie wyzwaniem dla wielu graczy z branży w miarę rozwoju tych przedsiębiorstw (McLuhan, 2001, s. 22–35).

## **3.2. Związek między technologią a sektorem kreatywnym**

Tworzenie przedsiębiorstwa kreatywnego to proces ciągły i skomplikowany. Dla jego efektywności ważne jest pozyskanie kreatywnych pracowników, zarządzanie ich rozwojem, stworzenie organizacji kreatywnej oraz wprowadzanie twórczego stylu zarządzania. Przedsiębiorstwa poszukują nie tylko nowych organizacyjnych rozwiązań czy sposobów tworzenia klimatu organizacyjnego sprzyjającego rozwijaniu kreatywności, ale także infrastruktury i rozwiązań informatyczno-komunikacyjnych, które wspierają jej rozwijanie.

Na przestrzeni dekad powstało wiele podejść do technologii i miało miejsce wiele prób zdefiniowania jej roli w gospodarce. Jednak punktem wyjścia do bardziej

szczegółowego zrozumienia zmian technologicznych jest to, że technologia nie jest oddzielona od społeczeństwa i gospodarki. Technologie dostarczają materiałów, z których zbudowane są społeczeństwo i gospodarka. Podejście to związane jest z pracami takich naukowców jak Latour (2005) i Callon (1998). Autorzy ci sugerują, że błędem jest myślenie o technologii i społeczeństwie jako o oddzielnych domenach – ich zdaniem one wzajemnie się konstytuują. Arthur (2009), wychodząc od definicji technologii jako środka do spełnienia ludzkiego celu, obejmującego metody, procesy i urządzenia, uważa, że technologie, w tym nowatorskie, muszą w jakiś sposób wywodzić się z technologii, które je poprzedzały. Jego zdaniem technologia ewoluuje (Arthur, 2009, s. 28). Innymi słowy, ewolucja wymaga mechanizmu dziedziczności, jakiegoś szczegółowego powiązania, które łączy teraźniejszość z przeszłością (Arthur, 2009, s. 18). Mechanizm ten to proces łączenia i rekombinacji istniejących technologii w celu wytworzenia czegoś nowego, nazywany ewolucją kombinatoryczną. Według Arthura „nowe technologie powstają w wyniku połączenia istniejących technologii i (w związku z tym) istniejące technologie rodzą dalsze technologie” (Arthur, 2009, s. 22). Można zatem zaryzykować stwierdzenie, że technologia tworzy się sama z siebie (Hartley i in., 2013, s. 159).

Brynjolfsson i McAfee (2011) sugerują, że przekształcenia związane z rewolucją cyfrową głęboko zmieniają zatrudnienie i gospodarkę. Nazywając siebie cyfrowymi optymistami, sugerują, że musimy się nauczyć, jak lepiej łączyć ludzką kreatywność z powstającymi maszynami, a to wymaga zwłaszcza innowacji organizacyjnych. Branże kreatywne mogą być sektorem gospodarczym, w którym odkrywamy i uczymy się tych innowacyjnych odpowiedzi na głębokie zmiany technologiczne. Ludzie i organizacje w branżach kreatywnych rozwijają kreatywne umiejętności, aby zmagać się z szansami i ryzykiem związanymi z taką zmianą (Brynjolfsson, McAfee, 2011, s. 11).

Zdaniem Hartleya, przyjmując rozumienie zmian technologicznych tak jak Arthur (2009) oraz Brynjolfsson i McAfee (2011), istnieje ryzyko popadnięcia w determinizm technologiczny i przeoczenia nazbyt ludzkich interesów, które mogą leżeć u ich podstaw (Hartley i in., 2013, s. 161). Swoista fascynacja technologiami prowadzi często do lekceważenia potencjału rozwojowego innych czynników, które wpływają na sukces przedsiębiorstwa (zob. Cieślak, 2014a, s. 4–16). Trudno jednak uniknąć przemian związanych z technologiami cyfrowymi, a ignorowanie logiki ewolucji technologicznej jest fatalne w skutkach. Jesteśmy świadkami rewolucji w samej strukturze naszych gospodarek i naszego życia kulturalnego. Technologie informacyjno-komunikacyjne zmieniają warunki produkcji i konsumpcji kultury w branżach kreatywnych (Hartley i in., 2013, s. 161).

Rozwój branż sektora kreatywnego jest napędzany różnymi trendami (UNCTAD, 2008): skrócony czas pracy (więcej wolnego czasu), lepsza edukacja i rosnące



realne dochody spowodowały zmiany preferencji, skutkujące zwiększonym popytem na towary i usługi, treści twórcze, kulturalne i artystyczne. Obszary takie jak film, muzyka, sztuka teatralna i produkty związane ze stylem życia są przewidywalnymi beneficjentami tych trendów, z których wszystkie mają bezpośrednie konsekwencje dla ogólnego wkładu sektora w krajowe zatrudnienie i PKB. Trudno nie zauważyć, że nowe technologie – zwłaszcza innowacje w technologiach informacyjno-komunikacyjnych (ICT) – wywarły ogromny wpływ na wiele branż przemysłu kreatywnego i przyczyniły się do szybkiego rozwoju oprogramowania i usług multimedialnych. ICT i internet prowadzą do nowych form dystrybucji, większego wyboru dla konsumentów i bardziej wydajnego procesu produkcji. Ponadto przedsiębiorstwa z branż kreatywnych są coraz częściej postrzegane nie tylko jako użytkownicy nowych technologii, które wywołują popyt na innowacyjne rozwiązania, ale także jako źródło innowacyjnych pomysłów i usług (*European Competitiveness Report*, 2010, s. 164).

Zmiany technologiczne w mediach cyfrowych oraz technologiach informacyjno-komunikacyjnych (ICT) mają kluczowe znaczenie dla gospodarczej i kulturalnej dynamiki branż sektora kreatywnego. Technologie te zmieniają zarówno warunki produkcji dóbr tego sektora, jak i jego konsumpcji. Leadbeater i Oakley (1999) zauważyli, że nowa gospodarka jest napędzana przez globalizację i technologie informacyjne. Florida (2002) twierdzi, że 3T – technologia, talent i tolerancja – charakteryzują kreatywne i innowacyjne miejsca. Definicja sektora kreatywnego według Hartleya podkreśla znaczenie „nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) w ramach nowej gospodarki opartej na wiedzy, do wykorzystania przez nowo interaktywnych obywateli-konsumentów” (Hartley, 2005, s. 5).

Branże sektora kreatywnego są tymi, które najczęściej wykorzystują nowe i innowacyjne technologie oraz narzędzia do osiągnięcia postępu w swoich projektach w celu poszukiwania okazji biznesowych. Jeśli istnieje coś, co odróżnia branże sektora kreatywnego od innych branż, to jest to ich potencjał przedsiębiorczy i większe wykorzystanie innowacyjnych narzędzi. Można powiedzieć, że przemysły kreatywne są łącznikiem między zasobami technologicznymi a tkanką kulturową społeczeństwa. Mają one możliwość generowania dyskursów kreatywnych, które docierają do szerokich kręgów społeczeństwa i odbijają się echem w sieciach społecznościowych. Branże te wzbudzają zainteresowanie, wykorzystując te kanały ze względu na swój potencjał do tworzenia prowokujących do myślenia innowacji. W związku z tym technologie i innowacje oraz branże kreatywne mogą cieszyć się jednoczesnym zainteresowaniem opinii publicznej. Od czasu, kiedy w ostatnich latach połączyły siły, udało im się zmienić kontekst i treści, które reprezentują, co uczyniło je bardziej zabawnymi i atrakcyjnymi, tak iż trafiają do coraz większej części społeczeństwa, motywując i rozbudzając oczekiwania co do kreowania nowości, ze względu na szybkość, z jaką dokonuje się w nich postęp.

Według Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego przemysł kreatywny musi posiadać element technologiczny, a także wartość dodaną, która chroni prawa własności intelektualnej na rynku wewnętrznym. Ponadto przemysł kreatywny musi wspierać poszukiwanie nowych technologii oraz innowacyjnych zastosowań produktów i procesów w skali międzynarodowej. Procesy te muszą spełniać europejskie przepisy dotyczące jakości, a tym samym gwarantować rozwój łańcuchów wartości poprzez sieci i wspólne systemy dystrybucji (Pezzini, Konstantinou, 2013).

Należy również zauważyć, że niektóre z typowych wyzwań związanych z przemysłami kreatywnymi wiążą się z coraz większym wpływem, jaki na procesy produkcji i dystrybucji ma konwersja na system cyfrowy oraz rozpowszechnianie nowych technologii i zapotrzebowanie na większą synergii między światem kreatywnym a innowacjami kulturowymi i technologicznymi (Pezzini, Konstantinou, 2013). Według Wanga przemysł kreatywny to rozwijająca się branża utworzona na podstawie integracji i wykorzystania technologii informatycznych oraz odpowiednich modeli biznesowych znajdujących oparcie w literaturze, w połączeniu z analizą badań dotyczących różnych czynników mających wpływ na ten sektor (Carabal-Montagud i in., 2019, s. 71). Branże, których źródłem są talent, umiejętności i kreatywność, są teraz wzbogacone przez technologię. Produkcja, dystrybucja i sprzedaż książek, projektowanie architektoniczne, reklama i tworzenie filmów to tylko przykłady, które sugerują synergiczne połączenie talentu, umiejętności, kreatywności i postępu technologicznego (Peris-Ortiz, Cabrera-Flores, Serrano-Santoyo, 2019, s. 2–3).

Nie ma wątpliwości, że technologia i kreatywność wydają się dwiema podstawowymi konstrukcjami, które zdominowały ostatnie debaty na temat zrozumienia sił napędowych w gospodarkach XXI wieku, w szczególności w gospodarkach kapitalistycznych, omawianych w takich pojęciach, jak *ekonomia doświadczeń* (Pine, Gilmore, 1999) lub *gospodarka nazw* (Moeran, 2003) lub bardziej ogólnie jako *nowa gospodarka*, aby wymienić tylko kilka z ukutych terminów. Lampel, Shamsie i Lant przedstawiają swój pogląd na rolę technologii w ewolucji przemysłów kultury w następujący sposób:

[...] branże kulturalne i branże sektora kreatywnego zawdzięczają swoje istnienie szeregowi innowacji technicznych, takich jak nagrywanie dźwięku elektrycznego, fotografia filmowa, programy telewizyjne i Internet. Technologie te otworzyły nowe granice, które wyrosły na wielkie gałęzie przemysłu. Faza ekspansji została jednak zapoczątkowana nie przez osoby posiadające wiedzę techniczną, ale przez kreatywne i biznesowe talenty (Lampel, Shamsie, Lant, 2006, s. 12).

Tak więc podkreślając znaczenie technologii jako siły napędowej, ale nie jako celu samego w sobie, Lampel, Shamsie i Lant (2006) również podkreślają znaczenie

treści i to, że technologia jest w umysłach i rękach kreatywnych osób i organizacji biznesowych. Autorzy sympatyzują z poglądem, że ważne jest, aby zrozumieć implikacje i wpływ na przemysł kreatywny i kulturalny postępu technologicznego, zwłaszcza najnowszych technologii cyfrowych, które miały daleko idący wpływ na jego powstanie i rozwój.

Niedawna transformacja gospodarcza, postęp technologiczny i globalizacja wydadają się nadal zmieniać sposób, w jaki organizacje i jednostki definiują i organizują pracę oraz jak społeczeństwa konsumują to, co produkują organizacje i jednostki. W takich przemianach gospodarczych i społeczno-kulturowych coraz większą rolę odgrywa w szczególności rozwój internetu. Wiele narzędzi technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) umożliwiło większą cyfryzację mediów informacyjnych i interakcji społecznych, a konsumenci zwracają się ku komunikacji zapośredniczonej cyfrowo w kontaktach społecznych i zawodowych, podejmowaniu decyzji, a także w kanałach cyfrowych konsumpcji (Munar, Gyimóthy, Cai, 2013).

Obecna cyfryzacja wymusiła również deinstytucjonalizację konglomeratów medialnych, co stwarza twórcom nowe możliwości dotarcia do szerszego grona odbiorców (Hirsch, Gruber, 2015). Ponadto nowe modele biznesowe, które są możliwe dzięki technologiom cyfrowym, pozwalają twórcom generować większą wartość z własnej pracy i wykorzystywać ją. Platformy mediów społecznościowych rozwijają się, tworząc wartość z wkładu użytkowników. Jest to możliwe dzięki cyfryzacji, na przykład tekstu, dźwięku i obrazu. Użytkownicy wnoszą swoją wiedzę i kreatywność w szybko rozwijające się globalne zjawisko wysyłania i pobierania, a treści generowane przez nich stają się popularne, kształtując i zmieniając publiczne postrzeganie produktów i organizacji. W ten sposób technologie informacyjno-komunikacyjne i media społecznościowe zmieniają tradycyjną funkcję produkcyjną, aby współtworzyć wartość ponad historycznymi granicami producenta i konsumenta oraz na nowo definiować rolę pośredników, strażników i ekspertów, co ma większe implikacje w branżach kreatywnych niż w innych – ze względu na ich naturę (Pedersen, Slavich, Khaire, 2020, s. 1–3).

### **3.3. Narzędzia e-marketingu w MSP sektora kreatywnego**

Obecnie granice między światem realnym a wirtualnym ulegają zatarciu. Jest to widoczne także w biznesie, internet umożliwia bowiem przedsiębiorcom coraz więcej i otwiera te przestrzenie, które dotąd były dla nich niedostępne. Korzystanie z sieci WWW nie jest teraz niczym wyjątkowym – stało się już prawie koniecznością, by przedsiębiorstwo mogło przetrwać na rynku. Współczesny konsument

docenia fakt posiadania przez przedsiębiorstwo czytelnej strony internetowej, profilu na portalu społecznościowym czy e-sklepu. Coraz częściej to właśnie tam zaczyna najpierw poszukiwania interesujących go produktów czy usług. Kontakt za pośrednictwem sieci WWW (niezależnie od wykorzystywanego w tym celu narzędzia) jest bardzo wygodny dla obu stron, dodatkowo konsument zyskuje możliwość błyskawicznego dotarcia do informacji o przedsiębiorstwie, do jego oferty. Czas i miejsce kontaktu przestają być w tej sytuacji problemem. Może to ułatwiać działanie mikro-, małym i średnim przedsiębiorstwom, które w naturalny sposób są lepiej przygotowane do wytwarzania oryginalnych produktów (szczególnie w tzw. krótkich seriach, nierzadko limitowanych do określonej liczby egzemplarzy). Taka obecność w internecie staje się ponadto istotnym sygnałem dla bardzo wymagających konsumentów i daje możliwość przesuwania produkcji w kierunku premium, co w konsekwencji prowadzi do zwiększenia zyskowności z pojedynczego egzemplarza produktu i umożliwia dalsze podnoszenie jego jakości. Mikro-, mali i średni przedsiębiorcy dostrzegają tę zmianę zachowań konsumentów i korzystają z możliwości e-rozwoju. Coraz więcej sklepów stacjonarnych zakłada w sieci WWW swój wirtualny odpowiednik, co wiąże się z rosnącą konkurencją na rynku i szukaniem nowych form wyróżniania się i dotarcia do klienta. W sektorze MSP wyraźnie zauważalny jest trend posiadania własnej strony internetowej oraz profilu w mediach społecznościowych (Instagram, Facebook, Twitter itp.). Przedsiębiorstwa coraz chętniej sięgają po e-marketing – szeroko rozumianą obecność w sieci i reklamę swoich produktów czy usług.

Kreatywni przedsiębiorcy wytwarzają produkty, które są wyrazem ich osobowości i wartości. Ponieważ tak mocno wierzą w doskonałość swoich wytworów, może być im trudno zrozumieć, że dla potencjalnego konsumenta to, co wytwarzają, jest tylko jedną z wielu możliwości. W rzeczywistości rynek jest pełen konkurencyjnych, kreatywnych produktów. Co więcej, dzięki technologii ludzie są nie tylko świadomi tych wielu dostępnych produktów, ale także mogą łatwo kupować je na całym świecie. W rezultacie kreatywni przedsiębiorcy muszą odróżniać swój produkt od produktów konkurencji. Następnie muszą zbudować i umieścić jego obraz w świadomości konsumenta.

Chociaż kreatywni przedsiębiorcy rozumieją, że istnieje konieczność promowania ich produktu, w rzeczywistości potrzeba czegoś więcej niż zwykłego komunikatu promocyjnego. Zamiast tego kreatywny przedsiębiorca musi wypracować wizerunek marki, który komunikuje misję i wartości organizacji, a także cechy i zalety produktu. Ten wizerunek należy przekazywać za pomocą promocyjnych reklam, zachęt sprzedażowych, sprzedaży osobistej, public relations i mediów społecznościowych. Ponadto udana komunikacja przekazu marketingowego będzie zależeć od zrozumienia procesu AIDA (*Attention, Interest, Desire,*

*Action*), polegającego na zdobywaniu uwagi konsumenta, rozwijaniu zainteresowania produktem, wzbudzeniu pożądania i kierowaniu konsumenta w stronę zakupu produktu (Kolb, 2020, s. 145).

Intensywny rozwój sieci WWW i jej dostępność na całym świecie spowodowały, że i ta przestrzeń zaczęła być coraz częściej wykorzystywana przez przedsiębiorców sektora kreatywnego do działań marketingowych. E-marketingiem jest każdy rodzaj aktywności marketingowej, wymagający zastosowania dowolnej formy interaktywnej technologii, która pozwala zrealizować tę aktywność. Inna, nieco bardziej szczegółowa definicja ukazuje e-marketing jako zarządzanie i realizację działań marketingowych za pomocą mediów (narzędzi) elektronicznych (do których należą m.in. strony WWW, e-mail, telewizja interaktywna) oraz mediów bezprzewodowych, w połączeniu z zarządzaniem cyfrowymi danymi na temat cech i zachowań klientów oraz elektronicznym systemem zarządzania relacjami z klientami (zob. Kieźel, Wiechoczek, 2017, s. 207). E-marketing, będąc istotną pomocą w realizacji celów przedsiębiorstw i ich rozwoju, może służyć zarówno do wspierania działań tradycyjnych, jak i do realizacji przedsięwzięć wirtualnych (zob. El-Gohary, 2010, s. 214–244).

Przedsiębiorstwa MSP sektora kreatywnego mogą wykorzystywać wiele narzędzi e-marketingu – jedne z nich można uznać za narzędzia proste (oparte są bowiem na jednym rozwiązaniu i określonym kanale komunikacyjnym), inne natomiast za złożone (ponieważ wykorzystują różne rozwiązania, np. dane zestawy narzędzi prostych, i kilka kanałów komunikacyjnych). Zestawienie najważniejszych narzędzi e-marketingu prezentuje tabela 3.1.

Wskazane w tabeli 3.1 narzędzia mogą być stosowane przez przedsiębiorstwa sektora kreatywnego w procesie kreowania wartości dla klienta (w tym szczególnie jej kształtowania), ale także w procesie komunikowania. Służą one między innymi do rozszerzania i/lub wzbogacania wartości oferty dla odbiorców zgodnie z ich potrzebami i oczekiwaniami, a także do emocjonalnego ich angażowania i kierowania tą aktywnością, co może zwiększyć w ich odczuciu wartość zakupionych towarów czy usług. Wpływanie na konsumentów za pomocą odpowiednio dobranych narzędzi e-marketingu powinno mieć na celu budowanie pozytywnych doświadczeń nabywców (w efekcie kontaktów z przedsiębiorstwem i jego ofertą), dzięki czemu może wzrosnąć ich zadowolenie. Zwiększa się wówczas ich skłonność do utrwalania więzi z danym przedsiębiorstwem, marką czy też produktem.

Tabela 3.1. Proste i złożone narzędzia e-marketingu stosowane przez MSP

Narzędzia	Istota	Główne zastosowania
Proste narzędzia e-marketingu		
Witryna WWW	Główna strona internetowa przedsiębiorstwa, umożliwiająca dostęp do wszystkich zamieszczonych przez jej właścicieli informacji i aplikacji, zawierająca także odsyłacze do danych zewnętrznych. Stanowi wizytówkę przedsiębiorstwa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikowanie dotychczasowej i nowej oferty przedsiębiorstwa (w formie opisów, zdjęć, animacji, filmów wideo).</li> <li>• Zamieszczanie porad, inspiracji, gier, gadżetów elektronicznych itp.</li> <li>• Dostęp do centrum serwisowego i wsparcia technicznego.</li> <li>• Umożliwienie klientom stworzenia własnego profilu z dostępem do dodatkowych usług, udziału w atrakcyjnych przedsięwzięciach itp.</li> <li>• Zamawianie i/lub sprzedaż produktów (strona WWW rozbudowana o sklep internetowy).</li> <li>• Udostępnienie klientom monitorowania etapu realizacji zamówienia, reklamacji, naprawy itp.</li> </ul>
E-mail	Elektroniczna wiadomość o charakterze informacyjno-promocyjnym. Forma marketingu bezpośredniego, interaktywna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prezentacja (tekstowa, graficzna, wideo) produktów i zachęcanie do ich zakupu.</li> <li>• Informowanie o specjalnych promocjach, dostarczanie kodów rabatowych, zapraszanie do udziału w różnych eventach, konkursach itp.</li> <li>• Udzielanie porad.</li> <li>• Utrwalanie relacji z klientami (np. poprzez wysyłkę newslettera świadomie subskrybowanego przez klientów).</li> <li>• Zalety: precyzyjne targetowanie, niski koszt wysyłki, duży zasięg oraz szybkość przygotowania i przeprowadzenia.</li> </ul>

Tabela 3.1 (cd.)

Narzędzia	Istota	Główne zastosowania
SMS	Krótką wiadomość tekstową przesyłaną do użytkownika sieci komórkowej.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tekstowa/graficzna prezentacja nowej i dotychczasowej oferty oraz zachęcanie do zakupu.</li> <li>• Komunikowanie różnych przedsięwzięć, akcji rabatowych itp.</li> <li>• Przesyłanie kodów rabatowych.</li> <li>• Zapraszanie do odwiedzin pobliskich sklepów (wykorzystanie geolokalizacji).</li> </ul>
MMS	Multimedialna wiadomość łącząca obraz, tekst, animację wideo, dźwięk.	
Fanpage w social mediach	Firmowy profil do komunikacji z nabywcami, np. sympatykami danej marki czy przedsiębiorstwa, a także pomiędzy samymi konsumentami, stworzony na określonym portalu społecznościowym.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udostępnianie testów produktów, porad, instruktaży, ciekawostek z życia przedsiębiorstwa itp.</li> <li>• Zachęcanie nabywców do angażowania się w określone aktywności (np. zgłaszanie pomysłów, udzielenie odpowiedzi na zadane pytania, udział w dyskusji, konkursach, eventach, przeglądanie albumów zdjęć/ wideo, polubienie danego posta itp.).</li> <li>• Realizacja kampanii promocyjnych.</li> <li>• Komunikowanie niewidocznych dla konsumentów działań przedsiębiorstwa.</li> </ul>
Aplikacja mobilna (geolokalizacja, rozszerzona rzeczywistość – AR, kody QR)	Mobilna wersja oprogramowania na urządzenia przenośne z konkretnym systemem operacyjnym, np. Android, IOS (uwzględniająca ich techniczne możliwości, np. wbudowany GPS, akcelerometr).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Różnorodne zastosowanie, m.in. komunikacyjne, rozrywkowe, edukacyjne, handlowe.</li> <li>• Prezentacja oferty, udostępnianie systemów zamawiania i rezerwacji, dokonywanie płatności, przekazywanie informacji w rzeczywistym miejscu i czasie, odczytywanie kodów QR.</li> <li>• Udostępnienie wirtualnego testowania produktu.</li> <li>• Umożliwienie zdalnego zarządzania produktami.</li> </ul>



Narzędzia	Istota	Główne zastosowania
Blog firmowy (np. tekstowy, fotoblog, vlog, audioblog, linklog)	Rodzaj strony internetowej zawierającej uporządkowane chronologicznie wpisy (np. wartościowe dla użytkowników artykuły) z możliwością ich komentowania i tagowania. Może działać w ramach firmowej strony WWW lub serwisu blogowego.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udostępnianie fachowych porad, instrukcji, przykładów zastosowań produktu i innych ważnych dla konsumentów informacji.</li> <li>• Wymiana opinii z nabywcami, czerpanie pomysłów na doskonalenie oferty.</li> <li>• Prezentowanie produktów.</li> <li>• Angażowanie konsumentów w konkursy, akcje specjalne z nagrodami itp.</li> <li>• Budowa relacji z konsumentami poprzez linki i rekomendacje.</li> </ul>
Linki sponsorowane	Przyjmują zwykle postać tekstu wyświetlanego nad wynikami wyszukiwania (kilka pozycji) oraz po jednej ze stron (zwykle po prawej) po frazach kluczowych wpisywanych do wyszukiwarki w odpowiednim kontekście.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprawdzają się w celowanych kampaniach promocyjnych.</li> </ul>
Gry marketingowe	Gry reklamowe tworzone na potrzeby marek lub konkretnych produktów, zamieszczane w internecie do nieodpłatnego lub odpłatnego pobrania przez wielu użytkowników.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikowanie wartości w efekcie udziału konsumenta w grze.</li> <li>• Podnoszenie wartości dla klienta dzięki zapewnianiu rozrywki, informowaniu oraz edukowaniu, dostarczaniu emocji itp.</li> </ul>
Złożone narzędzia e-marketingu		
Content marketing	Działania marketingowe polegające na pozyskiwaniu klientów za pomocą wartościowych treści (dopasowanych do ich potrzeb i oczekiwań) rozpowszechnianych w kanałach kontrolowanych przez przedsiębiorstwo. Wykorzystuje newslettery, artykuły, poradniki, raporty, treści wideo i graficzne (np. infografiki), blogi firmowe, serwisy tematyczne, e-booki, webinaria, wirtualne konferencje, podcasty.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przekazywanie rzetelnych i pomocnych treści związanych z działalnością przedsiębiorstwa i jej ofertą, co sprzyja emocjonalnemu zaangażowaniu konsumentów z danego segmentu docelowego, a w efekcie też podnoszeniu proponowanej im wartości.</li> <li>• Budowa więzi z klientami oraz kreowanie wizerunku marki jako profesjonalisty w danej dziedzinie, co zwiększa zaufanie nabywców do niej.</li> </ul>

Tabela 3.1 (cd.)

Narzędzia	Istota	Główne zastosowania
Marketing wirusowy	Forma działań marketingowych w sieci, opierająca się na tworzeniu przez przedsiębiorstwo sytuacji pobudzającej internautów do samodzielnego rozpowszechniania między sobą informacji na temat danej marki czy produktu, ich aktywności itp. Wykorzystuje social media, blogi, fora dyskusyjne, własne strony WWW itp.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikowanie określonych produktów, przedsięwzięć, zdarzeń z życia przedsiębiorstwa itp. w sposób zakamuflowany, z wykorzystaniem np. zdjęć, filmów, artykułów (komunikaty powinny zawierać nośny i kreatywny pomysł).</li> <li>• Budowanie zaufania do przedsiębiorstwa/marki poprzez polecenia „od znajomych”, co zwiększa jej wiarygodność i wartość w świadomości konsumenta.</li> </ul>

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Kieźel, Wiechoczek, 2017, s. 208–210.

Należy podkreślić, że stosowanie narzędzi e-marketingu umożliwia przedsiębiorstwu błyskawiczne gromadzenie i automatyczne agregowanie danych o klientach. Ich analiza pozwala przedsiębiorcy rozpoznać zachowania zakupowe i konsumpcyjne nabywców, a to z kolei sprzyja projektowaniu spersonalizowanych działań marketingowych. Jest to bardzo ważne z punktu widzenia kreowania wartości dla klienta, stwarza bowiem sposobność do jej podniesienia (tj. uatrakcyjnienia w jego świadomości) ze względu na bardziej unikalne podejście nawet do pojedynczych nabywców.

Istnieją dwa główne modele wykorzystywania internetu do celów marketingowych w działalności biznesowej przedsiębiorstw. Pierwszy z nich to model informacyjny, w którym internet używany jest głównie do celów promocji realizowanej przede wszystkim przez własne strony WWW. Drugi to model transakcyjny, w którym przedsiębiorstwa angażują się w różne formy handlu przez internet, wykorzystując go i w związku z tym intensywniej i szerzej traktując elektroniczny marketing (por. Światała, Kieźel, 2017, s. 102).

Środowisko internetowe jest w obecnych czasach ważną przestrzenią prowadzenia działalności marketingowej, która zapewnia przedsiębiorstwu wiele korzyści wynikających ze specyfiki sieci. Cechy internetu, które warto wykorzystać do prowadzenia marketingu poprzez sieć, prezentuje w uproszczeniu koncepcja MEDIUM firmy Ernest & Young, składająca się z sześciu komponentów. Według niej internet jest: *Mass* (masowy, globalny), *Economical* (ekonomiczny, tani), *Direct* (bezpośredni), *Interactive* (interaktywny), *Ultrafast* (ultraszybki), *Measurable* (mierzalny) (zob. Chmielarz, 2007). Sieć jest środowiskiem interaktywnym – umożliwia nie tylko interakcję człowieka z komputerem, ale także interakcję społeczną, która jest niezależna od czasu i miejsca. Prowadzi to w efekcie do nieograniczonej, dwukierunkowej

komunikacji. Internet to także środowisko hipermedialne, które łączy ideę hipertekstu (niesekwencyjnej i nielinarnej organizacji danych) z zawartością o charakterze multimedialnym. Ta wirtualna przestrzeń umożliwia przedsiębiorstwu działającemu na rynku MSP tworzenie przekazu skierowanego do indywidualnego odbiorcy, dopasowywanie do niego produktów, ceny, usług itp. Internet to niezwykle rozbudowane środowisko, które pozwala na całościową integrację poszczególnych instrumentów marketingu: umożliwia działanie w czasie rzeczywistym, łączy reklamę z okazją do dokonania bezpośredniego zakupu itp. Wymaga też od użytkownika aktywnego poszukiwania informacji, co z kolei pozwala przedsiębiorstwom łatwiej identyfikować potencjalnych konsumentów i ich potrzeby (zob. Tiwana, 2003).

### **3.3.1. Strona internetowa**

W przypadku poszukiwań informacji w sieci podstawowym, najlepiej dostrzegalnym kanałem komunikacyjnym dostępnym dla jej użytkowników są strony internetowe i to zarówno indywidualnych twórców, jak i kreatywnych przedsiębiorstw. Bez nich istnienie w wirtualnej rzeczywistości (i coraz częściej także w realnym świecie) staje się niezwykle trudne. Witryna WWW pełni różne funkcje, ale dwie najważniejsze to ekspozycja indywidualnego twórcy czy przedsiębiorstwa kreatywnego w wirtualnej przestrzeni oraz forma komunikacji i sposób na nawiązywanie kontaktów z otoczeniem. Tym samym można stwierdzić, że pełni ona przede wszystkim funkcję komunikacyjną, informacyjną oraz reklamową. Aby jednak mogła być tak traktowana, powinna być właściwie zaprojektowana – mieć odpowiednią do profilu przedsiębiorstwa kompozycję i zawartość, intuicyjną nawigację oraz być na tyle atrakcyjna, by przyciągać uwagę i zachęcać do zapoznania się ze szczegółami oferty zawartymi na stronie lub nawiązania ewentualnego kontaktu z przedsiębiorstwem za pomocą innych, wskazanych na stronie kanałów (zob. Frąckiewicz, 2006).

Należy założyć, że każda osoba odwiedzająca stronę WWW przedsiębiorstwa może stać się potencjalnym klientem, dlatego to miejsce w sieci powinno stanowić wizytówkę organizacji. W tej sytuacji istotna staje się optymalizacja witryny, co należy rozumieć jako zapewnienie odbiorcom czytelnego i zrozumiałego układu oraz zamieszczanie na niej aktualnych, interesujących i zachęcających do kupna treści. Opracowanie i wdrożenie profesjonalnego projektu internetowego nie wiąże się jedynie z założeniem przyciągającej uwagę strony WWW i biernym oczekiwaniem na zamówienia od potencjalnych klientów. Witryna powinna być odbiciem strategii przedsiębiorstwa i ściśle wiązać się z kształtowaniem wizerunku, budowaniem społeczności klientów i utrzymaniem z nią relacji. Dzięki takim zachowaniom nowoczesne, kreatywne przedsiębiorstwo może dotrzymać kroku swoim konkurentom, ale także sprawdzać, które elementy jego

działalności przynoszą straty, a które są dochodowe. Analiza tych danych pozwala także na badanie satysfakcji klientów i ułatwia planowanie dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Można więc uznać, że projekt strony WWW wymaga od wdrażającego go przedsiębiorstwa racjonalnego planowania i aktywnego zarządzania informacjami i decyzjami na co dzień.

McLeod przedstawia zasady budowania witryn internetowych, które mogą być przydatne dla przedsiębiorców sektora kreatywnego (zob. tabela 3.2).

**Tabela 3.2.** Zasady budowy stron internetowych

Zasady budowania strony	Opis
Szybkość	Strona internetowa nie może otwierać się dłużej niż 3 sekundy. W przeciwnym wypadku odwiedzający będą rezygnować z jej oglądania.
Klient w centrum uwagi	Podczas projektowania strony ważne jest, by wiedzieć, kim jest potencjalny klient odwiedzający stronę. Strona powinna być dostosowana do przekonań i wartości, które prezentują klienci.
Koncentracja na celu	W zależności od tego, czy celem jest sprzedaż, kreowanie wizerunku, czy też budowanie relacji z klientem strona powinna być inaczej przygotowana. Łączenie ze sobą wszystkich celów może zniechęcić klientów.
Prosta nawigacja	Nawigacja powinna być prosta i intuicyjna. Pomocnym rozwiązaniem w wypadku większych witryn może być wbudowana wyszukiwarka treści na stronie.
Spójność	Strona powinna być spójna pod względem wyglądu, struktury menu, prezentowanych treści (zgodność tematyczna) i stylu tej prezentacji (spójność narracyjna) oraz tzw. feelingu, czyli ogólnego odczucia na jej temat.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie *Eksport online z Google. Zdobądź klientów zagranicznych przez internet*, 2019; McLeod, 2008, s. 21.

Utrzymanie się na wirtualnym rynku powinno wiązać się z pozycjonowaniem strony kreatywnego przedsiębiorstwa. Dzięki tej czynności, przy uwzględnieniu określonych fraz i słów kluczowych, organizacja może znajdować się na wysokiej pozycji w wyszukiwarce internetowej. To kluczowa kwestia, ponieważ współczesny konsument po wpisaniu wybranego przez siebie hasła najczęściej poprzestaje na sprawdzeniu pierwszych kilku wyników (zob. Światała, Kieźel, 2017, s. 105). Aby zwiększyć widoczność i rozpoznawalność w internecie, przedsiębiorstwa sięgają więc po marketing w wyszukiwarkach (*Search Engine Marketing – SEM*). Obejmuje on: proces pozycjonowania i optymalizacji strony (*Search Engine Optimization – SEO*) oraz model płatnej reklamy w wyszukiwarkach i sieciach reklamowych (*Pay per Click – PPC*) (zob. PRNews, 2011). Polskojęzyczna przestrzeń wirtualna jest pod tym względem zdominowana przez Google Ads<sup>1</sup> – płatne reklamy w wyszukiwarce Google i na stro-

1 System reklamowy Google, który pozwala na wyświetlanie linków sponsorowanych w wynikach wyszukiwania wyszukiwarki Google i na stronach współpracujących w ramach programu Google AdSense, sprzedawany w modelu CPC (*Cost Per Click*) i CPM (*Cost Per Mille*).

nach stowarzyszonych w programie Google AdSense. W ostatnich kilku latach bardzo dynamicznego rozwoju pojawiły się także inne usługi reklamowe, oparte na modelu PPC. Prym wiodą tu giganci internetowi, tacy jak Facebook (ze swoim Facebook Ads) czy Twitter. W Polsce MSP z roku na rok śmielej korzystają z płatnej reklamy na Facebooku oraz Instagramie (należącym do Facebooka). Obok ścisłego modelu PPC jest tam też popularny model płatności za wyświetlenie (reklamodawca płaci za sam fakt wyświetlenia reklamy odbiorcom). Koszty kampanii reklamowych w systemie Facebooka są obecnie mocno konkurencyjne wobec reklamy w Google Ads i bez wątpienia jest to jeden z powodów tak szybko rosnącej popularności tej formy wśród MSP – już przy niewielkim budżecie małe, lokalne przedsiębiorstwo może dotrzeć ze swoim przekazem do precyzyjnie stargetowanej grupy odbiorców. Pozwala to na rozwój i promocję oraz docieranie do klienta nawet na rynkach mocno zdominowanych przez dużych graczy, co służy demokratyzacji rynku. Pisanie unikatowych, przyciągających i opatrzonych właściwie dobranymi słowami kluczami tekstów na strony WWW, jak również przygotowywanie artykułów o określonej tematyce, które mają poprawić widoczność witryny w wynikach w wyszukiwarce, to nowa gałąź e-marketingu, którą określa się mianem SEO copywritingu. Jest to niezwykle istotna część nowoczesnego marketingu sieciowego, która służy budowaniu wizerunku przedsiębiorstwa w internecie. Na podstawie tej techniki tworzenia tekstów powstają artykuły nie tylko atrakcyjne dla potencjalnego czytelnika, o unikalnej i wartościowej treści, z optymalną liczbą słów kluczowych, poprawnie zredagowane, ale też użyteczne pod względem pozycjonowania i optymalizacji określonej strony WWW.

Kolejną strategią coraz śmielej wykorzystywaną przez MSP sektora kreatywnego jest współpraca z branżowymi influencerami – odpowiednio użyta, dobra metoda budowania dowodu społecznego dla swoich produktów/usług oraz poszerzanie świadomości swojego produktu wśród docelowych grup odbiorców ma bowiem zwykle o wiele szerszy zasięg niż „zwykła” reklama. Dodatkowo może to być metoda relatywnie tania dla MSP, gdyż często zapłatą dla influencera za jego pracę jest sam produkt współpracującego przedsiębiorstwa, co jest korzystne dla obu stron. Warto zauważyć, że w codzienności marketingu internetowego wszystkie te metody wzajemnie się przenikają i uzupełniają, na przykład copywriting jest niezwykle ważnym elementem tworzenia atrakcyjnych reklam i treści na strony czy tekstów używanych we współpracy z branżowymi influencerami.

Działania MSP sektora kreatywnego nie powinny ograniczać się jedynie do wskazanych powyżej – nie mniej istotne staje się także dla nich badanie ruchu klienta w sieci. W tym celu przedsiębiorstwa wykorzystują dwa typy badań (por. Ratalewska, Grzegorzcyk, 2016, s. 579):

- badania od strony użytkownika (*user-centric*), które umożliwiają pomiar profilu użytkownika oraz charakterystycznego dla danej grupy użytkowników modelu poruszania się po internecie oraz
- badania od strony witryny (*site-centric*) lub strony serwera (*server-centric*), które koncentrują się na analizie odwiedzin konkretnych serwerów i rejestracji sposobów poruszania się użytkownika w obrębie danej witryny WWW.

Analityka internetowa, z której mogą korzystać MSP sektora kreatywnego, pozwala na zdobycie wielu cennych informacji, a ich badanie umożliwi przedsiębiorstwom ustalenie kluczowych biznesowych informacji i podjęcie istotnych decyzji dotyczących strategii swoich działań w sieci (patrz tabela 3.3).

**Tabela 3.3.** Informacje pozyskane dzięki analityce internetowej oraz ich wpływ na decyzje MSP

Typ informacji	Istotne pytania
Informacje pozyskane dzięki analityce biznesowej	Ilu odwiedzających ma witryna internetowa?
	Jak użytkownicy trafiają do serwisu (z jakiego źródła pochodzą odwiedziny)?
	Ilu spośród nich to nowi użytkownicy, a ilu jest powracających?
	Które podstrony serwisu generują największy ruch, a które są pomijane?
	Jak długo użytkownicy pozostają na konkretnych stronach?
	Jakie są ich kolejne kroki w serwisie?
	Z jakich urządzeń, przeglądarek, systemów operacyjnych korzystają użytkownicy serwisu internetowego?
	Jakie są frazy kluczowe do organicznych wejść na stronę?
	Ile odwiedzin ma strona w danych/określonych godzinach, dniach, miesiącach czy latach?
	Które warianty tej samej strony lepiej konwertują (testy A/B)?
	Jakie efekty przynoszą konkretne działania marketingowe? (weryfikacja działań e-marketingowych)
Wpływ informacji na decyzje przedsiębiorstwa	Kim jest (dane demograficzne, zainteresowania itp.) internauta odwiedzający stronę internetową, a kim ostatecznie ten, który konwertuje (wykona zakup lub inną pożądaną akcję)?
	Czy strona dociera do właściwego odbiorcy?
	Jak formułować i do kogo kierować komunikację firmy? (tworzenie osoby klienta)
	Jakie są kroki użytkownika, zanim zostanie klientem (lub wykona inną pożądaną przez właściciela strony akcję)? Jak zoptymalizować ten proces?
	Jaka jest użyteczność ( <i>usability</i> ) serwisu internetowego (czy jego treści są prezentowane w sposób przystępny i ułatwiający szybkie i bezproblemowe odnajdowanie poszukiwanych informacji o produktach/usługach)?
	Które kanały marketingowe będą najefektywniejsze?
	Jak usprawnić sam proces zakupowy?
	Jak zmaksymalizować zysk z pojedynczego klienta – a w tym, jakie kroki podjąć, żeby klient wracał i jak powiększyć efektywnie koszyk zakupowy?

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Ratalewska, Grzegorzczuk, 2016, s. 578–579.

### 3.3.2. Obecność w mediach społecznościowych

Użycie mediów społecznościowych jest teraz częścią każdej strategii promocyjnej, niezależnie od tego, czy jest to kreatywny start-up, organizacja kulturalna non-profit, czy międzynarodowa korporacja. Kreatywny przedsiębiorca musi korzystać z mediów społecznościowych, ponieważ jest to skuteczna, a jednocześnie tania metoda budowania relacji z klientami. Podobnie jest z organizacjami non-profit, które muszą budować wsparcie dla swojej misji w społeczności. Ponadto obecnie ludzie oczekują, że będą w stanie komunikować się nawet z międzynarodową korporacją i uzyskać odpowiedź, ponieważ nie są już zainteresowani jedynie byciem odbiorcami wiadomości promocyjnych. Rozwój mediów społecznościowych przeszedł tak głęboką zmianę, że doprowadził do ich przedefiniowania. Nie opisuje się już ich jako tradycyjnych, stojących w kontrze z nowymi – media są obecnie opisywane jako płatne, posiadane lub zarobione. Tradycyjne formy promocji są nadal stosowane, ale wraz z mediami społecznościowymi są zintegrowane w spójną strategię. Owa strategia, aby być skuteczna, powinna przyciągać świadomość, zachęcać opinię publiczną do interakcji i pozwalać potencjalnym oraz obecnym klientom realnie zaistnieć w mediach społecznościowych, choćby poprzez dodawanie własnych komentarzy. Oprócz zapewnienia środków komunikacji między kreatywnym przedsiębiorcą a opinią publiczną media te mogą również pomóc w procesie podejmowania decyzji i rozwoju produktu.

Media społecznościowe (*social media*) to jedna z najnowszych form komunikacji XXI wieku – bezpośredni efekt korzystania z założeń Web 2.0, odzwierciedlający wszystkie aspekty działalności marketingowej przedsiębiorstw. Rheingold jako jeden z pierwszych zaproponował definicję mediów społecznościowych i zaprezentował je jako:

[...] skupisko społeczne, wyłonione w Internecie w sytuacji, gdy jednostki, wykorzystując sieć, prowadzą wystarczająco długie publiczne konwersacje, z wystarczająco dużym zaangażowaniem emocjonalnym, aby wytworzyć osobiste relacje z innymi jednostkami w cyberprzestrzeni (Rheingold, 1993, s. 6).

Nieco inaczej koncepcję mediów społecznościowych przedstawiają Kaplan i Haenlein. Według nich jest to:

[...] grupa internetowych aplikacji, opartych na ideologicznych i technologicznych fundamentach Web 2.0, pozwalających na tworzenie i wymianę treści pochodzących od użytkowników (Kaplan, Haenlein, 2010, s. 59).



Laroche, Habibi i Marie-Odile (2013, s. 79) zwracają natomiast uwagę, że umieszczane w tych mediach „treści nie są jedynie pasywnie przyswajane, lecz są one aktywnie rozpowszechniane przez odbiorców”.

Według Sedy social media można zdefiniować również jako „narzędzia sieciowe i platformy wykorzystywane przez ludzi do wymiany opinii, spostrzeżeń, doświadczeń i poglądów między sobą” (Sedy, 2008, s. 87), co dostrzegają także Laroche, Habibi, Marie-Odile i Sankaranarayanan, określając je jako „rozwiązania technologiczne, umożliwiające dzielenie się wiedzą i opiniami” (Laroche i in., 2012, s. 1760).

Kazanowski opisuje media społecznościowe jako:

[...] społeczne środki przekazu podlegające społecznej kontroli, które mogą być wykorzystywane na dowolną skalę, zawierające zarówno treść przekazu, jak i możliwe punkty widzenia odnoszące się do informacji (Kazanowski, 2016, s. 89).

W tym kontekście można uznać, iż są to wszystkie działania, czynności i zachowania osób łączących się ze sobą za pośrednictwem sieci w celu dzielenia się wiedzą oraz opiniami. Rozmowę umożliwiają różne aplikacje oraz miejsca wymiany i przekazywania informacji w formie słów, zdjęć, wideo czy dźwięku (zob. Fabjanik-Czerniak, 2012, s. 182–183).

Wskazani badacze wymieniają wiele cech charakteryzujących social media (za Grębosz, Siuda, Szymański, 2016, s. 11–12):

- możliwość ich wykorzystania na dowolną skalę;
- dostępność dla wszystkich zainteresowanych;
- możliwość modyfikowania pierwotnej informacji bez żadnych ograniczeń;
- wolny dostęp do tworzenia i odbioru treści;
- samorealizację dzięki idei społecznego współuczestnictwa;
- bezpośredni wpływ grupy na końcową wartość informacji;
- brak odgórnej koordynacji między twórcami komunikatów;
- dostępność treści;
- rozprzestrzenianie treści poprzez interakcję społeczną;
- ograniczenie do minimum czasu publikacji tworzonych treści;
- niewymuszony sposób powstawania treści.

Social media cechuje wysoki stopień interaktywności i wykorzystanie dostępnych powszechnie i niezwykle rozbudowanych technik komunikacji. Opierają się one na sieciowych, mobilnych technologiach, co w znaczący sposób zmienia model komunikacji i podkreśla w nim rolę dialogu (zob. Dorenda-Zaborowicz, 2012, s. 59). Portale społecznościowe są wirtualną przestrzenią, w której ludzie wymieniają się informacjami, korzystając ze specjalnie zaprojektowanego w tym celu

interfejsu i stworzonego przez siebie profilu. Dzięki różnego rodzaju narzędziom i aplikacjom służącym do komunikacji serwisy te umożliwiają kontakt z innymi użytkownikami, na przykład poprzez fora dyskusyjne, wiadomości (e-maile, komunikatory czy inny system do przesyłania wiadomości, będący częścią serwisu), komentarze, wpisy do księgi gości itp., a także interakcję, tworzenie, modyfikowanie i uzupełnianie treści o różnym charakterze (zob. Mróz, 2013, s. 81). Część z tych serwisów ma charakter otwarty, co oznacza, że może z niego skorzystać każdy użytkownik sieci. Zaletą stosowanych na portalach społecznościowych rozwiązań jest możliwość grupowania użytkowników według określonego klucza – zawodu, pasji, upodobań, a także preferencji konsumenckich.

Mróz (2013, s. 81) wskazuje, że elementem wyróżniającym media społecznościowe spośród innych mediów jest proces tworzenia treści, każdy ich użytkownik jest bowiem jednocześnie twórcą i odbiorcą komunikatów. Warto także podkreślić, że social media wyróżnia także skalowalność – każdy przekaz może być adresowany do wybranej przez jego nadawcę grupy, której liczebność może być dowolna (zob. Chinowski, 2012, s. 187).

Podziałów mediów społecznościowych jest wiele w literaturze przedmiotu, jednak warto skupić się na najpopularniejszym, tj. autorstwa Kaplana i Haenleina. Dokonali oni klasyfikacji, opierając się na dwóch grupach czynników: obecności społecznej i bogactwie mediów oraz autoprezentacji i samoujawnieniu (por. Kaplan, Haenlein, 2010, s. 59–68). Czynnikiem pierwszy, tj. obecność społeczna, pozwala na wywołanie poczucia osobistej relacji z innymi użytkownikami danego medium, podczas gdy bogactwo mediów to bogactwo możliwości przekazu jak największej liczby różnych form informacji zwrotnych (np. werbalnych, wizualnych i słuchowych). Czynnikiem drugi, który odpowiada za możliwości autoprezentacji i samoujawnienia, pozwala zaprezentować się jednostce innym użytkownikom poprzez udostępnianie prywatnych informacji w taki sposób, aby wywoływały one konkretne odczucia i wyobrażenia o tej osobie. Opierając się na takich założeniach, Kaplan i Haenlein wskazali sześć typów mediów społecznościowych, które mogą być wykorzystywane przez przedsiębiorstwa sektora kreatywnego (zob. tabela 3.4).

Nieco inny podział social mediów proponują Aichner i Jacob (2015, s. 257–275). Wskazują oni następujące typy mediów: blogi, mikroblogi, sieci biznesowe, projekty zbiorowe, korporacyjne sieci społecznościowe, fora, udostępnianie zdjęć, serwisy ratingowe, zakładki społecznościowe, gry społecznościowe, udostępnianie filmów oraz światy. Podział ten wydaje się lepiej odzwierciedlać obecny stan rzeczy, a szczegółowy opis mediów przedstawia tabela 3.5.

Tabela 3.4. Typy mediów społecznościowych według Kaplana i Haenleina

Typy mediów społecznościowych	Opis
Bлоги ( <i>blogs</i> )	Najstarsza forma mediów społecznościowych. Blog to nic innego jak rodzaj strony internetowej, na której bloger umieszcza swoje wpisy (artykuły). Ze swej natury blog internetowy jest bardziej osobisty i często nazywany jest współczesnym dziennikiem czy pamiętnikiem internetowym. Bлоги biznesowe są może mniej osobiste, ale nadal pozwalają na bardziej personalną, bezpośrednią komunikację (z obecnymi i przyszłymi klientami) niż pozostałe strony internetowe danego przedsiębiorstwa.
Portale społecznościowe ( <i>social networking sites</i> )	Strony internetowe pozwalające użytkownikom na komunikację pomiędzy sobą za pomocą stworzonych przez nich spersonalizowanych profili. Wspólną cechą wszystkich portali społecznościowych jest możliwość tworzenia konta użytkownika i jego profilu, który zawiera dane osobowe. Portale pozwalają na wymianę informacji w różnych formach, np. wiadomości tekstowe, zdjęcia, filmy, specjalny system znaków (tzw. emotikony, emoji) itp. Przykładami portali społecznościowych są Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn.
Projekty zbiorowe ( <i>collaborative projects</i> )	Strony internetowe prezentujące przedsięwzięcia oparte na zbiorowej współpracy. Pozwalają wielu użytkownikom jednocześnie na tworzenie treści zmierzających do osiągnięcia wspólnego celu. Każdy autor może dodawać swoją treść, a także ulepszać efekty pracy pozostałych użytkowników. Przykładem projektu zbiorowego jest Wikipedia.
Społeczności skupione wokół treści ( <i>content communities</i> )	Portale pozwalające użytkownikom na zamieszczanie treści określonego typu i udostępnianie ich innym obserwatorom portalu. Praktycznie nie wymagają one personalizacji profilu, zawierają jedynie podstawowe informacje. W ramach <i>content communities</i> użytkownicy mogą zamieszczać treści, których są autorami, oraz przekazywać pliki umieszczone w sieci przez inne osoby. Przykładami <i>content communities</i> są m.in. YouTube (pliki wideo), Flickr (zdjęcia), SlideShare (prezentacje Power Point), Pinterest itp.
Wirtualne światy społeczne ( <i>virtual social worlds</i> )	Wirtualne światy oparte na komputerowej symulacji świata rzeczywistego. Użytkownicy obecni są w nich poprzez awatary (stworzone przez nich postacie), które mogą swobodnie poruszać się w wirtualnej rzeczywistości, podlegając jedynie podstawowym prawom danego świata (np. prawom fizyki), dzięki czemu użytkownicy mają rozbudowane możliwości autoprezentacji. Przykładem wirtualnego świata jest Second Life.
Wirtualne światy gier ( <i>virtual game worlds</i> )	W podstawowych założeniach bardzo podobne do wirtualnych światów społecznych, z tą różnicą, że wymagają od użytkowników stosowania się do ściśle określonych reguł. Wirtualne gry wymagają wspólnych działań awatarów, mających konkretny cel. Przykładami wirtualnych światów gier są np. World of Warcraft, Final Fantasy XIV, EverQuest.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Kaplan, Haenlein, 2010, s. 59–68; Grębosz, Siuda, Szymański, 2016, s. 17–18.

**Tabela 3.5.** Typy mediów społecznościowych według Aichnera i Jacoba

Typy mediów społecznościowych	Opis
Blogi ( <i>blogs</i> )	Blog składa się z chronologicznie ułożonych postów, które mogą być czytane i komentowane przez odwiedzających go internautów. Blogi są prowadzone zarówno przez osoby indywidualne, jak i przedsiębiorstwa (Wordpress, Blogspot).
Sieci biznesowe ( <i>business networks</i> )	Używane do nawiązywania oraz utrzymywania kontaktów w sferze zawodowej. Zarejestrowani użytkownicy tworzą profile, na których dzielą się informacjami na temat swojej edukacji, doświadczenia zawodowego oraz umiejętności. Przedsiębiorstwa używają sieci zawodowych do poszukiwania nowych pracowników o odpowiednich cechach, a także po to, aby kreować swoją pozycję na rynku pracy (LinkedIn, GoldenLine w Polsce).
Projekty zbiorowe ( <i>collaborative projects</i> )	Gromadzą internautów o wspólnych zainteresowaniach, w celu budowy i rozwoju projektów technologicznych, naukowych lub rozrywkowych. Wyniki (np. programy, kody, ustalenia, wyniki, gry) są zazwyczaj bezpłatnie udostępniane i rozpowszechniane w formule <i>open source</i> (Wikipedia).
Korporacyjne sieci społecznościowe ( <i>enterprise social network</i> )	Oferują podobne funkcje jak portale społecznościowe, w tym profile osobiste, sieci znajomych, zdjęcia profilowe itp., jednakże umożliwiają rejestrację jedynie dla pracowników konkretnego przedsiębiorstwa lub grupy. Stosowane przez pracodawców, by ułatwić pracownikom nawiązanie i zacieśnianie kontaktów oraz wymianę pomysłów i doświadczeń. Przyczyniają się do budowania lepiej zintegrowanych zespołów, a także do wzrostu efektywności zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.
Fora ( <i>forums</i> )	Forum to wirtualna platforma dyskusyjna, na której użytkownicy mogą zadawać pytania, odpowiadać na pytania innych użytkowników oraz wymieniać myśli, opinie i doświadczenia. W odróżnieniu od czatów komunikacja nie odbywa się tu w czasie rzeczywistym, lecz jest opóźniona w czasie (jest więc asynchroniczna) i publicznie widoczna (Reddit).
Mikroblogi ( <i>microblogs</i> )	Działają podobnie jak blogi, jednakże ograniczają długość postów do około 200 znaków, przy czym posty te mogą zawierać zdjęcia, filmy lub linki. Mogą także przyjąć postać mikroblogów o treściach jedynie graficznych. Użytkownicy mogą subskrybować dostęp do wiadomości publikowanych przez innych użytkowników, organizacje, celebrytów itp. (Twitter, Tumblr, Instagram).
Udostępnianie zdjęć ( <i>photo sharing</i> )	Serwisy do udostępniania zdjęć oferują takie usługi jak przesyłanie, hosting oraz udostępnianie zdjęć. W wielu przypadkach zdjęcia mogą być edytowane on-line, zbierane w albumy oraz komentowane przez innych użytkowników (Flickr, Photobucket).
Portale ratingowe ( <i>product/services review</i> )	Strony internetowe zawierające recenzje produktów oraz usług. Konsumenty mogą na nich oceniać produkty i ich cechy szczególne (np. jakość produktu, łatwość użycia) w skali punktowej, pisać i czytać recenzje na ich temat. Często zarejestrowani użytkownicy portali ratingowych za swoją działalność otrzymują punkty bądź wirtualne odznaki, przyznawane za aktywność i dodanie dużej liczby opinii – oceniający z większą liczbą opublikowanych recenzji stają się bardziej wiarygodni (TripAdvisor, Filmweb, IMDb).

Tabela 3.5 (cd.)

Typy mediów społecznościowych	Opis
Zakładki społecznościowe ( <i>social bookmarking</i> )	Zakładki społecznościowe służą do gromadzenia, zapisywania i organizowania odnośników do stron internetowych na wspólnej platformie, w celu dzielenia się nimi ze znajomymi i innymi użytkownikami. Zakładki społecznościowe są ważnym wskaźnikiem dla popularnych stron internetowych i innych treści internetowych (Delicious, CiteULike, Pinterest).
Gry społecznościowe ( <i>social gaming</i> )	Gry on-line, które umożliwiają nawiązanie interakcji społecznych pomiędzy graczami. Zaliczają się do nich m.in. internetowe gry karciane, słowne, quizy lub inne gry wymagające współpracy użytkowników (FarmVille, GoodGame Empire, Mafia Wars).
Serwisy społecznościowe ( <i>social networks</i> )	Portale łączące osoby, które się znają, mają wspólne zainteresowania lub chciąby zaangażować się w podobne działania. Każdy z użytkowników ma swój indywidualny profil, na którym może zamieszczać posty tekstowe, zdjęcia i filmy. Członkowie społeczności mogą być odnalezieni przez znajomych poprzez wyszukanie ich pełnego imienia i nazwiska. Przedsiębiorstwa korzystają z serwisów społecznościowych na podobnych zasadach co indywidualni internauci – tworząc profile firmowe, promujące konkretne marki i przekazujące konsumentom informacje na ich temat (Facebook, naszaklasa.pl).
Udostępnianie filmów ( <i>video sharing</i> )	Platformy udostępniania filmów umożliwiają użytkownikom przesyłanie i udostępnianie prywatnych lub oficjalnych materiałów wideo oraz ich legalne oglądanie. Większość stron ma funkcję komentowania zamieszczonych filmów. Przedsiębiorstwa korzystają z tego typu mediów społecznościowych, aby publikować reklamy, testować nowe, nieszablonowe filmy promocyjne lub z oszczędności, gdyż koszty są znacznie niższe w porównaniu do reklamy telewizyjnej (YouTube, Vimeo, Dailymotion).
Światy wirtualne ( <i>virtual worlds</i> )	Rozgrywane w internecie gry komputerowe, w których bierze udział znaczna liczba najczęściej obcych sobie osób ( <i>massively multiplayer online world</i> ). Wirtualne światy są zaludnione przez użytkowników, którzy tworzą swoje wirtualne odpowiedniki (awatary) i jednocześnie, ale też niezależnie poznają wirtualny świat, biorą udział w wydarzeniach lub komunikują się z innymi. W przeciwieństwie do gier komputerowych czas płynie nawet wtedy, gdy użytkownik nie jest zalogowany. Wirtualne światy często używają wirtualnych walut, które mają realną wartość pieniężną i pozwalają przedsiębiorstwom sprzedawać wirtualne lub prawdziwe produkty (Second Life, Furcadia, Guild Wars, World of Warcraft).

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Aichner, Jacob, 2015; Grębosz, Siuda, Szymański, 2016, s. 20–22.

Skuteczne wykorzystanie social mediów przez MSP sektora kreatywnego to czerpanie z możliwości, jakie dają te media w kontakcie z potencjalnym klientem. Właściciele i menedżerowie zarządzający MSP sektora kreatywnego – niezależnie od branży, w której działają – powinni wykorzystywać potencjał mediów społecznościowych i podejść do nich praktycznie. Deloitte Polska w przygotowanym przez siebie na podstawie badania raporcie *Polskie firmy na Facebooku – portale*

społecznościowe w komunikacji marketingowej polskich przedsiębiorstw wlicza listę kluczowych obszarów przedsiębiorstwa, w których można wykorzystać media społecznościowe (patrz tabela 3.6) (por. Deloitte Polska, 2012, s. 24–25).

**Tabela 3.6.** Obszary wykorzystywania mediów społecznościowych według Deloitte Polska

Obszary	Opis
Zarządzanie zasobami ludzkimi	Prowadzenie rekrutacji pracowników
	Szkolenia i coaching pracowników z wykorzystaniem aktywności on-line oraz poprzez nagrania wideo
	Badanie satysfakcji pracowników
Marketing	Analiza rynku i konkurencji oraz badanie opinii klientów
	Poprawa lojalności konsumentów poprzez regularny, dwustronny kontakt
	Stworzenie społeczności pomagającej określić cele marketingowe przedsiębiorstwa
	Wykorzystanie mediów społecznościowych w celu realizacji kampanii marketingowej
	Ochrona wizerunku przedsiębiorstwa poprzez prowadzenie monitoringu opinii klientów oraz kształtowanie tego wizerunku
Sprzedaż	Stworzenie bazy danych potencjalnych klientów
	Zwiększenie sprzedaży poprzez łatwiejszy dostęp do aktualnych klientów przedsiębiorstwa
	Połączenie działalności sprzedażowej z działalnością marketingową przedsiębiorstwa w celu zapewnienie lepszej jakości produktów i usług, a tym samym wzrost zysków
Obsługa klienta	Ograniczenie kosztów pozyskania klientów i poprawa lojalności klientów poprzez szybkie odpowiedzi na zapytania
	Zamieszczanie materiałów wideo w formie instrukcji pozwalających na samodzielne rozwiązywanie problemów
	Budowanie społeczności odbiorców, w celu wzajemnego wymieniać się informacjami
Innowacyjność	Zachęcanie klientów do dzielenia się sugestiami i pomysłami, a następnie wykorzystanie ich do opracowywania i udoskonalania produktów i usług
	Zaangażowanie wszystkich pracowników do aktywności innowacyjnej poprzez wykorzystanie narzędzi komunikacji wewnętrznej
	Zaangażowanie kierownictwa wyższego szczebla w strategię dotyczącą mediów społecznościowych
Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR)	Informowanie o obowiązujących zasadach i aktualnie prowadzonych projektach
	Zachęcenie interesariuszy do dzielenia się opiniami w celu uzyskania szybkiego odzewu na wysyłane treści
	Uzyskanie informacji o działaniach innych spółek z danej branży
	Wzmocnienie marki dzięki stałemu utrzymywaniu kanału CSR w mediach społecznościowych i złagodzenie długotrwałego wpływu sytuacji kryzysowych

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Deloitte Polska, 2012.

Wskazaną klasyfikację Deloitte Polska negują Bachnik i Szumniak-Samolej (2015) – choć podkreślają, że jej zaletą jest przejrzystość, to istotną wadą z pewnością

są sztuczne granice funkcjonalne. Badaczki proponują inny podział, który jest wspólny dla różnych działów funkcjonalnych, oraz świadomie pomijają aspekt zarządzania zasobami ludzkimi, stwierdzając, że choć media społecznościowe doskonale nadają się do wykorzystania także w tej sferze, to jej specyfika jest na tyle odmienna od pozostałych, że wymagałaby osobnego opracowania (por. Bachnik, Szumniak-Samolej, 2015, s. 47). Zestawienie Bachnik i Szumniak-Samolej prezentuje tabela 3.7.

**Tabela 3.7.** Obszary wykorzystywania mediów społecznościowych według Bachnik i Szumniak-Samolej

Obszary	Opis
Szukanie informacji, monitoring	Analiza rynku i konkurencji
	Poznanie potrzeb klientów
	Poznanie opinii o przedsiębiorstwie, produkcie, usłudze czy marce
	Szukanie potencjalnych klientów
	Szukanie entuzjastów marki, firmy lub produktu
Wsparcie klienta	Wczesne rozpoznawanie sytuacji kryzysowych
	Śledzenie potrzeb klientów w czasie realnym i odpowiadanie na nie
	Nowe kanały kontaktu z klientami, zbierania informacji i udzielanie wsparcia
	Interaktywne narzędzia, np. instrukcje czy szkolenia
Komunikacja	Wzajemne wspieranie się klientów i rozwiązywanie trudności
	Informowanie
	Promowanie produktu, usługi, marki czy firmy
	Tworzenie wizerunku
	Dzielenie się opiniami
	Uzyskiwanie informacji zwrotnej
	Dialog
	Budowanie zaufania
	Budowanie relacji
Zarządzanie sytuacją kryzysową	
Współpraca z interesariuszami	Wspólne doskonalenie lub tworzenie nowych produktów, usług, procesów biznesowych, kampanii czy innowacji
	Tworzenie nowych lub docieranie do już istniejących społeczności

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Bachnik, Szumniak-Samolej, 2015, s. 47.

Niezależnie od przytoczonych tutaj opinii badaczy i stworzonych przez nich zestawień warto zwrócić uwagę na fakt, że dynamika rozwoju mediów społecznościowych i błyskawiczne tempo technologicznego rozwoju narzędzi odbioru internetu (np. smartfonów czy tabletów), powodują, że trudno dokonać jednoznacznego podziału, które portale można zaliczyć do mediów społecznościowych, a które działają w sposób niezgodny z definicją social mediów. Widać to choćby po liderach – Facebooku, Twitterze czy Instagramie – którzy dynamicznie reagują na potrzeby użytkowników, a przypisywane im portalom właściwości ulegają ciągłym przekształceniom.



Kwestię wykorzystania mediów społecznościowych w biznesie najlepiej można ukazać poprzez pryzmat Facebooka – światowego lidera mediów społecznościowych.

Od momentu powstania, tj. od 2004 roku, Facebook zdobył 350 milionów użytkowników, aby latem 2012 roku stać się pierwszą tego typu usługą on-line, która osiągnęła miliard aktywnych użytkowników miesięcznie. Mimo różnych nieporozumień dotyczących (niewłaściwej) obsługi prywatności użytkowników portal ten stale się rozwija i nie traci znacząco na popularności na rzecz innych portali. W drugim kwartale 2019 roku Facebook mógł się pochwalić nowymi 39 milionami aktywnych użytkowników miesięcznie, zwiększając łączną liczbę użytkowników do 2,41 miliarda (zob. Richter, 2019a). W czerwcu 2018 roku liczba użytkowników innych popularnych serwisów społecznościowych wynosiła: WhatsApp 1,5 mld, Messenger 1,3 mld, Instagram 1 mld, Twitter 336 mln, Pinterest 200 mln, Snapchat 191 mln (zob. Richter, 2019b).

Tak wybitne wyniki, jeśli chodzi o liczbę użytkowników, powodują, że Facebooka uznaje się za wyjątkowe miejsce do budowania marki własnej lub kreatywnego przedsiębiorstwa, kształtowania i umacniania relacji z klientami, jak również za doskonałe narzędzie do realizacji akcji sprzedażowych. Za jego pośrednictwem MSP sektora kreatywnego mogą: znajdować nowych klientów, utrzymywać relację z posiadаныmi odbiorcami ich produktów czy usług, informować potencjalnych klientów o promocjach, wyprzedażach i rozdawać kupony rabatowe. Facebook oferuje przedsiębiorcom, również tym z sektora kreatywnego, możliwość prowadzenia fanpage'a, czyli strony promującej przedsiębiorstwo lub jej produkt. Co istotne, taka strona firmowa na Facebooku jest całkowicie darmowa, a jej śledzenie dla potencjalnych klientów nie stanowi żadnego problemu – wystarczy kliknąć w „Lubię to” na stronie fanpage'a i od tej chwili na tablicy zainteresowanej osoby zaczną pojawiać się wszystkie informacje publikowane przez przedsiębiorstwo. Prowadzenie fanpage'a jest także niezwykle proste dla samego przedsiębiorstwa. Nie są potrzebne do tego żadne szczególne umiejętności techniczne, a do wstawiania tekstów, zdjęć czy filmików wystarczy umiejętność zwykłego wklejenia plików (którą znamy np. z codziennej obsługi poczty elektronicznej) czy przeciągnięcia kursorem myszy. Jediną trudnością jest stworzenie intrygującej i rzetelnej informacji, która zainteresuje potencjalnych konsumentów. Treści atrakcyjne dla odbiorców to nie tylko oferty sprzedażowe, ale wszelkie informacje o nowościach, wyprzedażach, rabatach czy konkursach, które prezentuje przedsiębiorstwo. Innym sposobem zdobywania popularności wśród klientów jest podawanie istotnych informacji dotyczących przedsiębiorstwa czy jego produktów, a nawet całej branży. Kolejnym sposobem przyciągania uwagi są różnego rodzaju ankiety i sondy odnoszące się do ważnych dla klientów spraw. Należy podkreślić, iż zakres tematów pojawiających się na fanpage'u

zależy jedynie od kreatywności osób zajmujących się marketingiem w przedsiębiorstwie. Istotną kwestią, która także musi być brana przez te osoby pod uwagę, jest częstotliwość zamieszczania przez nie postów na stronie – zakłada się, że dobrze funkcjonujący fanpage powinien publikować post przynajmniej raz na tydzień (nie rzadziej), ale nie częściej niż raz dziennie. W przeciwnym wypadku konsument albo zapomni o istnieniu przedsiębiorstwa, albo będzie czuł się przytłoczony liczbą informacji przez nie publikowanych (zob. Ratalewska, Grzegorzcyk, 2016, s. 556–566).

Portale skupiające profesjonalistów, w tym tych działających w sektorze kreatywnym, to polski GoldenLine i międzynarodowy LinkedIn (dostępny również w wersji polskojęzycznej). Liczba ich użytkowników systematycznie rośnie: pod koniec 2018 roku na GoldenLine zarejestrowanych było 2,7 mln profili (zob. Goldenline, 2018), a w styczniu 2020 roku ponad 2,8 mln profili<sup>2</sup>. I choć liczby te są zdecydowanie mniejsze niż w wypadku Facebooka, to pokazują skalę zainteresowania tego typu serwisami. Są to miejsca skupiające profesjonalistów – wykształconych przedstawicieli biznesu: menedżerów, projektantów, specjalistów IT, prawników, trenerów, ale także ludzi zajmujących się szeroko pojętą sztuką czy kulturą. Osoby te podają swoje prawdziwe dane osobowe, prezentują swoje dokonania zawodowe i tworzą sieć powiązań zawodowych/branżowych, wiążąc się w grupy o podobnych kwalifikacjach, zainteresowaniach i wiedzy. Miejsca te są doskonałą przestrzenią do promowania dóbr prestiżowych oraz rekrutacji pracowników.

W pierwszym kwartale 2019 roku wiadomość od rekrutera z zaproszeniem do procesu rekrutacji za pośrednictwem GoldenLine otrzymało ponad 66 tysięcy użytkowników mających profil zawodowy w tym serwisie (zob. Goldenline, 2019). Portal ten oferuje swoim użytkownikom wszystkie kluczowe formy reklamy, a udostępnione na nim narzędzia umożliwiają sprofilowanie grupy docelowej i bezpośrednie dotarcie do niej. Ponieważ gros użytkowników wskazuje na swoich profilach zawód i branżę, w której pracuje, reklamodawcy mają możliwość precyzyjnego adresowania komunikatów do wyselekcjonowanych stanowisk, branż czy miast, do których chcą skierować swój przekaz. GoldenLine oferuje zapisy do grup tematycznych i dyskusje związane z tematami zawodowymi, branżowymi, biznesowymi czy nawet hobbyistycznymi, a ponieważ użytkownicy serwisu nie są anonimowi, prowadzone tam rozmowy cechuje zdecydowanie wyższy poziom merytoryczny i poziom kultury wypowiedzi niż na przykład na masowych i anonimowych forach dyskusyjnych. W grupach tych bardzo źle przyjmowany jest „spam” reklamowy, ale z drugiej strony przedsiębiorstwo może występować w grupie w roli eksperta i w ten sposób budować swoją pozycję. Przy tej okazji będzie miało możliwość

---

2      Informacje pozyskane drogą mailową – korespondencja własna z User Advocate.

umieszczania odnośników WWW do swojej strony, a także zamieszczenia swojego logo w grupie.

Platforma LinkedIn działa na innych zasadach niż GoldenLine. W Polsce zostało na niej zarejestrowanych ponad 2,7 mln kont użytkowników. Biorąc pod uwagę liczbę populacji naszego kraju (ok. 38 mln osób), wskazana liczba użytkowników stanowi 7,2% ogółu ludności, a gdy weźmiemy pod uwagę 18 mln osób pracujących, liczba ta będzie bliska 15% wszystkich osób aktywnych zawodowo. Daje to Polsce 34. pozycję wśród 44 krajów Europy w korzystaniu z tej platformy. Potencjał wzrostu jest zatem wciąż bardzo duży (zob. Sharebee, 2019). W sierpniu 2019 roku na polskim LinkedIn było zarejestrowanych 54 tysiące stron firmowych (*company pages*) – najwięcej w branżach: marketing i reklama (7,5%), IT i usługi (6,6%) oraz w branży internetowej (3,3%) (zob. Sharebee, 2019). Platforma umożliwia dotarcie do interesujących przedsiębiorstwo grup zawodowych (np. marketingowców, kadry zarządzającej, specjalistów IT, architektów, pracowników małych przedsiębiorstw), jak również zamieszczanie reklam, animacji w różnych formatach czy opracowanie spersonalizowanych ankiet. Ciekawym rozwiązaniem LinkedIn jest usługa InMail, która umożliwia przesyłanie komunikatów reklamowych na wewnętrzne skrzynki pocztowe użytkowników, przy czym założono, że użytkownik może otrzymać tylko jedną reklamę na dwa miesiące (co uprawdopodobnia przeczytanie takiego komunikatu). Reklamodawca może założyć w portalu swoją stronę firmową i przedstawiać na niej produkty czy usługi oraz czynnie porozumiewać się z innymi użytkownikami serwisu. Informacje na stronie można zorganizować w taki sposób, by docierały wyłącznie do wybranych przez przedsiębiorstwo grup zawodowych, na przykład inne komunikaty otrzymują marketingowcy, a inne specjaliści IT.

Trzecim co do popularności miejscem obecności przedsiębiorstw sektora kreatywnego, a w szczególności artystów, w internecie (po Google i Facebooku) jest serwis YouTube, należący do Grupy Google. Według badania Gemius/PBI w 2019 roku aplikacje Grupy Google odwiedziło 26,55 mln użytkowników, czyli 93,91% wszystkich polskich internautów. Rok wcześniej zasięg Grupy Google wynosił 95,87%. W tym czasie przedsiębiorstwo to osiągnęło duży wzrost liczby odsłon – z 6,71 do 7,96 mld. Znajdujący się w tej grupie YouTube zanotował spadek zasięgu z 72,48 do 69,71% i liczby odsłon z 1,18 do 1,08 mld. Jednocześnie dane z 2019 roku pokazują, że aż 70% wizyt na YouTube miało miejsce za pośrednictwem urządzeń mobilnych, takich jak smartfony czy tablety. Za pozostałe 30% odpowiadały w większości komputery i telewizory (zob. Wirtualne Media, 2019a). Warto jednak podkreślić, że wskazane liczby nie oddają rzeczywistego wpływu YouTube'a na jego odbiorców, umieszczane tu materiały są bowiem regularnie zamieszczane także na tablicach użytkowników Facebooka i innych portali

społecznościowych, co w znaczący sposób zwiększa oglądalność. Reklamodawcy mogą skorzystać na YouTube z kilku sposobów reklamowania – mogą być to typowe graficzne reklamy (w formie bannerów czy boksów), ale także krótkie spoty reklamowe (nadawane przed odtworzeniem właściwego materiału filmowego). Mogą oni ponadto zamówić na wpół przezroczyste bannery z krótkimi informacjami, które wyświetlane są w trakcie odtwarzania wideo na YouTube. Niezależnie od wskazanych tu możliwości reklamowych najchętniej wykorzystywanym przez użytkowników serwisu modelem jest umieszczanie danej informacji bezpośrednio w materiale filmowym, a następnie promowanie takiego wideo na stronie internetowej przedsiębiorstwa lub na portalach społecznościowych.

Kolejnym miejscem obecności kreatywnych przedsiębiorstw w sieci jest serwis zaliczany do kategorii mikroblogów – Twitter. W 2019 roku było na nim zarejestrowanych 6,12 mln użytkowników. Co ciekawe, na świecie jest on jednym z najpopularniejszych serwisów, podczas gdy w Polsce nie zyskał znaczącej popularności, choć stale się rozwija (zob. Wirtualne Media, 2019b). Na Twitterze użytkownicy mogą zamieszczać krótkie informacje tekstowe (tzw. tweety, składające się z maksymalnie 280 znaków) i tagować informacje, jak również odpisywać na wiadomości innych użytkowników. Przedsiębiorstwa wykorzystują tweetowanie przede wszystkim do zamieszczania wpisów informacyjnych, dzięki którym docierają do wybranych grup odbiorców oraz przyspieszają komunikację z klientem. Serwis ten świetnie sprawdza się także w marketingu wirusowym (zob. Ratalewska, Grzegorzczak, 2016, s. 568).

Innym narzędziem, po które mogą sięgać MSP sektora kreatywnego, są blogi. Te internetowe dzienniki (mające swoje źródła w tradycyjnych pamiętnikach) są zbudowane z wpisów uporządkowanych według dat. Tematyka poruszana na blogach jest różnorodna – można spotkać się z zapiskami odnoszącymi się do wydarzeń z codziennego życia blogera, opowieściami z podróży, prezentacjami przepisów kulinarnych, a także z profesjonalnymi serwisami informacyjnymi, które powstają w ramach konkurowania z fachowymi mediami (zob. Mazurek, 2008, s. 15). Głównym motywem zakładania bloga przez przedsiębiorstwo jest chęć budowania własnego wizerunku i tworzenia relacji z klientami (istnieją bowiem możliwości komentowania wpisów na blogu, a więc komunikacji z odbiorcami). Warto jednak zaznaczyć, że prowadzenie bloga nie jest prostym zadaniem dla przedsiębiorstwa – stworzenie intrygujących, utrzymujących zainteresowanie klientów wpisów wymaga wysokich kompetencji. Teksty na bloga powinny być bowiem pisane w odmienny sposób niż na stronę WWW – lekkim stylem, dowcipnie, oryginalnie i – co najważniejsze – powinny poruszać ciekawe tematy.

Blogami można także posługiwać się w przedsiębiorstwach w inny sposób – nie tworząc ich samodzielnie, ale korzystając z blogów osób znanych publicznie.

To właśnie takie osoby (popularni blogerzy, influencerzy) skupiają wokół swoich wpisów tysiące fanów zainteresowanych określoną tematyką. Może to być więc świetna grupa docelowa dla przedsiębiorstwa, a współpraca z blogerami i influencerami może okazać się niezwykle zyskowna, mimo że trzeba w nią albo zainwestować pieniądze (np. za umieszczanie w ich wpisach treści/zdjęć/filmów promujących produkt/usługę), albo zaproponować barter (np. przedsiębiorstwo przekazuje lub udostępnia blogerowi produkty czy wykonuje na jego rzecz usługę, a on w zamian za to promuje tę organizację). Taka współpraca powinna odbywać się według wspólnie uzgodnionych zasad, a jej zaletą będzie z pewnością zyskanie dużej liczby klientów, którzy uznają informacje zamieszczone przez blogera lub influencera za znacznie bardziej wiarygodne niż te przekazywane przez reklamę czy inne środki promocji.

Opisane dotychczas media społecznościowe scharakteryzowane zostały z perspektywy wspierania (najczęściej w formie reklamy) działań biznesowych prowadzonych tradycyjnie. Warto jednak zwrócić uwagę, że media te umożliwiają znacznie więcej niż tylko informowanie o produktach, usługach, marce czy samej firmie. Część przedsiębiorstw (zwykle tych średnich, a nie małych) nauczyła się wykorzystywać społeczności skupione w sieci do wspierania swojej bieżącej działalności, na przykład do rozwiązywania problemów przedsiębiorstwa, tworzenia koncepcji nowych projektów, a niekiedy nawet do realizacji tych projektów. W tym celu sięgnęły one po *crowdsourcing*, który czerpie z potęgi społeczności i na podstawie znajomości zachowań tłumu i za pomocą zaawansowanej technologii mediów społecznościowych wykorzystuje skupione w sieci grupy użytkowników, by rozwiązywać własne problemy, oceniać powstałe pomysły itp. (por. Bachnik, Szumniak-Samolej, 2015, s. 83). Opisuje się go jako zlecenie pewnej funkcji w przedsiębiorstwie (wykonywanej dotąd przez pracownika) nieokreślonej (zwykle licznej) zbiorowości w formie otwartego wezwania (zob. Howe, 2006). Wybór najlepszego rozwiązania stworzonego w ramach takiego działania może być dokonany autonomicznie przez przedsiębiorstwo lub w ramach dalszej oceny przez tę samą społeczność, która przygotowała projekt, a następnie w drodze wyboru produktu/modelu/usługi o największej liczbie głosów. Sukces crowdsourcingu zależy od zdolności MSP sektora kreatywnego do przekonania do udziału w społeczności takich jej członków, którzy mają umiejętności i wiedzę, by sprostać potrzebom przedsiębiorstwa.

Media społecznościowe to nadal nowy, dynamicznie rozwijający się obszar wirtualnej rzeczywistości. Stają się one coraz bardziej popularne wśród mikro-, małych i średnich przedsiębiorców, dzięki nim łatwo nawiązuje się bowiem relacje z potencjalnymi klientami i utrzymuje z nimi kontakt. Social media są także nowym kanałem kontaktu i pozwalają na bezpośrednią sprzedaż oraz umożliwiają

poznanie klienta i zebranie o nim informacji. Dzięki nim możliwy jest natychmiastowy kontakt z potencjalnym odbiorcą – zapytanie o produkt czy usługę, cenę, reklamację staje się niezwykle proste. Przedsiębiorstwo może w każdej chwili dowiedzieć się, jak jest postrzegane, jakie są o nim opinie. Pozwala to na rozwój produktów i usług, które zwiększają zadowolenie klientów i umożliwiają realne dbanie o relacje. Media społecznościowe należy traktować jako kolejny, niezwykle dynamicznie działający kanał obsługi klienta. Szybkość działania social mediów jest więc czynnikiem stymulującym innowacyjność przedsiębiorstwa i dającym mu pełną wiedzę o potrzebach i pragnieniach konsumentów. Dzięki temu pojawiają się inne działania komunikacyjne przedsiębiorstwa – dochodzi do sprzężenia zwrotnego, zwiększa się bowiem zaangażowanie i aktywność konsumentów.

### 3.4. E-handel w MSP sektora kreatywnego

Gospodarka elektroniczna powstała w wyniku rozwoju i upowszechniania się technologii informacyjnej. Jej elementem jest e-handel (*e-commerce*), zwany także handlem elektronicznym, będący szczególnym typem elektronicznych przedsięwzięć. W opinii Hartmana, Sifonisa i Kadora (2001) jest on skupiony wokół pojedynczych transakcji (które wykorzystują sieć jako medium wymiany) oraz obejmuje relacje między przedsiębiorstwami i konsumentami.

Handel elektroniczny polega na bezpośredniej sprzedaży produktów/usług przez sieć za pośrednictwem sklepów czy aukcji internetowych i wiąże się ze wszystkimi czynnościami wspierającymi bezpośrednio tę sprzedaż. Można więc uznać, że e-commerce jest koncepcją obejmującą transakcje przeprowadzane w świecie wirtualnym (zob. Malara, 2007, s. 217–251). Według Gregora i Stawiszyńskiego (2002, s. 77) handel elektroniczny jest procesem sprzedawania i kupowania produktów i usług, czyli zawierania transakcji handlowych z wykorzystaniem środków elektronicznych, który prowadzony jest za pośrednictwem internetu.

Jedną z trafniejszych definicji *e-commerce* jest ta przyjęta przez Radę Ministrów 11 lipca 2000 roku. Wskazano w niej dwie kategorie towarów w transakcjach w obrocie elektronicznym: pierwsza dotyczy towarów materialnych, które po zakupie dostarczane są fizycznie zwykłymi kanałami dystrybucji (np. paczki pocztowe czy przesyłki kurierskie), druga kategoria obejmuje zamówione drogą elektroniczną niematerialne, wirtualne towary lub usługi (jak na przykład audiobooki, oprogramowanie), w przypadku których zarówno doręczenie, jak i zapłata za zakupy odbywają się w sposób elektroniczny (zob. Czyżowicz, 2003, s. 149–165; Woźniak, 2003, s. 166–189).

Z przytoczonych tu definicji wynika jednoznacznie, że w handlu elektronicznym konieczne jest zastosowanie nowych technologii multimedialnych do automatyzacji



i przekształceń transakcji oraz przepływu informacji, aby podnieść konkurencyjność przedsiębiorstwa. *E-commerce* związany jest z wszelką sprzedażą, zamawianiem, informacjami elektronicznymi, płatnościami, przesyłaniem i usługami posprzedażowymi w wirtualnej rzeczywistości. Sprzedaż on-line najczęściej odbywa się za pośrednictwem systemu EDI (*Electronic Data Interface*, handel B2B), ale także za pośrednictwem internetu (B2B i B2C handel) (zob. Ratalewska, Zrobek, 2015, s. 270).

Przedsiębiorstwa kreatywne decydujące się na czerpanie z tego kanału sprzedaży muszą również podejmować trudne decyzje, dotyczące na przykład projektu i utrzymania platformy handlu elektronicznego, marketingu on-line i wyboru interfejsów reklamowych, tworzenia sieci społecznościowych i społeczności oraz budowy systemów bezpieczeństwa i płatności (Laudon, Traver, 2014). W literaturze można odnaleźć obszerną bazę wiedzy dla przedsiębiorstw do prowadzenia tradycyjnych biznesów on-line, w tym ogólny model procesu strategii Chaffeya (2011, s. 248), ramy strategii e-biznesu Jelassiego i Endersa (2008, s. 38) czy eksploracyjny model strategii korporacyjnej Johnsona, Scholesa i Whittingtona (2008, s. 12). Uznaje się, że większość tych strategicznych ram i modeli ma swoje mechanizmy monitorowania, oceny i reagowania. Teoretycznie powinny być dopasowane i przydatne dla każdego biznesu internetowego, w tym sektora kreatywnego. Nie jest to jednak takie proste, ponieważ ta nowa kategoria handlu elektronicznego łączy wiele sektorów, które wcześniej nie były ze sobą powiązane (Cunningham, 2005, s. 284).

Większość firm z sektora kreatywnego to mikro- lub małe przedsiębiorstwa z niewielkim kapitałem i ograniczonymi fizycznymi zasobami ludzkimi (Hesmondhalgh, 2013). Zdecydowana większość dóbr lub usług kulturalnych i kreatywnych jest generowana przez myśl i postrzeganie kultury oraz ludzką kreatywność i nowoczesne techniki rzemieślnicze, i sprzedawana jest bezpośrednio (z pominięciem możliwości dystrybucji on-line). Ta sytuacja ulega jednak powoli zmianie, szczególnie w branżach związanych z nowymi technologiami oraz z nimi współpracującymi.

Zdaniem Lina (2015, s. 538) przedsiębiorcy sektora kreatywnego powinny poznać trzy kluczowe punkty, pomocne we wdrażaniu e-commerce. Po pierwsze, platforma handlu elektronicznego powinna nie tylko spełniać tradycyjne funkcje komercyjne (takie jak pokazywanie obrazów produktu, koszyka, systemów płatności i transportu), ale również brać pod uwagę aspekt rozpowszechniania kultury i estetykę projektu. Po drugie, marka i związana z nią platforma handlu elektronicznego powinny sprawiać, że klienci dostrzegają pewien stopień kultury i wartości artystycznych. Wielu konsumentów nadal wierzy, że kultura i sztuka mogą rozjaśnić nasze życie i wzbogacić emocjonalne rozumienie świata. Po trzecie,



platforma ta powinna osiągnąć pewien poziom przekazywania wiedzy kulturowej i estetycznej, ponieważ większość produktów sprzedawanych na obecnych platformach handlu elektronicznego nie dostarcza żadnej wiedzy.

W przypadku sektora kreatywnego może istnieć wiele czynników wpływających na wdrażanie handlu elektronicznego, w tym: ograniczenia klientów dotyczące określonych produktów lub usług (ze względu na odmienną kulturę), brak doświadczenia pracowników (ponieważ jest to nowa kategoria branżowa i może wymagać od pracowników szerokiej wiedzy z różnych dyscyplin), brak wsparcia i funduszy od władz oraz brak zasobów technicznych lub wiedzy.

Argumenty dotyczące kłopotów, jakie mogą napotkać przemysły kultury i przemysły kreatywne, dowodzą, iż niezwykle potrzebny jest mechanizm dynamicznej zmiany. Modyfikacje dotyczące klientów powinny obejmować zwiększenie powiązań z klientami różnymi kanałami on-line oraz stymulowanie zainteresowania klientów kulturowym tłem produktów. Modyfikacje dotyczące dostawców powinny obejmować budowanie spójnych relacji z głównymi dostawcami oraz kontynuację rekrutacji nowych dostawców. Z punktu widzenia modyfikacji operacyjnych handlu elektronicznego sugeruje się, aby przemysły kultury i przemysły kreatywne wypracowały nowe procedury handlowe i dostosowały platformy internetowe do nowych technologii, takich jak technika *Responsive Web Design* (RWD), czyli technika takiego projektowania strony WWW, aby jej układ dostosowywał się samoczynnie do rozmiaru okna przeglądarki (Frain, 2012; Firtman, 2013).

Sięganie po handel elektroniczny umożliwia kreatywnym przedsiębiorstwom utrzymanie i poprawę ich pozycji w sektorze, dlatego wybranie tego rozwiązania jest motywowane potrzebami rozwojowymi ich środowiska, które stara się być innowacyjne w swoich gospodarczych działaniach. W sytuacji wzmożonej konkurencyjności na rynku *e-commerce* daje MSP sektora kreatywnego znaczące możliwości, a innowacyjne działania w wirtualnej rzeczywistości pozwalają tym podmiotom na dopasowanie się do rynku. Niezbędne w procesie funkcjonowania przedsiębiorstw informacje na temat klientów, sprzedaży i rynków zamówień, produktów, usług, procesów technologicznych, możliwości finansowania itp. są w tej sytuacji łatwo dostępne, a ich pozyskanie nie wymaga znacznych nakładów finansowych. Przedsiębiorstwa coraz chętniej sięgają po systemy ERP (*Enterprise Resource Planning*), czyli rodzaj oprogramowania, które służy do planowania zasobów przedsiębiorstwa – są one bowiem elastyczne i umożliwiają uwzględnienie specyficznych wymagań klienta. Wpływa to na zmniejszenie kosztów handlu, dotarcie do nowych odbiorców, a nawet na zaistnienie na światowym rynku.

*E-commerce* stał się elementem e-biznesu, a ten z kolei częścią e-gospodarki. Ta perspektywa wymusza nowe spojrzenie na gospodarkę, rozumianą jako całość wspomagana nowoczesnymi technologiami (zob. Gregor, Stawiszyński, 2002.

s. 78). Nie można rozważać handlu elektronicznego jako przypadkowych, pojedynczych przedsięwzięć – należy traktować go jak złożone procesy biznesowe, które zmieniają sposób działania całej gospodarki, tym bardziej że jest on wykorzystywany przez coraz więcej podmiotów na rynku i odnajdywany w relacjach pomiędzy wszystkimi typami podmiotów rynkowych (zob. Hartman, Sifonis, Kador, 2001, s. 115–156).

Handel elektroniczny nie tylko znacząco rozszerza rynek zbytu, ale także możliwości lokalizacji produkcji – może być ona prowadzona w miejscach, które oferują najkorzystniejsze warunki. Dzięki wykorzystywanym w *e-commerce* aplikacjom dochodzi do bezpośredniego kontaktu przedsiębiorstw, których łańcuchy dostaw i dystrybucji nie były dotychczas ze sobą połączone. Łączenie się przedsiębiorstw i wzajemne ich oddziaływanie staje się zatem istotnym źródłem ich efektywności. Wzajemny wpływ pojawia się wtedy, gdy przedsiębiorstwa używają proaktywnych technologii *e-commerce* do kreowania nowych produktów, wdrażają nowe praktyki lub zmieniają sposób kontaktu na rynku z klientami, dostawcami, pośrednikami czy nawet konkurentami.

Elektroniczna technologia *e-commerce* (ICT wykorzystywane w e-handlu) może także wpływać na istotny wzrost wydajności w przedsiębiorstwie, szczególnie w sytuacji stosowania jej w relacjach biznesowych, technologia elektroniczna może bowiem spowodować racjonalizację działalności firmy i redukcję kosztów. Wykorzystanie technologii *e-commerce* przez małe i średnie przedsiębiorstwa powinno ogniskować się wokół używania internetu w różnych rodzajach działalności handlowej i tej związanej z produkcją, na przykład do korespondencji, tworzenia zbiorów informacji o rynku, kompilacji bazy danych klientów, reklam, kupna i sprzedaży, wdrażania sieci wewnętrznych i zewnętrznych, ustanawiania sieci komunikacji oraz wymiany danych (zob. Wrycza, Gajda, 2015).

W gospodarce elektronicznej wyróżnia się cztery podstawowe formy e-biznesu, z których mogą skorzystać przedsiębiorstwa sektora kreatywnego. Podział ten jest oparty na rodzaju partnerów uczestniczących w transakcjach (zob. tabela 3.8).

**Tabela 3.8.** Podstawowe modele e-biznesu

Model e-biznesu	Opis
<i>Business to Customer</i> (B2C)	Handel elektroniczny pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem. W tym przypadku najistotniejszy jest klient i jego zadowolenie. Strony WWW powinny być tak skonstruowane, by ich wygląd zachęcał do kupowania, a sam proces był dla użytkownika jak najłatwiejszy.

Model e-biznesu	Opis
<i>Business to Business</i> (B2B)	Handel elektroniczny pomiędzy przedsiębiorstwami. Platformy B2B to znakomite miejsce budowania relacji biznesowych, wykorzystywane w celach wymiany handlowej między przedsiębiorstwami. Umożliwiają one natychmiastowe dotarcie do interesującej oferty i błyskawiczny kontakt z kontrahentem.
<i>Customer to Customer</i> (C2C)	Handel elektroniczny pomiędzy konsumentami. Do takiego rodzaju e-biznesu zaliczyć trzeba różnego typu interakcje biznesowe pomiędzy konsumentami z wykorzystaniem środków elektronicznej komunikacji. Transakcje C2C odbywają się na wirtualnych rynkach. Są nimi najczęściej serwisy aukcyjne oraz ogłoszeniowe. Rozpowszechniony jest pogląd, że aukcje internetowe to e-biznes w kategorii C2C. Jednak oprócz samych aukcji wśród narzędzi interakcji wyróżnia się też portale ogłoszeniowe i społeczności kupujących. Do najpopularniejszych zaliczane są w przypadku aukcji Allegro czy eBay, a w przypadku ogłoszeń Gumtree i Olx.pl (dawniej Tablica.pl).
<i>Customer to Business</i> (C2B)	Handel elektroniczny pomiędzy konsumentem a przedsiębiorstwem. Polega na umieszczaniu przez klientów w specjalnych serwisach ofert zakupu, na które odpowiadają producenci.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Chmielarz, 2007, s. 29–30.

Pozycja *e-commerce* jako wirtualnego narzędzia komunikacji i współpracy przedsiębiorstw z otoczeniem gospodarczym stale rośnie. Są tworzone coraz to nowsze narzędzia, niezbędne do realizacji handlu elektronicznego, które definiowane są potrzebami informacyjnymi przedsiębiorstw, jak również specyfiką prowadzonej przez nie działalności gospodarczej. Można uznać, że małe i średnie podmioty w miarę sprawnie wpisują się w wymagania społeczeństwa informacyjnego, oczekującego od nich innowacyjnych i idących z duchem czasu rozwiązań e-biznesowych. Obserwacje sektora MSP pokazują, że właściwe wykorzystanie nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych jest warunkiem niezbędnym do budowania trwałych relacji z konsumentami i tworzenia przewagi konkurencyjnej. Dynamiczny rozwój sieci WWW, która jest relatywnie niedrogą i łatwo dostępną, przynoszącą wymierne korzyści platformą prowadzenia biznesu, zachęca wiele MSP do inwestowania w różnorakie formy technologii e-biznesowych i ich wykorzystywania. Warto jednak pamiętać, że przedsiębiorstwa te muszą być odpowiednio przygotowane do zaistnienia na rynku *e-commerce*, ponieważ działanie w tej przestrzeni także narażone jest na ryzyko.

### 3.5. Sfery elektronicznej aktywności MSP sektora kreatywnego

Działanie przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu wymusza na nim konieczność ciągłego dostosowania się do potrzeb rynku – w efekcie przedsiębiorstwa, w tym MSP sektora kreatywnego, sięgają po nowoczesne metody należące do tzw. edukacji zdalnej czy też e-edukacji (e-learning), które powstały dzięki rozwojowi nowych technologii internetowych. Szczególnie ludzie kreatywni i otwarci na nowe rozwiązania mają potrzebę ciągłego rozwoju i doksztalcania. Wielu twórców stara się pozyskać wiedzę z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej i kompetencji miękkich, by móc oferować swoje wytwory szerszej publiczności. Amerykański badacz Rosenberg opisuje e-learning jako:

[...] proces edukacyjny, który nie ogranicza się jedynie do udostępniania i dystrybucji materiału dydaktycznego, ale skonstruowany jest zgodnie z zasadą jak najszerszego rozpoznania i zaspokojenia potrzeb uczącego się, który angażuje się w indywidualne i grupowe aktywności w sieci oraz pozostaje w centrum zainteresowania instytucji edukacyjnej (Rosenberg, 2000, s. 6, za Wierzbicka, 2019, s. 16).

Podobnie definiują e-learning Bates i Poole, pisząc o nim jako o:

[...] kontinuum świadomie podejmowanych działań w środowisku sieciowym, wspierających proces edukacyjny; od 0 do 100% e-learningu (Bates, Poole, 2003, s. 9, za Wierzbicka, 2019, s. 16).

E-edukację traktować należy jako wszystkie formy wspomaganie i prowadzenia procesu dydaktycznego (uczenie się, nauczanie, sprawdzanie wiedzy i umiejętności), niewymagające bezpośredniego kontaktu uczącego się i nauczającego, w których wykorzystuje się technologie informacyjne i komunikacyjne (ICT) (zob. Ratalewska, Przybyła, 2012, s. 8).

E-learning nie jest jednolitym tworem, obok niego pojawia się także blended learning (kształcenie mieszane, łączące naukę za pośrednictwem sieci z tradycyjnie prowadzonymi szkoleniami), mobile learning (polega na wykorzystaniu do nauki urządzeń przenośnych, np. tabletów, smartfonów, mających stały dostęp do internetu) czy wspomaganie tradycyjnego kształcenia technologiami cyfrowymi. Przedsiębiorstwa sektora kreatywnego mogą korzystać z różnych form podnoszenia kwalifikacji tymi właśnie metodami (patrz tabela 3.9).

**Tabela 3.9.** Zdalne formy podnoszenia kwalifikacji pracowników MSP

Forma	Opis
Blended learning (nauczanie/uczenie się komplementarne, mieszane, hybrydowe)	Proces dydaktyczny jest realizowany częściowo w sposób tradycyjny, częściowo zaś za pośrednictwem internetu.
E-learning (nauczanie/kształcenie zdalne, e-edukacja)	Proces dydaktyczny odbywa się w całości za pośrednictwem internetu na platformach edukacyjnych.
Mobile learning	Uczenie się z wykorzystaniem przenośnego, bezprzewodowego sprzętu: laptopa, palmtopa czy nowoczesnego telefonu komórkowego (smartfonu). Sprzęt ten powinien mieć stały, bezprzewodowy dostęp do internetu, pozwalający na korzystanie z zasobów w danym momencie, nawet przez bardzo krótką chwilę.
Wspomaganie (wspieranie) uczenia się i nauczania metodami i technikami kształcenia na odległość	W tym przypadku całość szkolenia odbywa się w formie tradycyjnej, a nowoczesne metody i techniki kształcenia na odległość służą jego uzupełnieniu i wsparciu.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Wierzbicka, 2019, s. 18–21.

W MSP sektora kreatywnego e-edukacja odgrywa i będzie odgrywać rolę systemu dostosowywania się twórców do wymogów biznesowych. Szczególne miejsce w systemie podnoszenia kwalifikacji zajmować będzie blended learning, jako najbardziej efektywna forma kształcenia, oparta zarówno na klasycznym modelu kształcenia, jak i nowych technologiach. Korzystanie z dokonań dydaktyki tradycyjnej, nowoczesnych technologii i środków komunikacji on-line przynosi najlepsze wyniki i staje się gwarancją rozwoju podmiotowych kompetencji kadry kierowniczej i pracowników, a także umożliwia aktywizowanie sfery praktycznych umiejętności oczekiwanych w danym przedsiębiorstwie, szczególnie w sektorze MSP powiązanych z e-biznesem. W tym miejscu warto także wspomnieć o mobile learningu – jest nim każdy proces edukacyjny, w którym istotną rolę odgrywają urządzenia przenośne (zob. Bojar i in., 2017, s. 27). Jest on formą wspieranego elektronicznie nauczania zdalnego, w którym zasoby edukacyjne udostępniane są za pomocą urządzeń mobilnych i w których urządzenia mobilnej łączności wspierają komunikację uczestników procesu edukacyjnego. Szczególnie poleca się go do systematycznego powtarzania określonych treści, na przykład przy nauce języków obcych.

Zalety zdobywania w ten właśnie sposób nowych kompetencji dla kreatywnych przedsiębiorców pokazuje tabela 3.10.

Udział e-learningu i blended learningu w podnoszeniu kompetencji zarówno właścicieli, jak i pracowników MSP sektora kreatywnego był do tej pory nieznaczny, co wynikało zapewne ze słabej znajomości tej formy podnoszenia kwalifikacji

lub – w przypadku twórców wykluczonych cyfrowo – z braku dostępu do narzędzi ICT (przede wszystkim sprzętu komputerowego) i programów szkoleniowych czy nieumiejętności obsługi komputera.

**Tabela 3.10.** Zalety e-learningu dla MSP sektora kreatywnego

Zaleta	Opis
Oszczędność	Niższe koszty w porównaniu z tradycyjnymi formami doszkalania, niwelowanie kosztów logistycznych, np. dojazdów, zakwaterowania. Dodatkowo w czasie trwania e-kursu pracownik nie musi opuszczać stanowiska pracy.
Elastyczność i mobilność	Pracownik uczestniczy w procesie uczenia się w dowolnym miejscu i czasie (np. w godzinach pracy lub poza nią). Przez 24 godziny na dobę ma dostęp do materiałów szkoleniowych. Dostosowuje dzięki temu czas i miejsce pracy w e-kursie do własnych upodobań i możliwości.
Brak barier czasowych i przestrzennych	W e-szkoleniu mogą brać udział pracownicy z każdej części świata, co w dobie globalizacji daje większą możliwość integracji pracowniczej i wymiany doświadczeń.
Efektywne zarządzanie czasem pracy	Uczenie się w ramach doskonalenia zawodowego i ścieżki kariery przyjętych w danym przedsiębiorstwie.
Wykorzystywanie nowych technologii	Dopasowanie do wymogów społeczeństwa informacyjnego.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Rosenberg, 2000.

Kolejną przeszkodą był brak kultury e-edukacji i e-uczenia się w kreatywnych przedsiębiorstwach – wiele osób postrzegało tę formę jako nużącą czy nieatrakcyjną, co niestety związane było z niskim poziomem oferowanych e-szkoleń, choć w ciągu ostatnich lat ich jakość uległa znaczącej poprawie. Obecnie zauważa się jednak wzrost zainteresowania e-edukacją, oferowane szkolenia są bowiem coraz wyższej jakości. Największym zainteresowaniem cieszą się szkolenia, które można zakwalifikować do kategorii obowiązkowych – musi je ukończyć każdy pracownik przedsiębiorstwa, w tym tego kreatywnego. Dotyczą one przede wszystkim tematyki BHP i ochrony przeciwpożarowej, ale także zmian w regulaminach czy przepisach prawnych, a nawet udzielania pierwszej pomocy. Warto podkreślić, że wielu kreatywnych przedsiębiorców uświadamia sobie także potrzebę tworzenia szkoleń niestandardowych, które zaspokajają potrzeby edukacyjne ich pracowników, ale są jednocześnie łatwe do modyfikowania, by przedsiębiorstwo mogło szybko dostosowywać je do zmian zachodzących w otoczeniu i samym podmiocie gospodarczym.

Innym interaktywnym narzędziem multimedialnym zyskującym coraz większe uznanie są wideokonferencje (wideospotkania), szczególnie przydatne przy współpracy klastrowej i sieciowej. Polegają one na łączeniu się w czasie rzeczywistym

co najmniej dwóch użytkowników i przesyłaniu przez sieć WWW zarówno sygnałów fonicznych, jak i wizyjnych. Celem takich spotkań może być nie tylko szybka wymiana informacji, prezentowanie oferty produktów/usług klientom czy negocjowanie warunków sprzedaży-kupna, ale także szkolenie pracowników, a nawet zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacji, gdy jej właściciel znajduje się w sprawach służbowych poza jej siedzibą, czy też współpraca między kreatywnymi przedsiębiorstwami. Przedsiębiorstwa z sektora kreatywnego coraz chętniej sięgają po to rozwiązanie, bo zmniejsza ono koszty związane ze spotkaniami biznesowymi (np. ponoszone wydatki na delegacje, środki transportu, hotele) oraz wpływa na wzrost efektywności pracy – spotkania odbywają się częściej i nie wymagają przemieszczania się poza miejsce pracy. Ta pośrednia komunikacja (bo realizowana za pomocą internetu, komputera, tabletu czy smartfonu i specjalnego oprogramowania), odbywająca się w czasie rzeczywistym, umożliwia także przyspieszenie procesów decyzyjnych i prowadzi do sprawnego wdrażania nowych projektów, jak również przyczynia się do zwiększenia przepływu informacji zarówno w sytuacjach bieżących, jak i kryzysowych. Nie bez znaczenia jest także fakt, że podczas wideokonferencji przedsiębiorstwa mają dostęp do wiedzy osób o szczególnych kwalifikacjach, które w tzw. normalnych warunkach nie znalazłyby czasu na spotkanie i podzielenie się swoim doświadczeniem. Mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa coraz częściej wykorzystują wideokonferencje także do prowadzenia spotkań rekrutacyjnych czy porozumiewania się z pracownikami zatrudnionymi w formie telepracy. Tą drogą mogą również realizować wiele projektów krajowych czy nawet międzynarodowych (zob. Ratalewska, Grzegorzczuk, 2016, s. 582).

Rozwój MSP sektora kreatywnego wiąże się nie tylko z korzystaniem przez nie z rozwiązań oferowanych przez handel elektroniczny, ale również z przyjmowaniem określonych procedur związanych z przepływem pieniądza. Bankowość elektroniczna jest obecnie powszechnie oferowaną formą usług bankowych, która polega na umożliwieniu klientowi dostępu do jego rachunku za pośrednictwem komputera bądź innego urządzenia elektronicznego, na przykład telefonu i łączy telekomunikacyjnego (zob. Borcuch, 2012, s. 47). E-bankowość przynosi kreatywnym przedsiębiorstwom wiele korzyści. Do najważniejszych z nich zalicza się:

- dostęp do konta bankowego przedsiębiorstwa przez całą dobę, umożliwiającą bieżące sprawdzanie finansów przedsiębiorstwa;
- możliwość realizacji przelewów z dowolnego miejsca, jedynym warunkiem staje się posiadanie urządzenia połączonego z siecią (np. komputera, tabletu, smartfonu);
- możliwość automatycznej obsługi części należności (ustawienie zleceń stałych);
- niższe koszty obsługi rachunków w bankach internetowych.



Jednak dostęp do e-bankowości to nie jedyne udogodnienie dla kreatywnych przedsiębiorców – coraz częściej korzystają oni z e-podpisu. Jest to zbiór technik, które mają na celu zweryfikowanie autentyczności dokumentu i osoby, która ów dokument podpisała (zob. Janowski, 2007, s. 25). Używanie tego podpisu usprawnia znacznie przepływ informacji i wszelkie cywilno-prawne działania, jak również zmniejsza koszty prowadzenia działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. E-podpis jest wykorzystywany w kontaktach z administracją publiczną, ale także wymaga się go na niektórych aukcjach elektronicznych, przy podpisywaniu e-faktur itp. Do korzystania z niego konieczna jest karta kryptograficzna, certyfikat kwalifikowany, czytnik i określone oprogramowanie. Niewątpliwymi korzyściami związanymi z użyciem e-podpisu są: możliwość podpisania danych elektronicznych, zastosowanie systemu kodowania utrudniającego podrobienie podpisu, łatwość w monitorowaniu wszelkich zmian w dokumencie (zob. Malanowska, Koliński, 2009, s. 78–84). Wprawdzie istnieje ryzyko utraty prywatnego klucza danych, ale stosowanie oprogramowania zabezpieczającego umożliwi właścicielom e-podpisów i e-kont korzystając z udogodnień oferowanych przez współczesną technologię cyfrową.

W Polsce obowiązuje Ustawa z dnia 18 września 2001 r. o podpisie elektronicznym (Dz.U. z 2001 r. Nr 130, poz. 1450 z późn. zm.), która umożliwiła powstanie i funkcjonowanie e-urzędów. I choć pozwoliło to na załatwianie spraw administracyjnych drogą elektroniczną, to z rozwiązania tego korzystają nieliczne podmioty gospodarcze, wprowadzone normy dla kwalifikowanego podpisu elektronicznego i zapis o konieczności posługiwania się nim przez petentów przy składaniu e-wniosków i e-deklaracji powodują bowiem, że e-urzędy nie są w Polsce popularne. Mimo tych trudności część przedsiębiorstw z MSP sektora kreatywnego zmuszona jest przepisami administracyjnymi do korzystania z drogi elektronicznej – na przykład w kontakcie z Zakładem Ubezpieczeń Społecznych, gdy zatrudnia się co najmniej 5 osób (program Płatnik), albo dobrowolnie wykorzystuje usługi elektroniczne, na przykład rejestrując przedsiębiorstwo przez internet czy składając deklaracje podatkowe.

Niewątpliwymi zaletami korzystania z rozwiązań e-administracji są:

- oszczędność czasu, która wynika z faktu, że w e-urzędach nie ma kolejek;
- łatwiejszy dostęp do porad urzędników;
- możliwość szybszej i łatwiejszej eliminacji błędów;
- poprawa dostępu do usług oferowanych przez administrację państwową dla osób niepełnosprawnych (jest to szczególnie ważne dla przedsiębiorstw z MSP sektora kreatywnego, które zatrudniają takich pracowników).

E-administracja jest rzeczywistym wsparciem procesów administracyjnych w państwie, a także w istotny sposób podnosi jakość usług i efektywność

wewnętrzna sektora publicznego. Zwiększająca się liczba e-usług publicznych ogranicza obciążenie przedsiębiorstw dzięki sprawnej, efektywnej, transparentnej, tańszej interakcji podmiotów gospodarczych z organami administracji publicznej. Coraz powszechniejsze stosowanie technologii cyfrowych staje się impulsem do uzyskiwania kolejnych korzyści ekonomicznych i społecznych zarówno w sektorze MSP, jak i w innych sferach życia publicznego.

Elektroniczna administracja wspiera procesy administracyjne, podnosi jakość usług i efektywność wewnętrzną sektora publicznego. Cyfrowe usługi publiczne ograniczają administracyjne obciążenia dla przedsiębiorstw i osób prywatnych poprzez szybszą, bardziej efektywną, dogodną, transparentną i tańszą ich interakcję z organami administracji publicznej. Ponadto zastosowanie technologii cyfrowych może przyczynić się do uzyskania dalszych korzyści ekonomicznych i społecznych – nie tylko dla przedsiębiorców MSP sektora kreatywnego, ale również dla całego społeczeństwa.

# **4. Wykorzystywanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w MSP sektora kreatywnego**

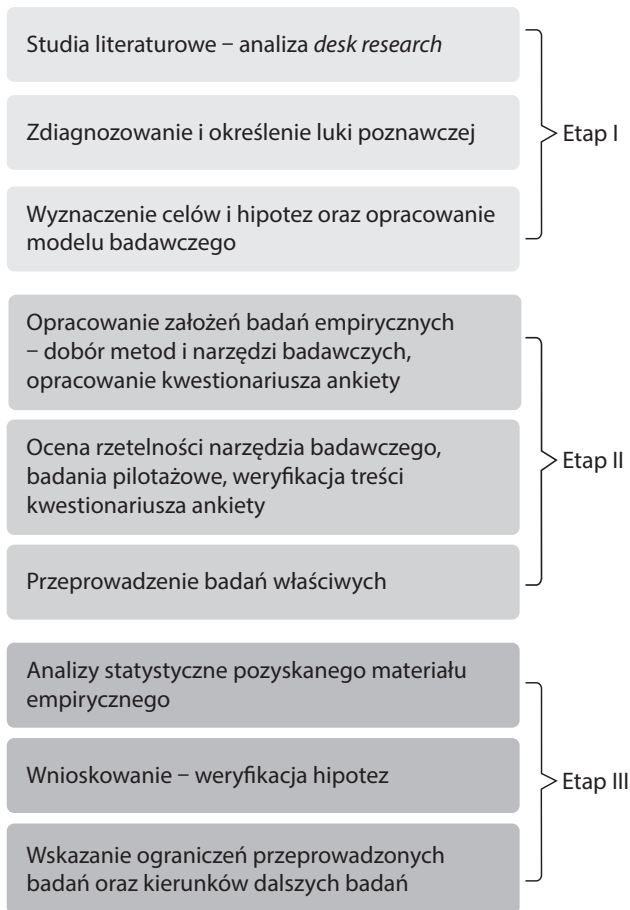
## **Wyniki badań ilościowych**

### **4.1. Procedura badawcza i metody badawcze**

Zakłada się, że wiedza naukowa w sposób znaczący powinna odróżniać się od wiedzy potocznej. Powinna ją przewyższać poprzez stosowanie określonej procedury badawczej. Celem nauki powinno być dostarczanie dającej się zweryfikować wiedzy, która pozwala opisać oraz wyjaśnić, przewidzieć i zrozumieć interesujące nas zjawisko empiryczne. Analizując rzeczywistość, powinniśmy zastosować określone reguły badań oraz postępować zgodnie z etapami procesu badawczego. Każde badanie naukowe wymaga typowych czynności badawczych, żeby można było prawidłowo weryfikować założenia badawcze oraz osiągnąć wysoki stopień wiarygodności wyników badań. W związku z powyższym konieczne jest przyjęcie, zgodnie z literaturą metodologiczną, określonej procedury postępowania badawczego. Procedura badawcza rozumiana jako:

[...] zespół dyrektyw określających sekwencję poszczególnych etapów badań, połączeń metod i różnych technik oraz narzędzi badawczych, powinna uwzględniać z jednej strony założenia formalnej struktury procesu badawczego, a z drugiej prakseologiczne reguły (zasady) sprawnego i ekonomicznego działania (Apanowicz, 2002, s. 38).

Przyjęta w niniejszym opracowaniu procedura badawcza składa się z trzech etapów zaprezentowanych na rysunku 4.1.



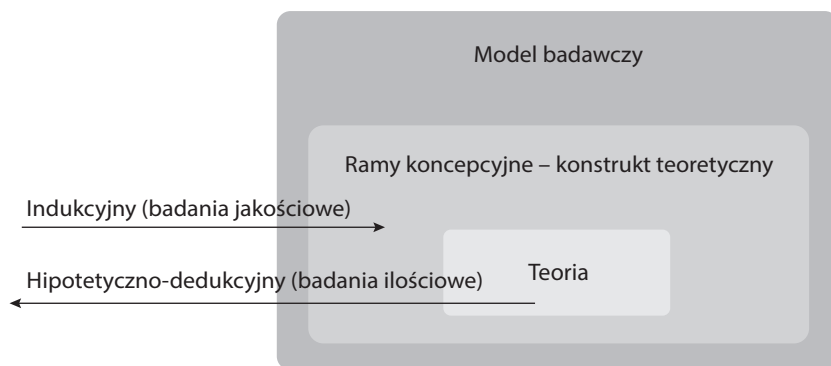
**Rysunek 4.1.** Procedura badawcza

**Źródło:** opracowanie własne.

Metodologia nauk o zarządzaniu jest w rozkwicie i prowadzi do rozwiązań o coraz wyższym stopniu złożoności (Czakon, 2011, s. 10). W przypadku nauk o zarządzaniu wskazuje się na interdyscyplinarność, a tym samym eklektyzm metodologiczny, który umożliwi łączenie metod z różnych dyscyplin, paradygmatów i podejść, co zapewnia badaczom efektywność poznawczą i pragmatyczną (zob. Szarucki, 2011, s. 301). Metody i techniki badawcze w naukach o zarządzaniu mają na celu poznawanie reguł i zasad rządzących organizacjami oraz zmianę tych organizacji na lepsze (Dźwigoł, 2015, za Babbie, 2020). W naukach o zarządzaniu wyróżnia się trzy podstawowe podejścia badawcze – o charakterze ilościowym, jakościowym oraz mieszanym (Creswell, 2013, s. 29). W przypadku podejścia ilościowego mamy do czynienia z badaniami o charakterze objaśniającym (eksploatacyjnym), których celem jest sprawdzenie obiektywnych teorii

przez poszukiwanie i analizowanie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy różnymi zmiennymi. Zastosowanie znajdują wówczas metody statystyczne i ekonometryczne, które pozwalają testować hipotezy. Uzyskane w ten sposób wyniki są powtarzalne i dają się uogólniać na całą badaną populację (Creswell, 2013, s. 29). Podejście jakościowe (interpretatywne) ma charakter rozpoznawczy (eksploracyjny, diagnostyczny). Celem badań jest wgląd i zrozumienie danego zjawiska. Najlepiej służą temu techniki projekcyjne oraz narzędzia z dziedziny psychologii i socjologii, takie jak wywiad i obserwacja nastawione na badanie jednostki. Można zatem powiedzieć, że badacz ilościowy poszukuje danych weryfikujących teorię, a badacz jakościowy teorii, która wyjaśni posiadane przez niego dane (Paluchowski, 2010, s. 9).

Metody i podejścia badawcze uzmysławiają, jak bardzo rozbudowany jest aparat wykorzystywany w naukach o zarządzaniu, a wybór odpowiedniej z nich powinien być uzależniony nie tylko od stawianego przez badacza problemu i sposobu jego zdefiniowania, ale także od skali badań, rodzaju danych i ich wiarygodności (zob. Zakrzewska-Bielawska, 2018, s. 11 oraz rys. 4.2).



**Rysunek 4.2.** Zastosowane metody badawcze

**Źródło:** Zakrzewska-Bielawska, 2018, s. 12.

Przeprowadzone badanie posłużyło realizacji celu głównego oraz pozostałych celów pracy. Projektując je oraz rozplanowując zakres działań empirycznych, została uwzględniona specyfika nauk o zarządzaniu, przejawiająca się (zob. Matejun, 2013, s. 103):

- przynależnością do grupy nauk stosowanych, o istotnych czynnikach praktycznych (por. Kołodziejczak, Sobczyk, 2006, s. 22–24);
- zasadniczo niskim poziomem uniwersalizmu, obiektywizmu i trwałości praw naukowych, przy uwzględnieniu wysokiej użyteczności praktycznej (por. Suchoł, 2012, s. 79–87);

- szerokim zakresem stosowania i wykorzystania metod jakościowych, które umożliwiają określenie wpływu zmiennych o charakterze niemierzalnym na procesy zarządzania (por. Bansal, Corley, 2011, s. 233–237);
- stosowaniem różnych metod badawczych, w tym triangulacji badań, aby osiągnąć wzajemną weryfikację wyników (por. Myers, 2013, s. 9–11);
- wysokim znaczeniem wniosku badawczego, które uwzględni ograniczenia przeprowadzonych badań stanowiących pole do dyskusji nad uzyskanymi wynikami (por. Keleman, Bansal, 2002, s. 97–108).

Zgodnie z procedurą badawczą badania zostały podzielone na cztery etapy. Szczegółowy ich opis prezentuje tabela 4.1.

**Tabela 4.1.** Etapy badań

Etapy	Rodzaj badania i jego cel	Próba	Termin realizacji
Etap I	Badania jakościowe – wywiad bezpośredni pogłębiony.	Dobór losowy	10.03.2018
	Głównym celem tego etapu badania było zebranie informacji do przygotowania narzędzia badawczego.	Liczebność 10	– 10.06.2018
Etap II	Badania ilościowe – ankietowe.	Dobór losowy	10.09.2018
	Głównym celem tego etapu badania była identyfikacja technologii ICT stosowanych przez mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa z sektora kreatywnego oraz analiza zależności opisanych w celach szczegółowych.	Liczebność 452	– 8.01.2019
Etap III	Badania jakościowe w Polsce – wywiad bezpośredni pogłębiony.	Dobór celowy	10.03.2019
	Głównym celem tego etapu badania była pogłębiona identyfikacja technologii ICT stosowanych przez mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa z sektora kreatywnego oraz pogłębiona analiza zależności opisanych w celach szczegółowych.	Liczebność 60	– 10.10.2019
Etap IV	Badania jakościowe w Wielkiej Brytanii – wywiad bezpośredni pogłębiony.	Dobór celowy	15.10.2019
	Głównym celem tego etapu badania w Wielkiej Brytanii była identyfikacja technologii ICT stosowanych przez mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa z sektora kreatywnego oraz analiza zależności opisanych w celach szczegółowych, stanowiących swoisty punkt odniesienia dla wyników badań z Polski. W Wielkiej Brytanii zaplanowano 12–20 szczegółowych wywiadów, od trzech do pięciu dla każdej z wybranych branż kreatywnych – zrealizowano 20.	Liczebność 20	– 15.12.2019

**Źródło:** opracowanie własne.

W ramach analiz empirycznych skoncentrowano się na mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach pochodzących z sektora kreatywnego. W Polsce sektor podzielono na 12 branż, w których skład wchodziło 48 kodów PKD (patrz załącznik 1).

Zgodnie z przyjętym modelem sektora kreatywnego szacuje się, iż w Polsce działalność o charakterze twórczym prowadzi około 140 tys. podmiotów gospodarczych (por. Balkiewicz-Żerek i in., 2012, s. 18). Analizując procentowy udział poszczególnych branż w budowaniu stanu sektora kreatywnego w Polsce (zob. Balkiewicz-Żerek i in., 2012, s. 18) oraz biorąc pod uwagę fakt, że działalność stanowiąca istotę produktów/usług branż kreatywnych ma różną zawartość komponentu technicznego, do analizy wybrano przedsiębiorstwa należące do czterech branż:

- architektura i projektowanie wnętrz;
- moda i wzornictwo przemysłowe;
- programowanie i gry komputerowe;
- reklama i działalność pokrewna.

Poprzez wybór zróżnicowanych technologicznie branż starano się zachować wewnętrzną różnorodność sektora kreatywnego z możliwością wewnętrznych porównań.

W celu wyznaczenia minimalnej wielkości próby w badaniach ilościowych wykorzystane zostało podejście charakterystyczne dla metody reprezentacyjnej w badaniach zjawisk ekonomiczno-społecznych, oparte na szacowaniu wskaźnika struktury i bezzwrotnym losowaniu jednostek do próby. Minimalna liczebność próby –  $n$  – została oszacowana według wzoru zgodnego z podejściem Steczkowskiego (1995, s. 190–191):

$$n = 0,25 \times u\alpha^2 \times N / [0,25 \times u\alpha^2 + N \times d^2],$$

gdzie:

$n$  – minimalna liczebność próby,

$N$  – liczebność populacji, której dotyczy wnioskowanie,

$d$  – maksymalny dopuszczalny błąd szacowania,

$u\alpha$  – wartość zmiennej losowej  $u$  o rozkładzie normalnym standaryzowanym, dla której przedział ufności  $P(-u\alpha/2 < U < u\alpha/2) = 1 - \alpha$ .

Do obliczeń przyjęto:

$$d = 0,05,$$

$$\alpha = 0,05,$$

$$1 - \alpha = 0,95,$$

$$u\alpha = 1,96,$$

$$N = 181167^1.$$

Na tej podstawie obliczono  $n = 383,35$ . Oznacza to, że minimalna liczebność próby wynosić powinna 384 podmioty. W badaniu ilościowym założono zbadanie

1 Szczegóły patrz załącznik 1.



460 przedsiębiorstw, po 115 na każdy wybrany sektor. W rezultacie otrzymano 452 poprawnie wypełnione arkusze. Narzędziem badawczym był anonimowy, samodzielnie opracowany kwestionariusz ankietowy (patrz załącznik 2).

Badania jakościowe przeprowadzone zostały w Polsce i w Wielkiej Brytanii. W Polsce objęto badaniem 60 przedsiębiorstw sektora kreatywnego, a w Wielkiej Brytanii 20 (patrz pkt 6.1, 6.2). Wyniki uzyskane z Wielkiej Brytanii potraktowane zostały jako porównawcze, uzupełniające i pogłębiające, stanowiąc swoisty punkt odniesienia dla wyników badań z Polski.

## 4.2. Charakterystyka próby badawczej w badaniach ilościowych

Badanie ilościowe wykonano wśród przedsiębiorstw, które spełniały dwa kryteria: zatrudniały do 249 pracowników, a 75% przychodu w 2017 roku pochodziło z jednej z czterech branż: architektura i projektowanie wnętrz, moda i wzornictwo przemysłowe, programowanie i gry komputerowe oraz reklama i działalność pokrewna.

Dobór próby do badania był losowy, na podstawie bazy CEIDG<sup>2</sup> oraz kodów PKD prowadzonej działalności gospodarczej. Z bazy CEIDG za pomocą systemu CADAS do badania wylosowano 100 tys. przedsiębiorstw. Ankieterzy wykonali 3796 połączeń telefonicznych. Ostatecznie zbadano 2595 przedsiębiorstw, z których 984 nie spełniało kryteriów do wzięcia udziału w badaniu. Ponadto 1159 przedsiębiorstw odmówiło udziału w badaniu. Badania empiryczne zostały wykonane na podstawie anonimowych danych uzyskanych z kwestionariusza ankiety.

Struktura przebadanej próby, ze względu na wielkość zatrudnienia w wyróżnionych branżach kreatywnych, nie jest znacząco podobna do tej struktury w Polsce (por. tabela 4.2).

**Tabela 4.2.** Struktura zatrudnienia w przedsiębiorstwach MSP w Polsce i badanej próbie według stanu na 30.06.2018 roku (w proc.)

Branże kreatywne	Polska			Próba		
	Mikro-przedsiębiorstwa	Małe przedsiębiorstwa	Średnie przedsiębiorstwa	Mikro-przedsiębiorstwa	Małe przedsiębiorstwa	Średnie przedsiębiorstwa
Architektura i projektowanie wnętrz	13,7	15,3	13,6	26,3	23,8	25,0

2 Baza CEIDG zawiera ponad 3 mln rekordów.

Branże kreatywne	Polska			Próba		
	Mikro-przedsiębiorstwa	Małe przedsiębiorstwa	Średnie przedsiębiorstwa	Mikro-przedsiębiorstwa	Małe przedsiębiorstwa	Średnie przedsiębiorstwa
Moda i wzornictwo przemysłowe	8,0	3,6	3,1	24,2	25,7	28,8
Programowanie	45,0	42,1	54,4	26,9	23,4	19,2
Reklama i działalność pokrewna	33,4	39,0	28,9	22,6	27,1	26,9
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

**Źródło:** badania własne oraz dane z [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) (szczegóły patrz załącznik 1).

W celu sprawdzenia podobieństwa struktury próby do populacji dla kilku kluczowych zmiennych przeprowadzony został test losowości próby, który stosuje się między innymi do sprawdzenia, czy wyniki eksperymentu spełniają postulat losowości próby. Wykorzystany został do tego test serii (zwany też testem serii Stevensa lub testem serii Walda-Wolfowitza). Hipoteza zerowa i alternatywna sformułowane są w tym teście w następująco:

$H_0$ : dobór jednostek do próby jest losowy;

$H_1$ : dobór jednostek do próby nie jest losowy.

Wyniki badania potwierdzają losowość próby dla kilku kluczowych zmiennych. Poziom istotności wyniósł 0,05, a otrzymane wyniki wahały się do 0,051 do 0,975. Powyższe przesłanki stanowiły upoważnienie do wykorzystania w pracy metod wnioskowania statystycznego.

### 4.3. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

W badaniu uczestniczyły 452 MSP należące do czterech branż sektora kreatywnego, tj. architektura i projektowanie wnętrz, moda i wzornictwo przemysłowe, programowanie i gry komputerowe oraz reklama i działalność pokrewna (porównaj tabela 4.3). W badanej próbie występuje równomierny rozkład przedsiębiorstw należących do wybranych branż sektora kreatywnego (zob. tabela 4.3).

Dominującym pod względem wielkości obrotów sektorem działalności badanych przedsiębiorstw były usługi (70,3%), następnie produkcja (15,5%) oraz handel (14,2%). Sektor usług generował najwięcej obrotów we wszystkich badanych branżach kreatywnych – dominował w przedsiębiorstwach należących do branż reklama i działalność pokrewna oraz architektura i projektowanie wnętrz. Z kolei produkcja wytwarzała najwięcej obrotów w sektorze moda i wzornictwo przemysłowe, a handel w sektorze programowanie i gry komputerowe.

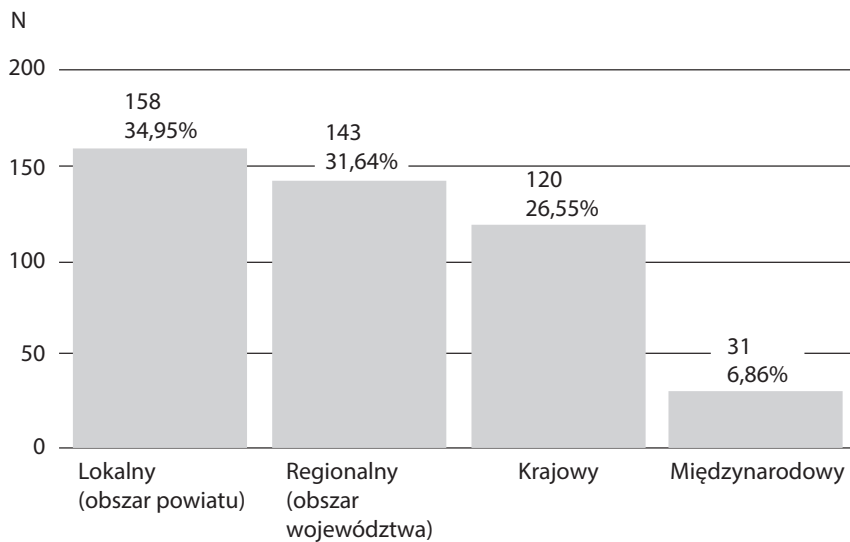
**Tabela 4.3.** Liczba i struktura badanych przedsiębiorstw w wyróżnionych branżach kreatywnych

Dominująca branża działania przedsiębiorstwa	Wielkość badanych przedsiębiorstw							
	Mikroprzedsiębiorstwa		Małe przedsiębiorstwa		Średnie przedsiębiorstwa		Ogółem	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
Architektura i projektowanie wnętrz	49	10,8	51	11,3	13	2,9	113	25,0
Moda i wzornictwo przemysłowe	45	9,9	55	12,2	15	3,3	115	25,4
Programowanie	50	11,1	50	11,1	10	2,2	110	24,4
Reklama i działalność pokrewna	42	9,3	58	12,8	14	3,1	114	25,2
Ogółem	186	41,1	216	47,8	50	11,1	452	100,0

**Źródło:** badania własne.

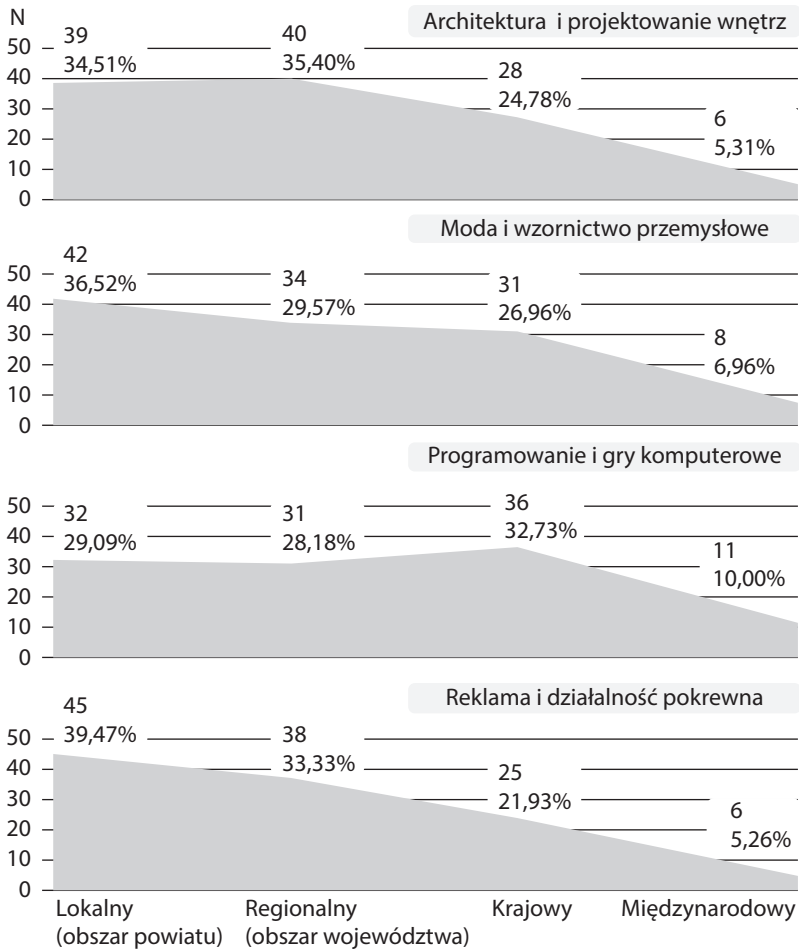
W momencie przeprowadzenia badania 39,6% analizowanych przedsiębiorstw nie miało więcej niż trzy lata, 28,4% z nich powstało po roku 2010, w pierwszej dekadzie milenium powołano do życia 21,4%, a 10,7% badanych przedsiębiorstw powstało przed rokiem 2000. Spośród badanych przedsiębiorstw 38,1% stanowiły przedsiębiorstwa rodzinne.

Badane przedsiębiorstwa dwie trzecie obrotów wytwarzały, działając na rynku lokalnym i regionalnym, a jedynie około 7% ich obrotów związanych było z działalnością międzynarodową. Analiza zasięgu działania rynkowego przedsiębiorstw we wszystkich badanych branżach kreatywnych wskazywała, że największy udział w tworzeniu obrotów na rynku krajowym i międzynarodowym (odpowiednio 32,7 oraz 10%) miały przedsiębiorstwa z sektorów programowanie i gry komputerowe oraz moda i wzornictwo przemysłowe (27 i 7%). Ze względu na liczbę zatrudnianych pracowników największy udział w tworzeniu obrotów na rynku krajowym i międzynarodowym uzyskiwały przedsiębiorstwa średniej wielkości (patrz wykresy 4.1–4.3).



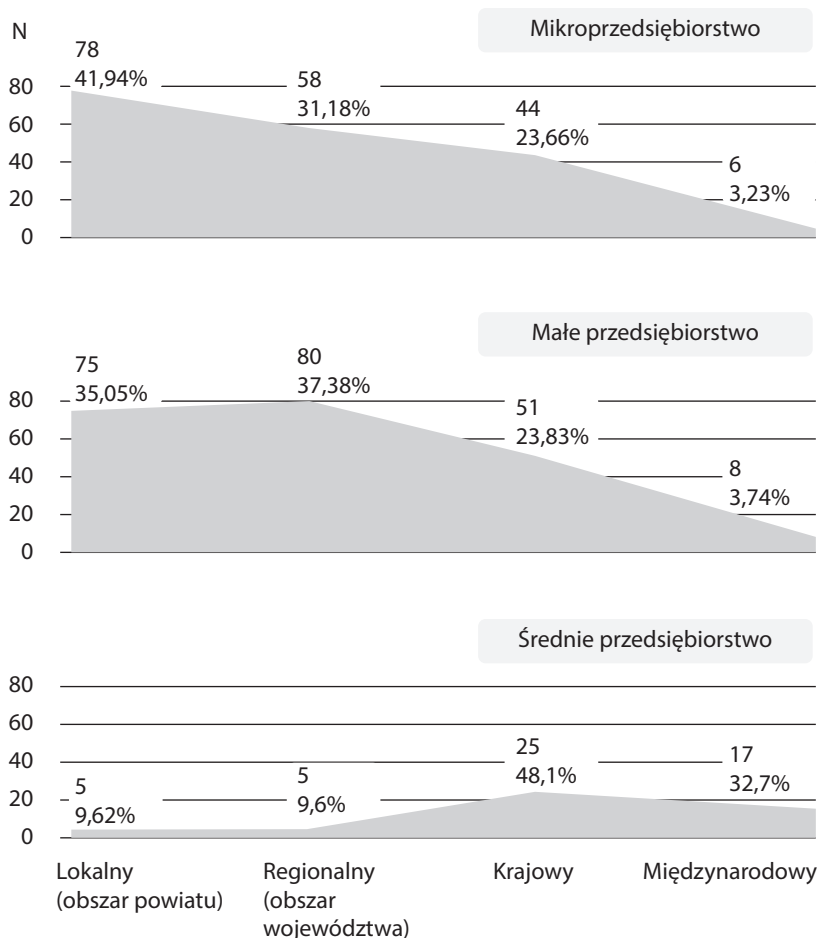
**Wykres 4.1.** Zasięg działania rynkowego badanych przedsiębiorstw (według dominującego pod względem obrotów)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników badań kwestionariuszowych.



**Wykres 4.2.** Zasięg działania rynkowego badanych przedsiębiorstw w wyróżnionych branżach sektora kreatywnego

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników badań.

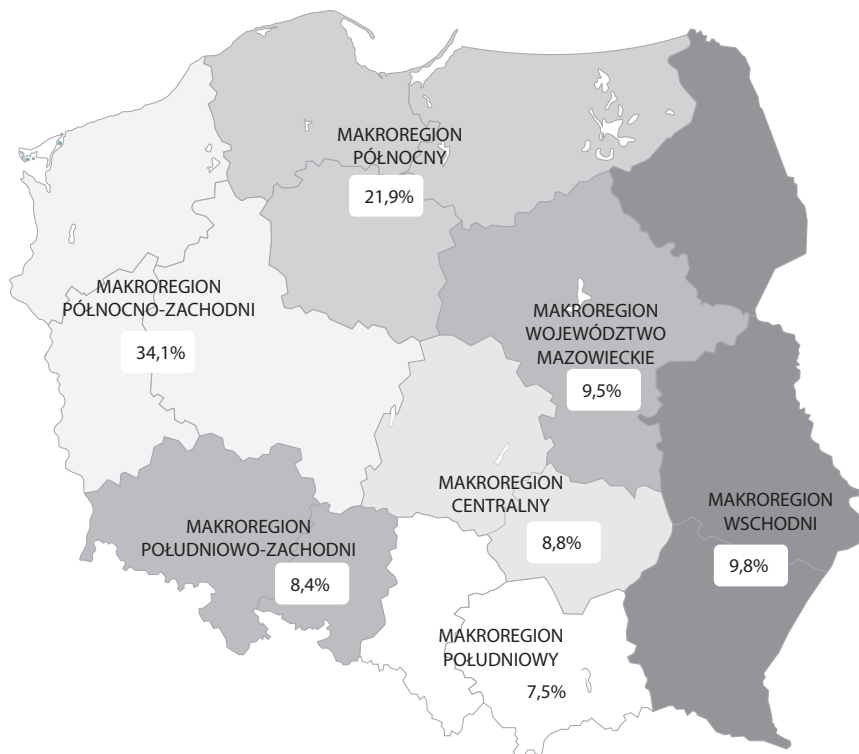


**Wykres 4.3.** Zasięg działania rynkowego badanych przedsiębiorstw w sektorach MSP

**Źródło:** badania własne.

Ponadto badane podmioty reprezentowały rozkład terytorialny według wykazu jednostek NUTS w Polsce, który przedstawiono na rysunku 4.3<sup>3</sup>.

3 System statystycznych jednostek terytorialnych w Polsce, stanowiący część standardu NUTS, zintegrowany z innymi jednostkami tego typu w Unii Europejskiej. Obowiązujący od 1 stycznia 2018 roku podział terytorium Polski na jednostki NUTS wygląda następująco: 1) makroregion południowy: województwa małopolskie i śląskie; 2) makroregion północno-zachodni: wielkopolskie, zachodniopomorskie, lubuskie; 3) makroregion południowo-zachodni: dolnośląskie, opolskie; 4) makroregion północny: kujawsko-pomorskie, warmińsko-mazurskie, pomorskie; 5) makroregion centralny: łódzkie i świętokrzyskie; 6) makroregion wschodni: lubelskie, podkarpackie, podlaskie; 7) makroregion województwo mazowieckie: warszawski stołeczny, mazowiecki regionalny.



Rysunek 4.3. Wykaz jednostek NUTS w Polsce (stan na 1 stycznia 2018 r.)

Źródło: badania własne.

Badane przedsiębiorstwa miały najczęściej siedziby w małych lub średniej wielkości miastach (odpowiednio 41,8 oraz 29,2%), te znajdujące się w miastach powyżej 500 tys. mieszkańców stanowiły 15,3% badanych, a w miastach poniżej 10 tys. mieszkańców 13,7% przedsiębiorstw.

## 4.4. Charakterystyka właścicieli badanych przedsiębiorstw

Opracowana poniżej analiza wnioskowa stanowi podstawę badania zależności między analizowanymi czynnikami (rozdział 5) oraz weryfikację hipotezy H2, zakładającej, że charakterystyka właściciela MSP sektora kreatywnego ma istotny wpływ na wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych.

Charakterystyka właścicieli MSP sektora kreatywnego należy do głównych czynników warunkujących rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw przez nich zarządzanych. Współczesny przedsiębiorca powinien nie tylko charakteryzować



się cechami przedsiębiorczymi, tj. kreatywnością, innowacyjnością, motywacją do działania czy też zdolnością do przewyższania niepewności, ale także powinien mieć oraz wykorzystywać wiedzę i doświadczenie biznesowe, przejawiać umiejętności społeczne, a także umiejętności dotyczące sprawnego zarządzania swoim zespołem. Mając to na uwadze, zasadne jest podjęcie próby zdiagnozowania kluczowych elementów charakteryzujących badanych przedsiębiorców sektora kreatywnego.

Badane przedsiębiorstwa były zarządzane w nieznacznej większości przez mężczyzn – 52,9%. Nie zauważono zależności między płcią właściciela a poziomem wykorzystania technologii IT. Wśród respondentów najwięcej było osób poniżej 30. roku życia (40,5%) oraz mieszczących się w przedziale 31–39 lat (29,9%). Im młodszy był właściciel badanego przedsiębiorstwa, tym chętniej korzystał z technologii ICT w badanych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa kreatywnego. Doświadczenie w prowadzeniu działalności biznesowej rozkładało się stosownie do wieku – najwięcej respondentów odnajdujemy w przedziale 4–10 lat.

Blisko 68,4% ankietowanych za najistotniejszy powód tworzenia przedsiębiorstwa uznało motyw ekonomiczno-finansowy, w tej grupie respondenci częściej korzystali z technologii ICT niż ci, którzy wskazali pozostałe motywy. Warto jednak zauważyć, że na pierwszym miejscu dla prawie 25,7% badanych właścicieli przedsiębiorstw innym, tak samo ważnym motywem tworzenia przedsiębiorstwa, były pobudki osobiste, tj. chęć rozwoju osobistego, samorealizacji czy realizowania własnych pomysłów. Jedynie 5,1% badanych za najważniejszy czynnik, który przyczynił się do powstania przedsiębiorstwa, uznało motyw społeczny, tj. kontynuację tradycji rodzinnych, chęć tworzenia miejsc pracy. Te trzy główne motywy stanowiły 99,2% wskazań badanych, dotyczących najistotniejszych czynników motywujących do tworzenia przedsiębiorstwa z sektora kreatywnego.

Jako drugi ważny motyw powstania przedsiębiorstwa respondenci wskazali względy osobiste (22,8% wskazań), tj. chęć rozwoju osobistego, samorealizacji czy realizowania własnych pomysłów. Warto zauważyć, że 66,2% ankietowanych nie podało innych motywów tworzenia przedsiębiorstwa, niż te z miejsca pierwszego.

Jako trzeci istotny motyw powstania przedsiębiorstwa respondenci wskazali względy społeczne (15,7% wskazań), tj. kontynuację tradycji rodzinnych, chęć tworzenia miejsc pracy. Warto zauważyć, że aż dla 81,2% ankietowanych nie było innych motywów tworzenia przedsiębiorstwa niż te trzy wskazane powody (por. tabela 4.4).

Tabela 4.4. Motywy tworzenia badanych przedsiębiorstw

Motywy	Miejsce 1		Miejsce 2		Miejsce 3	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
Ekonomiczno-finansowe	309	68,4	31	6,9	4	0,9
Osobiste	116	25,7	103	22,8	7	1,5
Spółeczne	23	5,1	18	4,0	71	15,7
Inne	4	0,9	1	0,2	3	0,7
Nie dotyczy	0	0,0	299	66,2	367	81,2
Ogółem	452	100,0	452	100,0	452	100,0

**Źródło:** badania własne.

Blisko 92% badanych za najważniejsze czynniki, które wpłynęły na powstanie przedsiębiorstwa, uznało w kolejności: odkrycie potrzeb rynkowych niedostrzeżonych przez innych (35,8% wskazań), pomysł na nowy produkt lub usługę (31,4%), wejście w układ powiązań biznesowych lub personalnych, który dawał możliwości rozwinięcia swoich pomysłów (17,5%) oraz pomysł na wykreowanie nowych potrzeb rynkowych (12,8%). Respondenci wybierający czynniki odkrycie potrzeb rynkowych niedostrzeżonych oraz pomysł na nowy produkt lub usługę częściej niż pozostali wykorzystywali technologię ICT.

Warto zauważyć, że 73,5% ankietowanych nie wskazało drugiego, a 84,7% trzeciego czynnika, które wpłynęły na powstanie przedsiębiorstwa (por. tabela 4.5).

Tabela 4.5. Czynniki, które wpłynęły na powstanie badanych przedsiębiorstw

Czynniki	Miejsce 1		Miejsce 2		Miejsce 3	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
Wejście w układ powiązań biznesowych lub personalnych, który dawał możliwości rozwinięcia swoich pomysłów	79	17,5	12	2,7	19	4,2
Pomysł na nowy produkt lub usługę	142	31,4	30	6,6	6	1,3
Odkrycie potrzeb rynkowych niedostrzeżonych przez innych	162	35,8	41	9,1	12	2,7
Pomysł na wykreowanie nowych potrzeb rynkowych	58	12,8	33	7,3	24	5,3
Inne	11	2,4	4	0,9	8	1,8
Nie dotyczy	0	0,0	332	73,5	383	84,7
Ogółem	452	100,0	452	100,0	452	100,0

**Źródło:** badania własne.

Subiektywne opinie właścicieli badanych przedsiębiorstw wskazują, że bardzo wysoko oceniali oni swoje predyspozycje do zachowań przedsiębiorczych. Własne zdolności do szukania okazji rynkowych 82,3% badanych oceniło jako bardzo

wysokie (33,4%) i wysokie (48,9%). Jedynie 17,7% ankietowanych potraktowało swoje predyspozycje w tym zakresie jako co najwyżej przeciętne.

Podobnie sytuacja wygląda z subiektywną oceną zachowania właścicieli w zakresie realizacji innowacji (projektowania i wdrażania nowości), oceny sytuacji rynkowej oraz oceny ryzyka gospodarczego. Tutaj również 68,2% respondentów oceniło swoje skłonności jako bardzo wysokie i wysokie. Należy jednak zauważyć, że aż 29,9% badanych miało problemy z właściwą oceną ryzyka gospodarczego i oceniło swoje predyspozycje w tym zakresie jako co najwyżej przeciętne. Natomiast blisko jedna trzecia respondentów radziła sobie co najwyżej przeciętnie z realizacją innowacji oraz oceną sytuacji rynkowej (por. tabela 4.6).

**Tabela 4.6.** Zachowania przedsiębiorcze właścicieli badanych przedsiębiorstw

Zachowanie	Bardzo niskie		Niskie		Ani niskie, ani wysokie		Wysokie		Bardzo wysokie		Ogółem	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
Szukanie okazji rynkowych (i opracowanie oferty rynkowej)	5	1,1	9	2,0	66	14,6	221	48,9	151	33,4	452	100,0
Realizacja innowacji (projektowanie i wdrażanie nowości)	6	1,3	12	2,7	126	27,9	172	38,1	136	30,1	452	100,0
Oszacowanie ryzyka gospodarczego	10	2,2	15	3,3	135	29,9	191	42,3	101	22,3	452	100,0
Ocena sytuacji rynkowej (szans i zagrożeń dla firmy)	2	0,4	11	2,4	124	27,4	201	44,5	114	25,2	452	100,0

**Źródło:** badania własne.

Z kolei analiza cech właścicieli badanych przedsiębiorstw, które decydowały o sukcesie podmiotu, pokazuje, że zdecydowanie największe znaczenie, zdaniem ankietowanych, miały takie cechy, jak odpowiedzialność za siebie i podwładnych (71,9% wskazań), odpowiedzialność (61,7%), kreatywność (56,6%) oraz wytrwałość (53,3%). Ponad połowa badanych uznała, że takie cechy właścicieli miały bardzo wysokie znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa. Również zdecydowanie istotne znaczenie zdaniem ankietowanych miały w dalszej kolejności: otwartość na nowe technologie (48,5%), zdolność do samoakceptacji (48,9%), innowacyjność (34,5%) oraz gotowość do podejmowania ryzyka (34,5%) (por. tabela 4.7).

**Tabela 4.7.** Cechy właścicieli badanych przedsiębiorstw, które decydowały o sukcesie przedsiębiorstw

Cechy	Bardzo niskie		Niskie		Ani niskie, ani wysokie		Wysokie		Bardzo wysokie		Ogółem	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
Kreatywność	1	0,2	2	0,4	39	8,6	154	34,1	256	56,6	452	100,0
Innowacyjność	1	0,2	10	2,2	91	20,1	194	42,9	156	34,5	452	100,0
Gotowość do podejmowania ryzyka	3	0,7	17	3,8	122	27,0	154	34,1	156	34,5	452	100,0
Odpowiedzialność	0	0,0	3	0,7	15	3,3	155	34,3	279	61,7	452	100,0
Zdolność do samoakceptacji	4	0,9	9	2,0	54	11,9	164	36,3	221	48,9	452	100,0
Otwartość na nowe technologie	1	0,2	10	2,2	61	13,5	161	35,6	219	48,5	452	100,0
Odpowiedzialność za siebie i swoich podwładnych	0	0,0	1	0,2	13	2,9	113	25,0	325	71,9	452	100,0
Komunikatywność	0	0,0	0	0,0	17	3,8	146	32,3	289	63,9	452	100,0
Wytrwałość	0	0,0	5	1,1	26	5,8	180	39,8	241	53,3	452	100,0
Inne	Brak wskazań											

**Źródło:** badania własne.

Respondenci mogli określić swoją postawę jako:

- twórczą – reprezentuje ją osoba, która ma umiejętności twórcze, kreatywne i potrafi je przełożyć na dzieło;
- przedsiębiorczą – reprezentuje ją osoba, która ma umiejętności wykorzystywania do osiągnięcia sukcesu szans, sytuacji i wydarzeń mogących pojawić się w każdej chwili;
- zarządzającą – reprezentuje ją osoba, która ma umiejętność zarządzania firmą i ludźmi.

Postawę twórczą przypisało sobie 90,1% badanych, z czego za osoby zdecydowanie twórcze uważało się 37,2% respondentów, a wysoko twórcze 52,9%. Z kolei 93,1% badanych uważało się za osoby przedsiębiorcze i bardzo przedsiębiorcze (kolejno 49,1 i 44%). Jako osobę zarządzającą postrzegało się 87,8% badanych, z czego 40% stanowiły osoby, do których ta postawa zdecydowanie pasowała i 47,8% bardzo pasowała (por. tabela 4.8).

Tabela 4.8. Określenie postaw właścicieli badanych przedsiębiorstw

Postawa właściciela	Zdecydowanie nie pasuje		Raczej nie pasuje		Średnio pasuje		Pasuje		Zdecydowanie pasuje		Ogółem	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
Twórcza	0	0,0	3	0,7	42	9,3	168	37,2	239	52,9	452	100,0
Przedsiębiorcza	1	0,2	1	0,2	29	6,4	222	49,1	199	44,0	452	100,0
Zarządzająca	2	0,4	4	0,9	49	10,8	181	40,0	216	47,8	452	100,0

Źródło: badania własne.

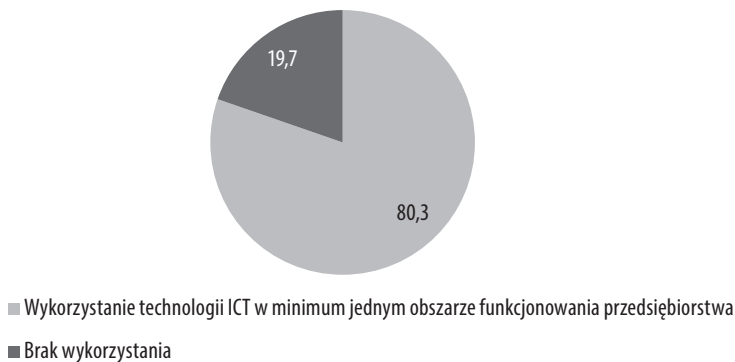
## 4.5. Zastosowanie technologii ICT w poszczególnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa

Opracowana poniżej analiza wnioskowa stanowi podstawę badania zależności między analizowanymi czynnikami (rozdział 5) oraz weryfikacji hipotezy H1, zakładającej, że poziom wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w obszarach funkcjonowania MSP sektora kreatywnego jest zróżnicowany i zależy od cech przedsiębiorstwa, a także hipotezy H2, która zakłada, że charakterystyka właściciela MSP sektora kreatywnego ma istotny wpływ na wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych.

Z 452 badanych przedsiębiorstw aż 363 zadeklarowały wykorzystanie technologii ICT w przynajmniej jednym obszarze funkcjonowania, co stanowiło 80,3% badanych. Niecałe 20%, czyli 89 badanych przedsiębiorstw, zadeklarowało brak wykorzystania technologii ICT we wsparciu funkcjonowania przedsiębiorstwa z sektora kreatywnego (por. wykres 4.4).

Badane przedsiębiorstwa mogły zadeklarować wykorzystanie technologii ICT w różnych obszarach ich funkcjonowania: projektowaniu i tworzeniu produktów, sprzedaży, zakupach, wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem, zbieraniu informacji rynkowej, szeroko rozumianej promocji oraz innych (ta opcja nie została wykorzystana przez respondentów).

Najwięcej, bo 78,3%, analizowanych przedsiębiorstw (z czego mikroprzedsiębiorstwa stanowiły 23%, małe 43,8%, a średnie 11,5%) wykorzystywało technologie ICT do projektowania i tworzenia swoich wytworów. Kreatywni przedsiębiorcy, szczególnie ci działający w branżach, które wyrosły na nowych technologiach, traktują je jako źródło działalności.



**Wykres 4.4.** Skala wykorzystania technologii ICT w badanych przedsiębiorstwach

**Źródło:** badania własne.

Z kolei 58% badanych przedsiębiorstw (z czego mikroprzedsiębiorstwa stanowiły 23,9%, małe 24,8%, a średnie 9,3%) deklarowało wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w ramach działań szeroko rozumianej promocji. W jej skład wchodziła w szczególności reklama w sieci (własne strony internetowe, reklama na obcych portalach, pozycjonowanie w wyszukiwarkach, reklamy w sieciach społecznościowych itp.), jak również inne działania w sieciach społecznościowych (Facebook, Instagram, Twitter itp.).

Zastosowanie technologii informacyjno-komunikacyjnych do zbierania informacji rynkowych potwierdziło 40,9% badanych (z czego mikroprzedsiębiorstwa stanowiły 17%, małe 14,8%, średnie 9,1%). Przedsiębiorstwa deklarowały wykorzystanie technologii ICT w ramach poszukiwania danych o klientach lub konkurencji, ich preferencjach, opiniach, wielkości rynku, kryteriach decyzji itp. Do tego celu wykorzystywały one między innymi oprogramowanie do analizy klientów, statystyki zakupów, statystyki wejść na stronę firmową, oprogramowanie analizujące rozprzestrzenianie się informacji itp.

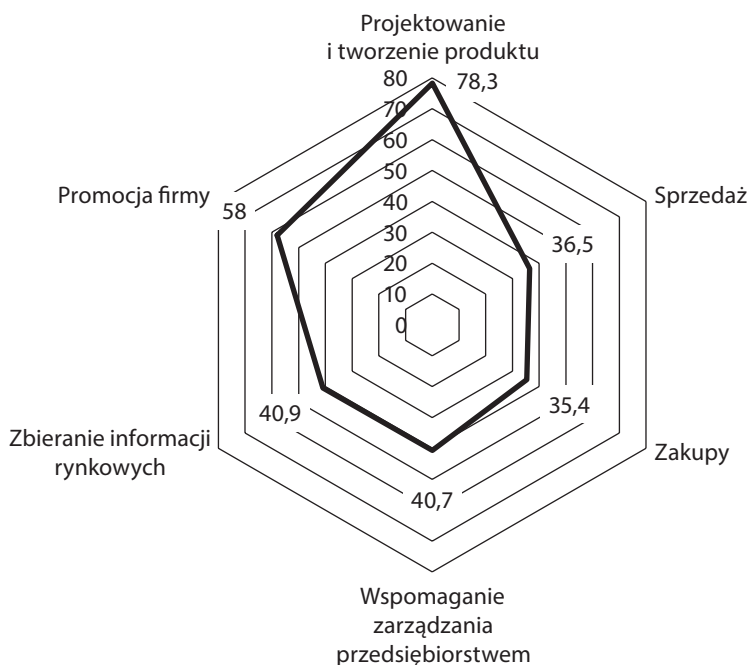
Szeroko rozumiane technologie ICT we wspomaganiu zarządzania przedsiębiorstwem stosowało 40,7% badanych przedsiębiorstw (z czego mikroprzedsiębiorstwa stanowiły 15,7%, małe 14,6%, średnie 10,4%). Obszarami wspartymi przez narzędzia informatyczne były między innymi: systemy ewidencji sprzedaży, systemy kadrowe, systemy księgowo, systemy szkoleniowe itp.

Technologie ICT w ramach zawierania transakcji sprzedaży swoich wytworów stosowało 36,5% badanych przedsiębiorstw (z czego mikroprzedsiębiorstwa stanowiły 17,1%, małe 10,6%, średnie 8,8%), a 35,4% robiło to w ramach transakcji zakupu usług i produktów (z czego mikroprzedsiębiorstwa stanowiły 17,7%, małe i średnie po 8,8%) (por. tabela 4.9, wykres 4.5).

**Tabela 4.9.** Obszary działalności, w których badane przedsiębiorstwa wykorzystywały technologie ICT

Obszary	Tak		Nie		Ogółem	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
Projektowanie i tworzenie produktów	354	78,3	98	21,7	452	100,0
Sprzedaż	165	36,5	287	63,5	452	100,0
Zakupy	160	35,4	292	64,6	452	100,0
Wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem	184	40,7	268	59,3	452	100,0
Zbieranie informacji rynkowych	185	40,9	26	59,1	452	100,0
Promocja	262	58,0	190	42,0	452	100,0

**Źródło:** badania własne.

**Wykres 4.5.** Obszary działalności, w których badane przedsiębiorstwa wykorzystywały technologie ICT (proc.)

**Źródło:** badania własne.

#### 4.5.1. Projektowanie i tworzenie produktów

Jak już wspomiano, w definicji przemysłów kreatywnych mieszczą się produkty, których powstanie było uzależnione nie tylko od czynników związanych z zaspokajaniem potrzeby autora do wytworzenia przekazu będącego następstwem



zachodzącego wewnątrz niego procesu twórczego, lecz także produkty powstałe w wyniku celowego poszukiwania przez twórcę sposobów wyrazu (przez dobro lub usługę), nastawionego na zysk w postaci materialnej. Podkreślić należy, że produkty przemysłu kreatywnego powstają w wyniku pracy ludzi kreatywnych, z dużym potencjałem intelektualnym.

Produktem jest wszystko to, co można zaoferować na rynku w celu zaspokojenia potrzeby lub pragnienia. Słowo *produkt* sugeruje obiekt fizyczny, jednak produktem można nazwać wszystko, co zdolne jest zaspokoić potrzebę. Oprócz realnych towarów, dóbr, produkty obejmują także usługi, którymi są oferowane na sprzedaż działania lub korzyści, niemające charakteru rzeczowego i nieprowadzące do posiadania czegokolwiek na własność. Termin *produkt* obejmuje zatem dobra fizyczne, usługi i inne środki mogące zaspokajać potrzeby i pragnienia konsumentów (Kotyłak, 2015, s. 135–136).

Dobra i usługi wytwarzane przez sektor przemysłów kreatywnych mają określoną wartość intelektualną, która może stanowić przedmiot ochrony ze strony prawa, a także która związana jest z wymaganą do ich wytworzenia kreatywnością ze strony twórcy. Produkty wytwarzane przez sektor przemysłów kreatywnych tworzą określoną wartość kulturową, na którą składają się wartości: estetyczna, duchowa, społeczna, historyczna, symboliczna oraz autentyczności. Produkty wytwarzane przez sektor przemysłów kreatywnych charakteryzuje wartość symboliczna – przekazują one bowiem znaczenie symboliczne lub określone komunikaty, dzięki czemu nie pełnią jedynie utylitarnej funkcji i to między innymi wyróżnia ten sektor od kreatywności w ramach nauki, której celem jest poznanie świata i uczynienie go bardziej przyjaznym dla człowieka. Produkty wytwarzane przez sektor przemysłów kreatywnych powstają w odpowiedzi na popyt zgłaszany przez konsumentów, który jest bardzo trudny do efektywnego oszacowania i zbadania, co przyczynia się do trudnego do wyliczenia ryzyka związanego z prowadzeniem działalności w tej branży oraz silnej asymetrii w kosztach i przychodach przedsiębiorstw. Wspomniana nieoznaczoność wpływa także na trudności z prawidłowym oszacowaniem kosztów wytworzenia produktu oraz ceny akceptowanej przez rynek. Produkty sektora przemysłów kreatywnych, dzięki symbolicznemu charakterowi, mogą tworzyć kapitał symboliczny, który stymuluje powstawanie kolejnych produktów w tych sektorach. Warto podkreślić, że mogą one stymulować nie tylko innych twórców branż kreatywnych, ale także być inspiracją dla branż tradycyjnych.

Badani aż w 78,3% przypadków wykorzystywali technologię ICT przy projektowaniu i tworzeniu swoich produktów. W zależności od branży i wielkości badanych przedsiębiorstw nowe technologie były przyczynkiem do powstania produktu i wcielania w życie wizji ich twórcy (bez ich udziału produkt nie mógłby powstać)

lub tylko elementem pomocnym przy ich wytworzeniu. Wśród respondentów pojawili się i tacy, którzy nie widzieli potrzeby wykorzystywania technologii ICT, a ich odrzucenie było dla nich świadomym wyborem (więcej patrz pkt 4.5.7).

#### 4.5.2. Sprzedaż

Przejdźmy do analizy struktury przedsiębiorstw wykorzystujących technologie ICT w sprzedaży. Badane przedsiębiorstwa działające na rynku *e-commerce* mogły wybrać trzy formy kanału, którym odbywa się ich sprzedaż:

- własny sklep internetowy, rozumiany jako prowadzenie sprzedaży przez własną stronę internetową, własny dedykowany sklep internetowy lub też sklep internetowy prowadzony wspólnie przez grupę (kilku) przedsiębiorców (z tej ostatniej możliwości nie korzystało żadne z badanych przedsiębiorstw);
- uniwersalne platformy internetowe (typu Allegro, eBay, OLX itp.) oraz
- specjalistyczne platformy internetowe B2B, przeznaczone dla danej branży czy też grupy produktów.

Aż 102 ankietowane przedsiębiorstwa posiadały własny sklep internetowy (z czego mikroprzedsiębiorstwa stanowiły 44,1%, małe 27,5%, średnie 28,4%). Spośród badanych aż 96 przedsiębiorstw prowadziło sprzedaż swoich produktów/usług przez uniwersalne platformy internetowe (z czego mikroprzedsiębiorstwa stanowiły 55,2%, małe 33,3%, średnie 12,5%). Specjalistyczne platformy internetowe wykorzystywały do celów sprzedażowych 24 przedsiębiorstwa (z czego mikroprzedsiębiorstwa stanowiły 72%, małe 20%, średnie 8%) (por. tabela 4.10).

**Tabela 4.10.** Rodzaj platform sprzedażowych, z których korzystały badane przedsiębiorstwa przy e-sprzedaży

Obszary	Tak		Nie		Ogółem	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
Własny sklep internetowy	102	61,8	63	38,2	165	100,0
Uniwersalne platformy internetowe	96	58,2	69	41,8	165	100,0
Specjalistyczne platformy internetowe B2B	24	14,5	141	85,5	165	100,0

**Źródło:** badania własne, analiza struktury przedsiębiorstw wykorzystujących technologie ICT w sprzedaży.

Sprzedaż we własnych sklepach internetowych badane przedsiębiorstwa zaczęły już od 2000 roku, najwięcej – aż 73,5% – uruchomiło ją między 2013 a 2017 rokiem (czyli w momencie przeprowadzenia badania miały maksymie pięć lat). Wysoki poziom sprzedaży odbywającej się tym kanałem w pierwszym półroczu 2018 roku odnotowało 36,3% badanych, na poziomie średnim 31,4%, na poziomie bardzo wysokim 19,6%, a na poziomie niskim 12,7%. Oznacza to, że własny sklep internetowy

był dla większości badanych przedsiębiorstw formą uzupełnienia sprzedaży produktów/usług, która odbywała się klasycznymi kanałami (por. tabela 4.11).

**Tabela 4.11.** Poziom sprzedaży odbywającej się przez własny sklep internetowy w pierwszym półroczu 2018 roku

Poziom sprzedaży danym kanałem	N	Proc.
Niski (poniżej 25%)	13	12,7
Średni (26–50%)	32	31,4
Wysoki (51–75%)	37	36,3
Bardzo wysoki (powyżej 76%)	20	19,6
Ogółem	102	100,0

**Źródło:** badania własne, analiza struktury dla przedsiębiorstw posiadających własny sklep internetowy.

Tylko jedno z badanych przedsiębiorstw wskazało dwudziestoprocentowy spadek sprzedaży w stosunku do okresu początkowego, natomiast 13,7% utrzymało sprzedaż na niezmiennym poziomie, nie odnotowując wzrostu. Z kolei 37,3% przedsiębiorstw odnotowało wzrost na poziomie niskim, 25,5% na średnim, a 16,9% na wysokim. Ten powolny, ale widoczny wzrost mógł wynikać z obawy o: jakość oferowanych produktów i usług, zgodność z oczekiwaniami, terminowość dostarczenia oraz bezpieczeństwo płatności dokonywanych przez internet, jak również utraty poufności danych finansowych i danych osobowych (por. tabela 4.12).

**Tabela 4.12.** Dynamika sprzedaży odbywającej się przez własny sklep internetowy w stosunku do okresu początkowego

Dynamika sprzedaży	N	Proc.
Spadek	1	1,0
Brak wzrostu	14	13,7
Niski wzrost (1–10%)	38	37,3
Średni wzrost (11–20%)	26	25,5
Wysoki wzrost (21–50%)	20	19,6
Bardzo wysoki wzrost (powyżej 51%)	3	2,9
Ogółem	102	100,0

**Źródło:** badania własne, analiza struktury dla przedsiębiorstw posiadających własny sklep internetowy.

Największy przyrost przedsiębiorstw wykorzystujących uniwersalne platformy internetowe do sprzedaży odnotowano między rokiem 2015 a 2017, kiedy to z tej formy sprzedaży zaczęło korzystać prawie 60% badanych. Początki tego sposobu dystrybucji sięgają roku 2000 i przez kolejne lata powoli powiększało się grono zainteresowanych nim. Sprzedaż odbywającą się tym kanałem w pierwszym półroczu 2018 roku respondenci zadeklarowali na poziomie średnim (w 49%), potem na niskim i wysokim (wskazanie dotyczyło po około 22%). Bardzo wysoki poziom

sprzedaży przez uniwersalne platformy internetowe odnotowało 6,3% badanych (por. tabela 4.13). Respondenci podkreślali, że sprzedając przez takie uniwersalne platformy jak na przykład Allegro, nie muszą się dodatkowo reklamować czy pozycjonować swoich produktów lub usług, gdyż od razu mają dostęp do dużej bazy potencjalnych klientów, których może zainteresować ich oferta. Mają do wyboru różne metody płatności oraz opcje dostawy. Dla niektórych badanych jest to wstępna próba przed inwestowaniem pieniędzy we własny sklep internetowy.

**Tabela 4.13.** Poziom sprzedaży odbywającej się przez uniwersalne platformy internetowe w pierwszym półroczu 2018 roku

Poziom sprzedaży danym kanałem	N	Proc.
Niski (poniżej 25%)	22	22,9
Średni (26–50%)	47	49,0
Wysoki (51–75%)	21	21,9
Bardzo wysoki (powyżej 76%)	6	6,3
Ogółem	96	100,0

**Źródło:** badania własne, analiza struktury dla przedsiębiorstw wykorzystujących do sprzedaży uniwersalne platformy internetowe.

**Tabela 4.14.** Dynamika sprzedaży odbywającej się przez uniwersalne platformy internetowe w stosunku do okresu początkowego

Dynamika sprzedaży	N	Proc.
Spadek	0	0,0
Brak wzrostu	11	11,5
Niski wzrost (1–10%)	28	29,2
Średni wzrost (11–20%)	17	17,7
Wysoki wzrost (21–50%)	30	31,3
Bardzo wysoki wzrost (powyżej 51%)	10	10,4
Ogółem	96	100,0

**Źródło:** badania własne, analiza struktury dla przedsiębiorstw wykorzystujących do sprzedaży uniwersalne platformy internetowe.

Żadne z badanych przedsiębiorstw korzystających z uniwersalnych platform sprzedażowych nie odnotowało spadku sprzedaży w stosunku do okresu początkowego, a 11,5% z nich utrzymało sprzedaż na niezmiennym poziomie, nie odnotowując wzrostu. Najwięcej, bo 31,3%, badanych odnotowało wysoki wzrost w stosunku do pierwszego roku korzystania z uniwersalnych platform internetowych, zaraz potem – z wynikiem 29,2% – pojawił się niski wzrost sprzedaży, a średni wynosił 17,7% (por. tabela 4.14). W tym miejscu warto zauważyć, że w Polsce handel elektroniczny w wersji B2C znajduje się nadal w fazie rozwoju i żywiołowych przeobrażeń. Praktyka wskazuje na bardzo różną jego przydatność, która

jest zależna zwykle od oferowanych towarów i usług. Ten sposób zbytu sprawdza się lepiej w sytuacji sprzedaży towarów zunifikowanych, gdy prezentowanie zasad działania oraz wyjaśnienia sprzedawcy nie są konieczne do przeprowadzenia transakcji. W wielu wypadkach pozytywne rezultaty przynosi zastosowanie formy mieszanej – handel elektroniczny uzupełnia wtedy tradycyjne kanały dystrybucji oraz pozwala na wykorzystanie efektów synergii (zob. Cieslik, 2010, s. 319).

Spośród badanych przedsiębiorstw tylko nieliczne (zaledwie 24 firmy) zdecydowały się sprzedawać swoje produkty/usługi przez specjalistyczne platformy internetowe na rynku B2B. Proces ten rozpoczął się w roku 2007 i od tego czasu kolejne przedsiębiorstwa dołączały do tego grona. Między rokiem 2015 a 2018 przyrost stanowił połowę badanych przedsiębiorstw korzystających ze specjalistycznych platform sprzedażowych. Średni poziom sprzedaży odbywającej się tym kanałem w pierwszym półroczu 2018 roku wykazało 11 badanych przedsiębiorstw, natomiast niski 6 (por. tabela 4.15).

**Tabela 4.15.** Poziom sprzedaży odbywającej się przez specjalistyczne platformy internetowe na rynku B2B w pierwszym półroczu 2018 roku

Poziom sprzedaży danym kanałem	N	Proc.
Niski (poniżej 25%)	6	25,0
Średni (26–50%)	11	45,8
Wysoki (51–75%)	4	16,7
Bardzo wysoki (powyżej 76%)	3	12,5
Ogółem	24	100,0

**Źródło:** badania własne, analiza struktury dla przedsiębiorstw wykorzystujących do sprzedaży specjalistyczne platformy internetowe.

**Tabela 4.16.** Dynamika sprzedaży przez specjalistyczne platformy internetowe na rynku B2B w stosunku do okresu początkowego

Dynamika sprzedaży	N	Proc.
Spadek	0	0,0
Brak wzrostu	5	20,8
Niski wzrost (1–10%)	11	45,8
Średni wzrost (11–20%)	0	0,0
Wysoki wzrost (21–50%)	0	0,0
Bardzo wysoki wzrost (powyżej 51%)	8	33,3
Ogółem	24	100,0

**Źródło:** badania własne, analiza struktury dla przedsiębiorstw wykorzystujących do sprzedaży specjalistyczne platformy internetowe.

Żadne z badanych przedsiębiorstw nie odnotowało spadku sprzedaży w stosunku do okresu początkowego, 5 z nich utrzymano sprzedaż na niezmiennym poziomie,

nie odnotowując wzrostu, 11 odnotowało niski wzrost, a 8 bardzo wysoki (por. tabela 4.16). Należy zauważyć, iż w przypadku sklepów internetowych w Polsce największą popularnością cieszą się projekty opierające swój model biznesowy na rozwiązaniach dla klientów indywidualnych, tj. B2C. Sklep internetowy dedykowany dla B2B to w wielu przypadkach hurtownia producenta lub dystrybutora. Zamawianie towaru przez kontrahentów odbywa się w sposób prosty i wygodny, dzięki możliwości integracji ze sklepami lub programami magazynowo-księgowymi odbiorców. Otrzymany wskaźnik wykorzystywania platform B2B w badanych przedsiębiorstwach może świadczyć o braku potrzeby zaistnienia takiego rozwiązania w branżach kreatywnych.

Najczęstszą formą kontaktu z klientami (zarówno zdalnymi, jak i stacjonarnymi) przez przedsiębiorstwa wykorzystujące nowe technologie w sprzedaży była komunikacja elektroniczna oraz telefoniczna. Komunikacja elektroniczna (tj. e-mail, komunikatory, media społecznościowe) oceniana była przez respondentów na wysokim i bardzo wysokim poziomie intensywności w 91,6% wskazań. Następnym był kontakt telefoniczny – 82,8% (wysoka i bardzo wysoka intensywność) oraz kontakt bezpośredni – 67,6% (wysoka i bardzo wysoka intensywność). Dokumentacja papierowa przekazywana była z wysoką i bardzo wysoką intensywnością u 43,2% badanych – w tym przypadku respondenci podkreślali konieczność przesyłania wraz z produktem/usługą dokumentu potwierdzającego dokonanie transakcji. Zauważalna jest zależność między wielkością sprzedaży odbywającej się w sposób zdalny a wzrostem komunikacji – na korzyść tej elektronicznej. Im więcej doświadczenia w e-sprzedaży miało przedsiębiorstwo, tym bardziej zwiększała się komunikacja zdalna (por. tabela 4.17).

**Tabela 4.17.** Charakter kontaktów ze wszystkimi klientami (sprzedaż zdalna i stacjonarna) w badanych przedsiębiorstwach

Charakter kontaktu	Bardzo niska intensywność kontaktów		Niska intensywność kontaktów		Ani niska, ani wysoka		Wysoka intensywność kontaktów		Bardzo wysoka intensywność kontaktów		Ogółem	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
Bezpośredni (osobisty)	5	1,9	25	9,5	55	21,0	49	18,7	128	48,9	262	100,0
Telefoniczny	0	0,0	13	5,0	32	12,2	60	22,9	157	59,9	262	100,0
Elektroniczny (e-mail, komunikatory, media społecznościowe itp.)	0	0,0	7	2,7	15	5,7	70	26,7	170	64,9	262	100,0
Dokumentacja papierowa	26	9,9	48	1,8	75	28,6	45	17,2	68	26,0	262	100,0
Inne	Brak wskazań											

**Źródło:** badania własne, analiza struktury przedsiębiorstw wykorzystujących technologie ICT w sprzedaży.

### 4.5.3. Zakupy

Przyjrzyjmy się teraz analizie struktury przedsiębiorstw wykorzystujących technologie ICT w zakupach zdalnych. Badane przedsiębiorstwa działające na rynku *e-commerce* mogły wybrać dwie formy kanału dokonywania e-zakupów. Były to: uniwersalne platformy internetowe (typu Allegro, eBay, OLX itp.) oraz specjalistyczne platformy internetowe B2B przeznaczone dla danej branży czy też grupy produktów.

Wśród badanych przedsiębiorstw 134 prowadziły zakup produktów/usług przez uniwersalne platformy internetowe (z czego mikroprzedsiębiorstwa stanowiły 48,5%, małe 24,6%, średnie 26,9%), a 64 wykorzystywały do tego celu specjalistyczne platformy internetowe (z czego mikroprzedsiębiorstwa stanowiły 32,8%, małe 14,1%, średnie 53,1%) (por. tabela 4.18).

**Tabela 4.18.** Rodzaje platform sprzedażowych, z których korzystały badane przedsiębiorstwa przy e-zakupach

Obszary	Tak		Nie		Ogółem	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
Uniwersalne platformy internetowe	134	83,8	26	16,2	160	100,0
Specjalistyczne platformy internetowe B2B	64	40,0	96	60,0	160	100,0

**Źródło:** badania własne, analiza struktury przedsiębiorstw wykorzystujących technologie ICT w zakupach.

Uniwersalne platformy internetowe służące badanym przedsiębiorstwom do zakupów respondenci wykorzystywali już od 1991 roku, ale szczyt rozpowszechnienia tej formy zakupowej przypadł na lata 2014–2017, kiedy to 55% badanych rozpoczęło e-zakupy. W pierwszym półroczu 2018 roku przedsiębiorstwa dokonywały zakupów przez uniwersalne platformy internetowe najczęściej na średnim poziomie (44% badanych), potem kolejno na niskim (26,9%), wysokim (20,1%) i bardzo wysokim poziomie (9%) (por. tabela 4.19).

**Tabela 4.19.** Poziom zakupów odbywających się przez uniwersalne platformy internetowe w pierwszym półroczu 2018 roku

Poziom zakupów danym kanałem	N	Proc.
Niski (poniżej 25%)	36	26,9
Średni (26–50%)	59	44,0
Wysoki (51–75%)	27	20,1
Bardzo wysoki (powyżej 76%)	12	9,0
Ogółem	134	100,0

**Źródło:** badania własne, analiza struktury dla przedsiębiorstw wykorzystujących do zakupów uniwersalne platformy internetowe.



Żadne z badanych przedsiębiorstw nie odnotowało spadku zakupów przez uniwersalne platformy internetowe w stosunku do okresu początkowego, 9% utrzymało zakupy na niezmiennym poziomie, nie odnotowując wzrostu, a 90% odnotowało wzrost na różnym poziomie. Szczegółowy rozkład danych przedstawia tabela 4.20. Na zakupy przez uniwersalne platformy internetowe decydowało się więcej mikro- niż małych i średnich przedsiębiorców. Wśród badanych przedsiębiorstw więcej było kupujących (134 przedsiębiorstwa) niż sprzedających (96 przedsiębiorstw) za pomocą uniwersalnych platform internetowych. Badane przedsiębiorstwa częściej decydowały się na dokonanie zakupów drogą zdalną niż na sprzedaż. Sprzedaż, co podkreślali ankietowani w swoich odpowiedziach, była dla wielu z nich nadal za dużym wyzwaniem i to zarówno kosztowym, jak i kompetencyjnym, obwarowanym bardzo często nieuzasadnionymi lękami i obawami.

**Tabela 4.20.** Dynamika zakupów odbywających się przez uniwersalne platformy internetowe w stosunku do okresu początkowego

Dynamika zakupów	N	Proc.
Spadek	0	0,0
Brak wzrostu	12	9,0
Niski wzrost (1–10%)	30	22,4
Średni wzrost (11–20%)	28	20,9
Wysoki wzrost (21–50%)	53	39,6
Bardzo wysoki wzrost (powyżej 51%)	11	8,2
Ogółem	134	100,0

**Źródło:** badania własne, analiza struktury dla przedsiębiorstw wykorzystujących do zakupów uniwersalne platformy internetowe.

Badane przedsiębiorstwa wykorzystywały specjalistyczne platformy internetowe B2B do zakupu produktów i usług już od 1997 roku<sup>4</sup>, a od roku 2014 zauważalne było zwiększenie zainteresowanie tą formą zakupową. Od tego momentu do 2018 roku liczba przedsiębiorstw korzystających z e-zakupów powiększyła się o 32 podmioty, co stanowiło prawie połowę badanych MSP wykorzystujących do zakupów specjalistyczne platformy internetowe B2B. Procent zakupów odbywających się tym kanałem w pierwszym półroczu 2018 roku kształtował się na poziomie niskim w 34,4% przedsiębiorstw, średnim w 42,2%, na wysokim w 17,2%, a na bardzo wysokim w 6,3% (por. tabela 4.21).

4 Warto podkreślić, że w kwietniu 1996 roku Telekomunikacja Polska uruchomiła anonimowy dostęp do internetu przez modemy.

**Tabela 4.21.** Poziom zakupów odbywających się przez specjalistyczne platformy internetowe B2B w pierwszym półroczu 2018 roku

Poziom zakupów danym kanałem	N	Proc.
Niski (poniżej 25%)	22	34,4
Średni (26–50%)	27	42,2
Wysoki (51–75%)	11	17,2
Bardzo wysoki (powyżej 76%)	4	6,3
Ogółem	64	100,0

**Źródło:** badania własne, analiza struktury dla przedsiębiorstw wykorzystujących do zakupów specjalistyczne platformy internetowe.

Tylko dwa przedsiębiorstwa korzystające ze specjalistycznych platform internetowych w celach zakupowych zanotowały spadek wielkości e-zakupów w stosunku do okresu początkowego – na poziomie 5 i 10%, natomiast 12,5% utrzymało zakupy na niezmiennym poziomie, nie odnotowując wzrostu. Wzrost zakupów przez uniwersalne platformy internetowe w stosunku do okresu początkowego na poziomie niskim i średnim wskazywało odpowiednio 46,9 oraz 37,5% badanych przedsiębiorstw. Szczegółowy rozkład danych przedstawia tabela 4.22. Na dokonanie zakupów przez specjalistyczne platformy internetowe częściej decydowały się średnie niż mikro- i małe przedsiębiorstwa.

Należy zwrócić uwagę, że w badanych przedsiębiorstwach w segmencie B2B liczba dokonywanych za pośrednictwem sieci wymiennych relacji nie była znacząca, choć można tu zauważyć powolną tendencję wzrostową – obejmowała ona całą sferę zaopatrzenia (zarówno w surowce, jak i w materiały) oraz sferę relacji z usługodawcami i kooperantami. Problemem był tu najczęściej nie poziom infrastruktury technologicznej, którą dysponowały kooperujące ze sobą przedsiębiorstwa, ale wzajemne jej dostosowanie (czyli kompatybilność) (zob. Cieśliński, 2010, s. 319).

**Tabela 4.22.** Dynamika sprzedaży odbywającej się przez specjalistyczne platformy internetowe B2B w stosunku do okresu początkowego

Dynamika zakupów	N	Proc.
Spadek	2	3,1
Brak wzrostu	8	12,5
Niski wzrost (1–10%)	30	46,9
Średni wzrost (11–20%)	24	37,5
Wysoki wzrost (21–50%)	0	0,0
Bardzo wysoki wzrost (powyżej 51%)	0	0,0
Ogółem	64	100,0

**Źródło:** badania własne, analiza struktury dla przedsiębiorstw wykorzystujących do zakupów specjalistyczne platformy internetowe.

Najczęstszą formą kontaktu z dostawcami – zarówno podczas zakupów zdalnych, jak i stacjonarnych – była komunikacja elektroniczna (e-mail, komunikatory, media społecznościowe). Łącznie aż 81,9% respondentów oceniło ją na wysokim i bardzo wysokim poziomie intensywności. Następnie wskazywany był kontakt telefoniczny – 79,4% (wysoka i bardzo wysoka intensywność) oraz kontakt bezpośredni – 71,9% (wysoka i bardzo wysoka intensywność). Dokumentacja papierowa przekazywana była z wysoką i bardzo wysoką intensywnością u 63,7% badanych. Podobnie jak przy e-sprzedaży widać tu zależność między wielkością zakupów odbywających się w sposób zdalny a wzrostem komunikacji – na korzyść elektronicznej. Im więcej doświadczenia w e-zakupach miało przedsiębiorstwo, tym mniejszy preferowało obieg dokumentacji papierowej (por. tabela 4.23).

**Tabela 4.23.** Charakter kontaktów ze wszystkimi dostawcami (zakupy zdalne i stacjonarne) w badanych przedsiębiorstwach

Charakter kontaktu	Bardzo niska intensywność kontaktów		Niska intensywność kontaktów		Ani niska, ani wysoka		Wysoka intensywność kontaktów		Bardzo wysoka intensywność kontaktów		Ogółem	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
Bezpośredni (osobisty)	12	7,5	6	3,8	27	16,9	53	33,1	62	38,8	160	100,0
Telefoniczny	3	1,9	4	2,5	26	16,3	47	29,4	80	50,0	160	100,0
Elektroniczny (e-mail, komunikatory, media społecznościowe itp.)	0	0,0	3	1,9	26	16,3	49	30,6	82	51,3	160	100,0
Dokumentacja papierowa	10	6,3	10	6,3	38	23,8	49	30,6	53	33,1	160	100,0
Inne	Brak wskazań											

**Źródło:** badania własne, analiza struktury przedsiębiorstw wykorzystujących technologie ICT w zakupach.

#### 4.5.4. Wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem

Konkurencyjność i dalszy rozwój MSP w sektorze kreatywnym zależą w głównej mierze od ich zdolności do stosowania kreatywnych rozwiązań organizacyjnych do wyzwań, jakie stawia współczesna gospodarka oraz metod działania, umiejętności pracowników i technologii ICT. Zastosowanie techniki informacyjnej może i powinno prowadzić do powstania nowej jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem – systemy informacyjno-komunikacyjne bardzo często dostarczają narzędzi niemających odpowiedników w klasycznym przetwarzaniu informacji. Narzędzia te niewątpliwie przyspieszają i usprawniają obieg informacji, przyczyniają się także

do głęboko idących zmian w zakresie obowiązków poszczególnych pracowników, w strukturze przedsiębiorstwa, a nawet w stosunkach międzyludzkich.

Stosowanie szeroko rozumianych narzędzi cyfrowych we wspomaganie ich zarządzania deklarowały 184 przedsiębiorstwa (z czego 38,6% to mikroprzedsiębiorstwa, 35,9% małe, a 25,5% średnie). Przyjrzyjmy się zatem, w jakich procesach i obszarach dochodziło do tego wspomaganie.

Wśród badanych przedsiębiorstw wysokie oraz bardzo wysokie wykorzystanie CRM<sup>5</sup> wskazywało 77,8%. Całkowity brak wykorzystania zadeklarowało 7,1% badanych przedsiębiorstw – przeważnie należały one do mikropodmiotów gospodarczych. Częściej z CRM korzystały przedsiębiorstwa małe i średnie niż mikro, co mogło wynikać z kosztów wdrażania CRM w organizacji i potrzeby posiadania takiego narzędzia.

Wykorzystanie technologii ICT przy fakturowaniu, zamówieniach i ofercie oraz w księgowości, kadrach i płacach na wysokim i bardzo wysokim poziomie deklarowało średnio około 80% badanych przedsiębiorstw. Brak wykorzystania i niskie wykorzystanie w pierwszym przypadku wskazało łącznie 4,4% badanych, a w drugim 7,1% i nie zauważono znaczących różnic odnoszących się do wielkości przedsiębiorstwa oraz rodzaju branży kreatywnej. Bardzo podobnie było w przypadku wykorzystania nowych technologii w ewidencji czasu pracy, zadaniach czy pracy projektowej – z tą tylko różnicą, iż brak wykorzystania oraz niski stopień wykorzystania wskazało 14,1% badanych, a aż 26,1% ankietowanych określiło je jako ani niski, ani wysoki, co może świadczyć o tym, że przedsiębiorstwa nie dostrzegają potrzeby wspomaganie się nowymi technologiami w tym obszarze. Szczególnie dotyczyło to wspomaganie pracy projektowej, która miała miejsce najczęściej w przedsiębiorstwach średniej wielkości.

Prawie połowa przedsiębiorstw wspomagała się programami typu ERP na wysokim i bardzo wysokim poziomie. Brak wykorzystania (26,1%) i niski poziom wykorzystania (6%) programów typu ERP (obsługa produkcji, magazynu) wynikał ze specyfiki badanego przedsiębiorstwa lub jego wielkości. Przedsiębiorstwa mikro lub usługowe, nieposiadające rozbudowanej struktury produkcyjno-magazynowej, nie miały potrzeby stosowania tego typu programów.

Podobnie było w przypadku wykorzystywania technologii ICT do integracji i komunikacji pracowników. Im większe przedsiębiorstwo, tym procent wykorzystania technologii ICT w tym zakresie rósł – w branżach programowanie i gry komputerowe oraz reklama i działalność pokrewna był większy niż w branżach architektura i projektowanie wnętrz oraz moda i wzornictwo przemysłowe.

5 Zarządzanie relacjami z klientami – CRM (*Customer Relationship Management*) – to identyfikacja i selekcja docelowych klientów z wykorzystaniem technologii, takich jak hurtownie danych, w celu lepszego rozpoznania i tworzenia wartości klienta (za Ryals, Payne, 2001, s. 13).

Wykorzystanie platform edukacyjnych czy urządzeń mobilnych do szkoleń e-learningowych wskazywano na wysokim i bardzo wysokim poziomie u 63% badanych. W szczególności korzystały z tego rodzaju edukacji przedsiębiorstwa z branży programowanie i gry komputerowe (niezależnie od wielkości), co wynika prawdopodobnie z elektronicznego dostępu do wiedzy specyficznej dla tej właśnie branży. Respondenci z branż kreatywnych równie chętnie podnosili kwalifikacje swoje i swoich pracowników właśnie tą drogą, dostrzegając szanse i możliwości, jakie niesie ze sobą e-learning.

Z internetowego przepływu pieniądza korzystała większość badanych przedsiębiorstw (86,4%), nie odnotowano odpowiedzi poniżej średniego poziomu ich wykorzystania. Natomiast 9,8% przedsiębiorstw wspomagających się nowymi technologiami nadal nie korzystało z e-kontaktów z urzędami. Niskie wykorzystanie wskazało 10,9%, a wysoki i bardzo wysoki poziom e-kontaktów deklarowało 59,2% przedsiębiorstw wykorzystujących technologie ICT we wspomaganii zarządzania przedsiębiorstwem. Szczegółowy rozkład przedstawia tabela 4.24.

**Tabela 4.24.** Stopień wykorzystania technologii ICT we wspomaganii zarządzaniu przedsiębiorstwem

Wykorzystanie technologii ICT	Brak wykorzystania		Niskie wykorzystanie		Ani niskie, ani wysokie		Wysokie wykorzystanie		Bardzo wysokie wykorzystanie		Ogółem	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
CRM – zarządzanie relacjami z klientami	13	7,1	7	3,8	21	11,4	59	32,1	84	45,7	184	100,0
Fakturowanie, zamówienia, oferty	2	1,1	6	3,3	16	8,7	52	28,3	108	58,7	184	100,0
Księgowość, kadry i płace	7	3,8	6	3,3	21	11,4	50	27,2	100	54,3	184	100,0
Ewidencja czasu pracy, zadania, projekty	16	8,7	10	5,4	48	26,1	52	28,3	58	31,5	184	100,0
EPR – obsługa produkcji, magazynu	48	26,1	11	6,0	29	15,8	51	27,7	45	24,5	184	100,0
Integracja i komunikacja pracowników	35	19,	13	7,1	26	14,1	34	18,5	76	41,3	184	100,0
Szkolenia (e-learning)	15	8,2	19	10,3	34	18,5	49	26,6	67	36,4	184	100,0
Internetowy przepływ pieniądza	0	0,0	0	0,0	25	13,6	36	19,6	123	66,8	184	100,0
E-kontakty z urzędami	18	9,8	20	10,9	37	20,1	53	28,8	56	30,4	184	100,0
Inne	Brak wskazań											

**Źródło:** badania własne, analiza struktury przedsiębiorstw wykorzystujących technologie ICT we wspomaganii zarządzania przedsiębiorstwem.

Pewną ciekawostką jest to, że na polskim rynku funkcjonuje znaczna liczba gotowych i zróżnicowanych rozwiązań IT dla przedsiębiorców, które wspomagają ich w procesie zarządzania. I tak dla bardziej wymagających przedsiębiorców, szczególnie jeśli potrzebują oni zarządzać produkcją i magazynowaniem, istnieją rozwiązania firm takich jak Comarch czy Insert (oba mocno zróżnicowane cenowo i funkcjonalnie). Istnieje także dużo prostszych rozwiązań dla podstawowych zadań, z jakimi ma do czynienia każdy przedsiębiorca, na przykład fakturowania czy rozliczeń z klientami. Przedsiębiorca ma duży wybór usług IT działających w modelu SAS, często poprzez przeglądarkę internetową i zwykle w podstawowym/ograniczonym zastosowaniu darmowym (np. Fakturownia, iFirma, wFirma). Stanowi to, zwłaszcza dla mikro- i małych przedsiębiorstw, atrakcyjny, bo prosty we wdrożeniu i prawie niezwiązany z inwestycjami, sposób na rozpoczęcie korzystania z technologii ICT w swojej działalności.

#### **4.5.5. Zbieranie informacji rynkowej**

Dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw podstawowym wyzwaniem jest umiejętne gromadzenie i przetwarzanie informacji ze źródeł zewnętrznych – różni to je od dużych podmiotów gospodarczych o wysokiej pozycji na rynku, w których system zarządzania wiedzą skupia się na tworzeniu i umiejętnym wykorzystywaniu własnych zasobów. Należy wskazać, że w tej sferze znaczenie internetu staje się kluczowym czynnikiem sukcesu MSP. Wcześniej był to obszar, którego znajomość była mocno ograniczona – znali się na nim wyłącznie specjaliści i analitycy. Obecnie umiejętności korzystania z informacji zewnętrznej, uzyskiwanej przede wszystkim przez internet, muszą mieć zarówno osoby zarządzające, jak i pracownicy (zob. Cieślak, 2010, s. 311). Warunkiem podjęcia działań konkurencyjnych i rozwoju MSP sektora kreatywnego jest umiejętność wykorzystania posiadanej wiedzy oraz dążenie do powiększenia jej zasobów poprzez zbieranie informacji. Nie wszystkie badane przedsiębiorstwa wykorzystują do tego nowe technologie.

Według otrzymanych wyników 185 przedsiębiorstw wykorzystywało technologie ICT do zbierania informacji rynkowej (z czego mikroprzedsiębiorstwa stanowiły 41,6%, małe 36,2%, a średnie 22,2%).

Do zbierania informacji rynkowej badane przedsiębiorstwa w pierwszej kolejności wykorzystywały wyszukiwarki internetowe – 97,3% (z czego często i bardzo często 84,3%), zaraz potem darmowe bazy danych – 93% (z czego często i bardzo często 82,7%). Z informacji pozyskanych z mediów społecznościowych korzystało 89,2% badanych przedsiębiorstw (z czego często i bardzo często 62,1%), kolejno z własnych baz danych – 89,2%, płatnych baz danych – 67,6%, a o stosowanie narzędzi monitoringu pokusiło się 67% przedsiębiorstw.

Płatne bazy danych i narzędzia monitoringu były najrzadziej używanymi narzędziami do zbierania informacji rynkowych. Szczególnie informacje pozyskane z monitoringu mogą okazać się przydatne dla badanych przedsiębiorstw, lecz respondenci zdawali się nie dostrzegać ich możliwości i potencjału (por. tabela 4.25).

**Tabela 4.25.** Rodzaj technologii ICT stosowanych do zbierania informacji rynkowych i stopień ich wykorzystywania

Rodzaj technologii ICT stosowanych do zbierania informacji rynkowych	Brak wykorzystania		Niskie wykorzystanie		Ani niskie, ani wysokie		Wysokie wykorzystanie		Bardzo wysokie wykorzystanie		Ogółem	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
Bazy danych – darmowe	13	7,0	4	2,2	15	8,1	45	24,3	108	58,4	185	100,0
Bazy danych – płatne	60	32,4	28	15,1	47	25,4	30	16,2	20	10,8	185	100,0
Wyszukiwarki internetowe	5	2,7	2	1,1	22	11,9	37	20,0	119	64,3	185	100,0
Media społecznościowe	20	10,8	10	5,4	40	21,6	53	28,6	62	33,5	185	100,0
Narzędzia monitoringu	61	33,0	20	10,8	42	22,7	35	18,9	27	14,6	185	100,0
Własne bazy danych	20	10,8	9	4,9	50	27,0	46	24,9	60	32,4	185	100,0
Inne	Brak wskazań											

**Źródło:** badania własne, analiza struktury przedsiębiorstw wykorzystujących technologie ICT do zbierania informacji rynkowych.

Do narzędzi monitorujących najczęściej wykorzystywanych przez MSP sektora kreatywnego należały bez wątpienia kody śledzące zachowanie użytkowników na stronach internetowych respondentów. Dwa najpowszechniej używane to kod śledzący Google Analytics oraz Pixel Facebooka. Oba umożliwiają szczegółową obserwację aktywności użytkowników na stronie internetowej oraz badanie źródeł, z których pochodzą ci użytkownicy. Umiejętność zrozumienia, analizy i wyciągania wniosków z tych danych często stanowi różnicę pomiędzy przedsiębiorcami odnoszącymi sukcesy w kanałach sprzedaży/pozyskiwania klientów internetowych a tymi, którzy doświadczają oporu i trudności w rozwoju i zagospodarowaniu tego wzrastającego rynku.

#### 4.5.6. Promocja

Rozwój internetu, e-marketingu oraz technologii informatycznych jest ściśle ze sobą powiązany. Daje duże możliwości, a jedną z nich jest trafienie do znacznie większego grona odbiorców. Jednak stawia on również wymagania – przeważnie



w aspekcie strategicznym i kosztowym. Marketing internetowy może znaleźć wiele zastosowań w akcjach promocyjnych prowadzonych przez przedsiębiorstwa MSP w sektorze kreatywnym. W taki sposób przedsiębiorstwo ma szansę na pozyskanie nowych klientów lub pogłębienie informacji o posiadanych, a także na zwiększenie swoich dochodów. Narzędzia, które są używane w e-marketingu/e-promocji, to między innymi firmowa strona WWW, mailing, biuletyny elektroniczne, reklamy on-line, a także serwisy społecznościowe.

Aż 262 przedsiębiorstwa deklarowały wykorzystanie technologii ICT w celach promocyjnych (z czego mikroprzedsiębiorstwa stanowiły 41,2%, małe 42,7%, a średnie 16%). Dokonajmy zatem analizy tej struktury.

Wszystkie przedsiębiorstwa, które stosowały nowe technologie w obszarze promocji, miały stronę internetową, z czego były to prawie wszystkie badane przedsiębiorstwa średnie, połowa małych i prawie trzy czwarte mikroprzedsiębiorstw (por. tabela 4.26). Do grupy przedsiębiorstw, które nie miały strony internetowej, należały przedsiębiorstwa młode, prowadzące działalność od pół roku do roku. Podczas badania ich właściciele podkreślali chęć założenia strony firmowej, ale ze względów kosztowych odkładali to na późniejszy termin. Niektórzy nie widzieli jeszcze takiej potrzeby, gdyż oferowane przez nich produkty i usługi sprzedawały się na tyle dobrze, że zwiększenie popytu na nie (poprzez posiadanie strony internetowej) mogłoby spowodować problemy przedsiębiorstwa, związane z ich dostarczaniem.

**Tabela 4.26.** Własna strona internetowa w badanych przedsiębiorstwach

Własna strona internetowa	Mikroprzedsiębiorstwo	Małe przedsiębiorstwo	Średnie przedsiębiorstwo	Ogółem
Tak	108	112	42	262
Nie	78	102	10	190
Ogółem	186	214	52	452

**Źródło:** badania własne, analiza struktury przedsiębiorstw wykorzystujących technologie ICT do promocji.

Wszystkie przedsiębiorstwa mające stronę internetową wykorzystywały ją (w różnej intensywności) do przekazywania informacji o firmie oraz do kontaktów z klientami. Tylko cztery przedsiębiorstwa posiadające stronę internetową nie widziały potrzeby i nie wykorzystywały jej w żadnym z podanych celów, jakby właściciele nie do końca rozumieli rolę, jaką może odgrywać strona firmowa. Wysoki i bardzo wysoki poziom intensywności wykorzystywania strony internetowej przedsiębiorstwa deklarowały do: przekazywania informacji o swojej działalności, produktach/usługach (94,3%), promocji (93,5%), budowania wizerunku (93,1%), kontaktów z klientami 74,8% (por. tabela 4.27). Narzędzia do analizy ruchu

na stronie internetowej wykorzystywane wśród przedsiębiorstw ją posiadających to w 59,5% procentach Google Analytics, w 49,2% FB Piksel oraz w 27,4% Twitter Analytics. Google Analytics jest znanym narzędziem Google służącym do analizy statystyk ruchu i zachowania użytkowników na stronie internetowej. Prezentuje on przedsiębiorstwom informacje o liczbie użytkowników, w tym o nowych użytkownikach, sesjach i odsłonach, średnim czasie trwania sesji i współczynniku odrzuceń. Dzięki temu narzędziu przedsiębiorstwa znajdują dodatkowo informacje o danych demograficznych (wiek i płeć), geograficznych (język i lokalizacja), a także wiele innych szczegółowych danych, dzięki czemu mają możliwość dokładniej określić swoje grupy docelowe. Piksel Facebooka to narzędzie, które umożliwia pomiar, optymalizację i tworzenie grup odbiorców kampanii reklamowych na Facebooku. Dzięki niemu przedsiębiorstwo może zaobserwować zaangażowanie osób lubiących jego fanpage, a także mierzyć konwersje akcji promocyjnych prowadzonych na FB na ruch na stronie firmowej. Twitter Analytics również daje możliwość pozyskania informacji o potencjalnych klientach i przełożenia ich na konkretne działania promocyjne.

**Tabela 4.27.** Wykorzystanie strony internetowej w badanych przedsiębiorstwach

Wykorzystanie strony internetowej	Brak wykorzystania		Niskie wykorzystanie		Ani niskie, ani wysokie		Wysokie wykorzystanie		Bardzo wysokie wykorzystanie		Ogółem	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
Do informowania o działalności, produktach/usługach	0	0,0	1	0,4	14	5,3	72	27,5	175	66,8	262	100,0
Do promocji	3	1,1	1	0,4	13	5,0	73	27,9	172	65,6	262	100,0
Do kontaktów z klientem	0	0,0	19	7,3	47	17,9	84	32,1	112	42,7	262	100,0
Do budowania wizerunku	1	0,4	2	0,8	15	5,7	74	28,2	170	64,9	262	100,0
Inne	Brak wskazań											

**Źródło:** badania własne, analiza struktury przedsiębiorstw wykorzystujących technologie ICT do promocji.

Mediami społecznościowymi w celach promocyjnych posługiwały się 93 badane przedsiębiorstwa. Rodzaje mediów społecznościowych przez nie wykorzystywanych to kolejno (por. tabela 4.28):

- Facebook – 100% (z czego wysokie i bardzo wysokie wykorzystanie wskazało 81,7%);
- Instagram – 75,3% (z czego wysokie i bardzo wysokie wykorzystanie wskazało 45,1%);

- Twitter – 67,7% (z czego wysokie i bardzo wysokie wykorzystanie wskazało 31,2%);
- Google Plus – 61,3% (z czego wysokie i bardzo wysokie wykorzystanie wskazało 29%);
- YouTube – 60,2% (z czego wysokie i bardzo wysokie wykorzystanie wskazało 26,9%);
- Snapchat – 50,5% (z czego wysokie i bardzo wysokie wykorzystanie wskazało 19,4%).

Należy zauważyć, że Google Plus od 2 kwietnia 2019 roku wyłączyło możliwość korzystania z tej usługi. Także Snapchat, mimo początkowego bardzo dynamicznego przyrostu użytkowników, okazuje się medium społecznościowym mało interesującym dla przedsiębiorstw – prawdopodobnie przez swój zbyt efemeryczny charakter, jest bowiem trudniejszy w wykorzystaniu biznesowym, oraz w związku z grupą odbiorców docelowych związanych z usługą. Obecnie serwis TikTok wydaje się następnym intensywnie rozwijającym się serwisem wideo, skierowanym głównie do młodych i bardzo młodych odbiorców, których rangę powoli doceniają reklamodawcy. Jednak dopiero czas pokaże, czy będzie on atrakcyjnym narzędziem dla polskich MSP – może być to przedmiotem dalszych analiz.

Widać też, że użycie mediów społecznościowych jest prostsze w realizacji dla małych i średnich przedsiębiorstw niż dla mikro. Mikroprzedsiębiorca prawdopodobnie nie ma wystarczających zasobów (czas poświęcony na social media), by regularnie publikować treści w tych kanałach. Obecnie sukces w wykorzystaniu mediów społecznościowych w dominującym stopniu zależy od konsekwencji i częstotliwości publikowania w nich treści. Dla bardzo małego podmiotu może to okazać się zbyt dużym wyzwaniem. Dodatkowo postępująca komercjalizacja tych serwisów (np. zmiany w zasięgach organicznych wprowadzane sukcesywnie przez FB w ciągu ostatnich dwóch lat) sprawia, że dotarcie do szerokiego grona odbiorców ze swoimi komunikatami staje się praktycznie niemożliwe bez użycia płatnej reklamy w ramach najbardziej popularnych serwisów społecznościowych (Facebook i Instagram). To wszystko sprawia, że wielu mikroprzedsiębiorców rezygnuje z aktywnej bądź jakiegokolwiek obecności w social mediach, jako zbyt trudnej do skutecznego wdrożenia. Uwagę zwraca też ogólnie niski procent wykorzystania YouTube'a, który jest platformą opartą na materiałach wideo. Mimo regularnie podnoszonej roli materiałów audio-wideo i rosnącej konsumpcji tego typu treści przez użytkowników tak niskie wykorzystanie wśród badanych zdaje się potwierdzać, że jest to ciągle medium zbyt trudne/drogie dla mniejszych przedsiębiorstw (por. tabela 4.28).

**Tabela 4.28.** Rodzaje mediów społecznościowych wykorzystywanych w badanych przedsiębiorstwach

Rodzaje mediów społecznościowych	Brak wykorzystania		Niskie wykorzystanie		Ani niskie, ani wysokie		Wysokie wykorzystanie		Bardzo wysokie wykorzystanie		Ogółem	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
Facebook	0	0,0	2	2,2	15	16,1	17	18,3	59	63,4	93	100,0
Twitter	30	32,3	5	5,4	29	31,2	17	18,3	12	12,9	93	100,0
Instagram	23	24,7	4	4,3	24	25,8	15	16,1	27	29,0	93	100,0
YouTube	37	39,8	10	10,8	21	22,6	15	16,1	10	10,8	93	100,0
Snapchat	46	49,5	9	9,7	20	21,5	14	15,1	4	4,3	93	100,0
Google Plus	36	38,7	6	6,5	24	25,8	19	20,4	8	8,6	93	100,0
Inne	Brak wskazań											

**Źródło:** badania własne, analiza struktury przedsiębiorstw wykorzystujących technologie ICT w mediach społecznościowych.

Do najbardziej popularnych płatnych form reklamy internetowej wykorzystywanej w badanych przedsiębiorstwach należały Google Adwords (od 24 lipca 2018 r. pod nazwą Google Ads) oraz Facebook Ads. Ta pierwsza pozwala docierać z reklamą do najszerzego grona odbiorców, gdyż umożliwia wyświetlanie linków sponsorowanych bezpośrednio w wynikach wyszukiwania najpopularniejszej wyszukiwarki internetowej Google. Dla przedsiębiorców prowadzących strony firmowe na Facebooku reklama Facebook Ads jest z kolei najprostszą i najmniej wymagającą formą płatnej reklamy. W swojej podstawowej formie może być płatną promocją już wcześniej udostępnionych treści (opcja „Promuj Post”), która pozwala dotrzeć z przekazem do szerszego grona odbiorców, niż wynikałoby to z zasięgów organicznych. Taka forma reklamy jest najprostsza i nie wymaga praktycznie dodatkowego zaangażowania czasu czy środków, przez co w połączeniu ze stosunkowo niskimi cenami jest najczęściej wykorzystywaną metodą reklamy na Facebooku przez mniejszych przedsiębiorców. Oczywiście Facebook Ads pozwala również na dużo bardziej zaawansowane podejście do reklamy i umożliwia, dzięki informacjom na temat swoich użytkowników, które zbiera serwis, bardzo precyzyjne skierowanie reklamy do pożądanej grupy docelowej. Jedynym ograniczeniem Facebook Ads wobec Google Ads jest możliwość kierowania reklamy w ramach Facebooka i podmiotów stowarzyszonych.

Znaczące jest jednak to, że zaledwie jedno na pięć spośród badanych przedsiębiorstw będących w próbie badawczej wykorzystywało media społecznościowe w swoim marketingu/komunikacji biznesowej.

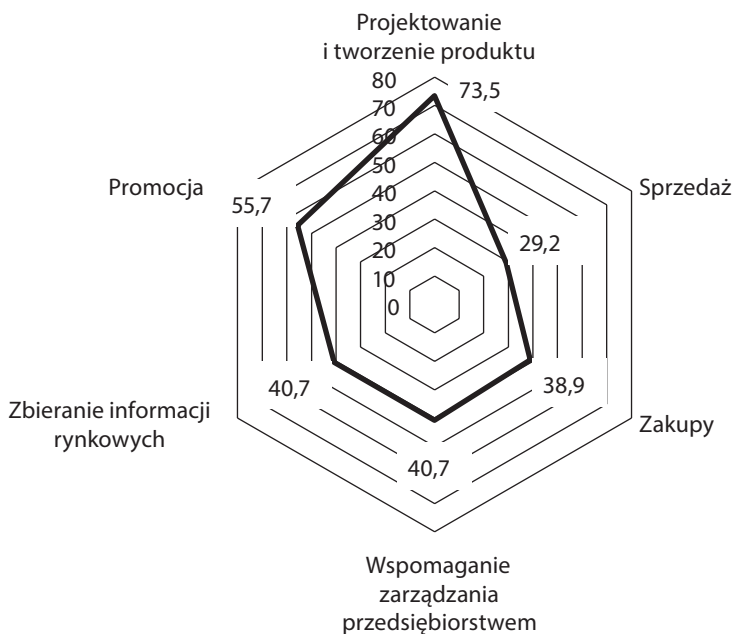
#### 4.5.7. Profile subsektorowe

W podsumowaniu analizy wykorzystania technologii ICT w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa – projektowaniu i tworzeniu produktów, sprzedaży, zakupach, wspomaganiu zarządzania przedsiębiorstwem, zbieraniu informacji rynkowej – pokuszono się o stworzenie profili subsektorowych w zależności od branży sektora kreatywnego oraz wielkości przedsiębiorstwa.

Branża architektura i projektowanie zajmuje się sztuką projektowania, tworzenia, konstruowania i wykonywania budynków oraz innych form przestrzennych, które są użyteczne dla ludzi. Zadaniem architektów pracujących w przedsiębiorstwach architektonicznych jest przede wszystkim tworzenie projektów i planów budowli, które odpowiadają na potrzeby przestrzenne, mieszkaniowe i estetyczne ludzi. Z kolei projektowanie wnętrz to sztuka kształtowania wnętrz architektonicznych, która obejmuje wystrój i wyposażenie ruchome, z uwzględnieniem funkcji pomieszczenia (zob. *Potencjały przemysłów kreatywnych...*, 2014, s. 9). Badane przedsiębiorstwa z tej branży wykorzystywały najczęściej nowe technologie do projektowania i tworzenia swoich produktów i usług (73,5%), na drugim miejscu do ich promocji (55,7%), na trzecim do zbierania informacji rynkowych oraz wspomagania zarządzania przedsiębiorstwem (po 40,7%). Częściej też tą drogą dokonywały zakupów zdalnych (38,9%), niż sprzedawały (29,2%). W tej branży szczególnie ważne jest dostosowanie oferty do potrzeb klientów i stąd notuje się wyższy poziom wykorzystania nowych technologii w zbieraniu informacji i promocji przedsiębiorstwa (por. wykres 4.6).

Analizując rozkład badanej próby z branży architektura i projektowanie wnętrz i podział na mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa, można zauważyć, iż technologie ICT w projektowaniu i tworzeniu produktu lub usługi wykorzystywały wszystkie średnie i prawie wszystkie małe przedsiębiorstwa, a w przypadku mikroprzedsiębiorstw było to więcej niż trzy piąte badanych. Podczas wywiadów respondenci, szczególnie samozatrudnieni twórcy, sugerowali, iż na początku nie stać ich było na drogie oprogramowanie i radzili sobie za pomocą mniej kosztownych, „tradycyjnych” narzędzi. W tej grupie znaleźli się też malarze, rzeźbiarze, którzy celowo nie wykorzystywali nowych technologii przy tworzeniu swoich dzieł, uznając je za całkowicie niepotrzebne w ich twórczym procesie. W sprzedaży technologie ICT częściej wskazywały mikro- niż średnie przedsiębiorstwa, a w przedsiębiorstwach średnich 9 na 13 badanych podmiotów korzystało z platform sprzedażowych. Podobnie wyglądał rozkład proporcji przy zakupach zdalnych. Przy wspomaganiu zarządzania przedsiębiorstwem zbieraniem informacji rynkowej oraz promocji rozłożenie wskazań między mikro- i małymi przedsiębiorstwami było

podobne, za to prawie wszystkie średnie przedsiębiorstwa korzystały w tych obszarach ze wsparcia nowych technologii (por. tabela 4.29).



**Wykres 4.6.** Profil subsektorowy dla branży architektura i projektowanie wnętrz (proc.)

**Źródło:** badania własne, analiza struktury przedsiębiorstw wykorzystujących technologie ICT z branży architektura i projektowanie wnętrz – 113 respondentów.

**Tabela 4.29.** Obszar wykorzystania technologii ICT w branży architektura i projektowanie wnętrz z podziałem na wielkość przedsiębiorstwa

Obszar wykorzystania technologii ICT		Mikroprzedsiębiorstwo	Małe przedsiębiorstwo	Średnie przedsiębiorstwo	Ogółem
Projektowanie i tworzenie produktów	Tak	30	40	13	83
	Nie	19	11	0	11
Ogółem		49	51	13	113
Sprzedaż	Tak	17	7	9	33
	Nie	32	44	4	80
Ogółem		49	51	13	113
Zakup	Tak	21	14	9	44
	Nie	28	37	4	69
Ogółem		49	51	13	113
Wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem	Tak	19	17	10	46
	Nie	30	34	3	66
Ogółem		49	51	13	113

Tabela 4.29 (cd.)

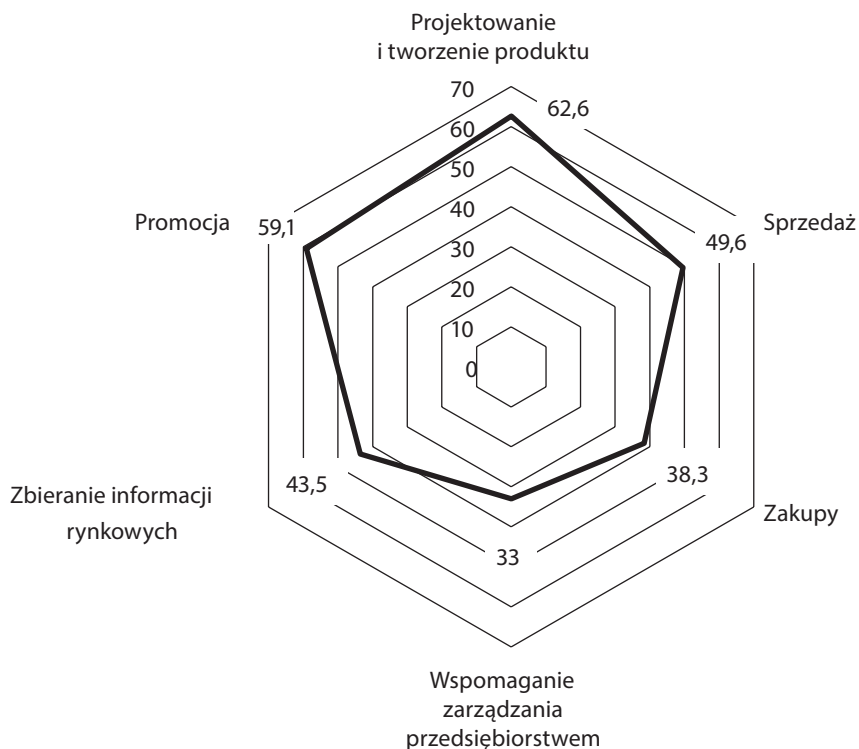
Obszar wykorzystania technologii ICT		Mikroprzedsiębiorstwo	Małe przedsiębiorstwo	Średnie przedsiębiorstwo	Ogółem
Zbieranie informacji rynkowych	Tak	18	18	10	46
	Nie	31	33	3	67
Ogółem		49	51	13	113
Promocja przedsiębiorstwa	Tak	29	24	10	63
	Nie	20	27	3	50
Ogółem		49	51	13	113

**Źródło:** badania własne, analiza struktury przedsiębiorstw wykorzystujących technologie ICT z branży architektura i projektowanie wnętrz – 113 respondentów.

Branża moda i wzornictwo to połączenie tych dwóch obszarów. Moda to dziedzina sztuki zajmująca się tworzeniem ubrań, począwszy od wizji danej rzeczy, poprzez kreślenie projektu, kończąc na części krawieckiej. Wzornictwo jest działalnością twórczą, której celem jest określenie cech zewnętrznych przedmiotów, dzięki którym stają się one całością. Wzornictwo może być także rozumiane jako projektowanie wzorów określonych wyrobów w celu rozwijania kultury materialnej społeczeństwa przez podnoszenie estetyki jakości produkcji (zob. *Potencjały przemysłów kreatywnych...*, 2014, s. 11–12). Badane przedsiębiorstwa z tego sektora wykorzystywały najczęściej nowe technologie ICT do projektowania i tworzenia produktów i usług (62,6%), następnie do ich promocji (59,1%), sprzedaży (49,6%), zbierania informacji rynkowej (43,5%), zakupów (38,3%) oraz wspomagania zarządzania przedsiębiorstwem (33%). Otrzymane wyniki są spójne ze specyfiką branży, która w dużej mierze opiera się na sprzedawaniu i promowaniu swoich produktów, dziwić może jedynie ostatnie miejsce wykorzystywania technologii ICT we wspomaganiu zarządzania przedsiębiorstwem (por. wykres 4.7).

W branży moda i wzornictwo przemysłowe wszystkie badane średnie przedsiębiorstwa wykorzystywały technologie ICT w każdym obszarze zarządzania, tj. projektowaniu i tworzeniu produktów, sprzedaży, zakupach, wspomaganiu zarządzania przedsiębiorstwem, zbieraniu informacji rynkowej oraz promocji. Różnice między mikro- i małym przedsiębiorstwem można zaobserwować przy zakupach i sprzedaży – na korzyść mikroprzedsiębiorstw. Warto odnotować różnicą jest to, że większość badanych mikroprzedsiębiorstw nie wykorzystywała technologii ICT do projektowania i tworzenia produktów – w przeciwieństwie do ich większych odpowiedników. Może to wynikać z faktu, że badani twórcy bardzo często wykonywali produkty ręcznie, zachowując tradycyjną formę ich tworzenia i dbając, by wynikająca z tradycji „receptura” nie zaginęła (np. ręcznie projektowane i szyte ubrania, tkane czy szydełkowane obrusy, serwety). Jednocześnie nie stronili oni od technologii przy promowaniu czy sprzedaży swoich produktów lub usług (por. tabela 4.30).





**Wykres 4.7.** Profil subsektorowy dla branży moda i wzornictwo przemysłowe (proc.)

**Źródło:** badania własne, analiza struktury przedsiębiorstw wykorzystujących technologie ICT z branży moda i wzornictwo przemysłowe – 115 respondentów.

**Tabela 4.30.** Obszar wykorzystania technologii ICT w branży moda i wzornictwo przemysłowe z podziałem na wielkość przedsiębiorstwa

Obszar wykorzystania technologii ICT		Mikroprzedsiębiorstwo	Małe przedsiębiorstwo	Średnie przedsiębiorstwo	Ogółem
Projektowanie i tworzenie produktów	Tak	7	50	15	72
	Nie	38	5	0	43
Ogółem		45	55	15	115
Sprzedaż	Tak	27	15	15	57
	Nie	18	40	0	58
Ogółem		45	55	15	115
Zakup	Tak	20	9	15	44
	Nie	25	46	0	71
Ogółem		45	55	15	115
Wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem	Tak	12	11	15	38
	Nie	33	44	0	77
Ogółem		45	55	15	115

Tabela 4.30 (cd.)

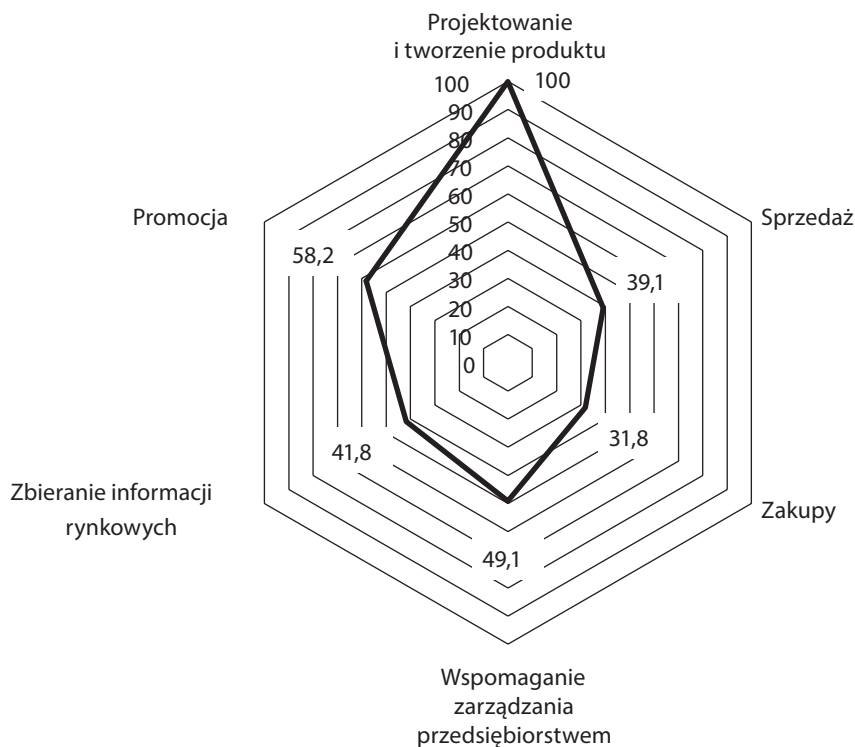
Obszar wykorzystania technologii ICT		Mikroprzedsiębiorstwo	Małe przedsiębiorstwo	Średnie przedsiębiorstwo	Ogółem
Zbieranie informacji rynkowych	Tak	17	18	15	50
	Nie	28	37	0	65
Ogółem		45	55	15	115
Promocja przedsiębiorstwa	Tak	28	25	15	68
	Nie	17	30	0	47
Ogółem		45	55	15	115

**Źródło:** badania własne, analiza struktury przedsiębiorstw wykorzystujących technologie ICT z branży moda i wzornictwo przemysłowe – 115 respondentów.

Branża programowanie i gry komputerowe łączy w sobie świat gier i dział informatyki. Gry zakładają istnienie świata wirtualnego (z określonymi zasadami dla graczy) i tworzone są w różnych celach – głównie rozrywkowych, edukacyjnych czy promocyjnych. Bardzo często nazywane są także rozrywką interaktywną, ponieważ dają możliwość wzajemnego oddziaływania na siebie ich uczestników. Oprogramowanie jest działem informatyki, rozumianym jako informacje zebrane w całość, które stanowią instrukcje, będące celem przetwarzania danych w określonym zakresie (zob. *Potencjały przemysłów kreatywnych...*, 2014, s. 10–11). Badane przedsiębiorstwa z tego sektora na pierwszym miejscu wykorzystywały technologie ICT do projektowania i tworzenia oferowanych produktów oraz usług (100%), następnie na promocję (58,2%), wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem (49,1%), zbieranie informacji rynkowej (41,8%), sprzedaż (39,1%) oraz zakupy (31,8%). Respondenci podkreślali też konieczność stosowania specjalistycznego oprogramowania potrzebnego do efektywnego funkcjonowania w tej branży, stąd druga pozycja wykorzystania technologii ICT w zarządzaniu przedsiębiorstwem (por. wykres 4.8).

Analizując rozkład badanej próby z branży programowanie i gry komputerowe z podziałem na mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa, można zauważyć, że wszystkie średnie przedsiębiorstwa wykorzystywały technologie ICT we wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem. Właściciele tych przedsiębiorstw podkreślali szczególne znaczenie narzędzi wspomagających komunikację wewnątrz firmy, gdyż połączenie świata artystów tworzących grafikę czy wizualizację sceniczną oraz informatyków i programistów bywa, ich zdaniem, bardzo często dość dużym wyzwaniem. Zakup i sprzedaż częściej deklarowały mikro- niż średnie przedsiębiorstwa. Ważność technologii ICT w zbieraniu informacji częściej doceniały mikroprzedsiębiorstwa i średnie niż małe firmy. Promocja wspomagana narzędziami informatycznymi była zaś istotniejsza dla małych i średnich niż dla mikroprzedsiębiorstw. Wszystkie badane przedsiębiorstwa w tej branży, niezależnie od wielkości, wykorzystywały nowe technologie do projektowania i tworzenia

swoich produktów i usług. Wynika to z faktu, że branża ta opiera się na nowoczesnych rozwiązaniach technologicznych i sprawne jej wykorzystywanie jest w jakimś stopniu wymuszone (por. tabela 4.31).



**Wykres 4.8.** Profil subsektorowy dla branży programowanie i gry komputerowe (proc.)

**Źródło:** badania własne, analiza struktury przedsiębiorstw wykorzystujących technologie ICT z branży programowanie i gry komputerowe – 110 respondentów.

**Tabela 4.31.** Obszar wykorzystania technologii ICT w branży programowanie i gry komputerowe z podziałem na wielkość przedsiębiorstwa

Obszar wykorzystania technologii ICT		Mikroprzedsiębiorstwo	Małe przedsiębiorstwo	Średnie przedsiębiorstwo	Ogółem
Projektowanie i tworzenie produktów	Tak	50	50	10	110
	Nie	0	0	0	0
Ogółem		50	50	10	110
Sprzedaż	Tak	19	17	7	43
	Nie	31	33	3	67
Ogółem		50	50	10	110

Tabela 4.31 (cd.)

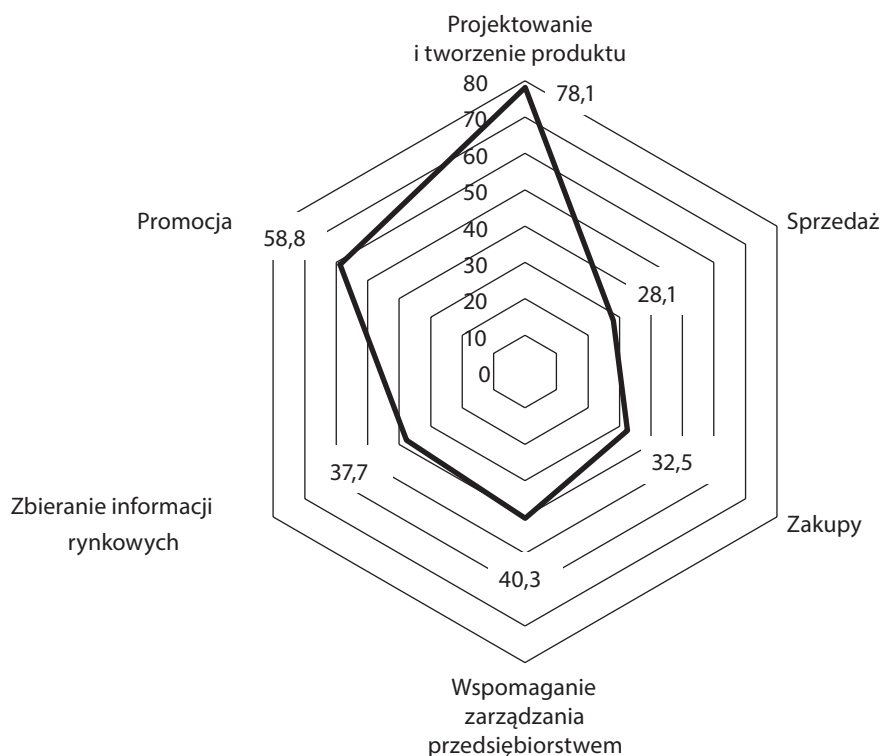
Obszar wykorzystania technologii ICT		Mikroprzedsiębiorstwo	Małe przedsiębiorstwo	Średnie przedsiębiorstwo	Ogółem
Zakup	Tak	20	8	7	35
	Nie	30	42	3	75
Ogółem		50	50	10	110
Wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem	Tak	23	21	10	54
	Nie	27	29	0	56
Ogółem		50	50	10	110
Zbieranie informacji rynkowych	Tak	24	15	7	46
	Nie	25	35	3	63
Ogółem		49	50	10	109
Promocja przedsiębiorstwa	Tak	25	32	7	64
	Nie	25	18	3	46
Ogółem		50	50	10	110

**Źródło:** badania własne, analiza struktury przedsiębiorstw wykorzystujących technologie ICT z branży programowanie i gry komputerowe – 110 respondentów.

W branży reklama i działalność pokrewna znajdują się przedsiębiorstwa specjalizujące się w projektowaniu i realizacji kompleksowych kampanii reklamowych oraz pojedynczych reklam dla produktów, usług lub marek, z wykorzystaniem dowolnych nośników (np. drukowanych, radiowych, telewizyjnych, prasowych, internetowych itd.) (*Potencjały przemysłów kreatywnych...*, 2014, s. 8). Badane przedsiębiorstwa z tego sektora, podobnie jak badani z opisywanych wcześniej sektorów, najczęściej wykorzystywały nowe technologie do projektowania i tworzenia produktów oraz usług (78,1%), promocji (58,8%), wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem (40,3%), zbierania informacji rynkowej (37,7%), zakupów (32,5%) oraz sprzedaży (28,1%). Respondenci podkreślili, jak ważny w tej branży jest aspekt skutecznej promocji, która staje się jednocześnie wizytówką przedsiębiorstwa. Klient utożsamia skuteczność przedsiębiorstwa z branży reklamowej z tym, jak samo się ono promuje i jakie osiąga wyniki (por. wykres 4.9).

W branży reklama i działalność pokrewna częściej z platform sprzedażowo-zakupowych korzystały mikro- i średnie przedsiębiorstwa. Tylko 9 z 58 badanych małych przedsiębiorstw zdecydowało się wykorzystywać tę formę kupna/sprzedaży. Korzystanie z technologii ICT we wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem i zbieraniu informacji rynkowej było istotniejsze dla średnich przedsiębiorstw – rozkład w mikro- i małych podmiotach był bardzo podobny. E-promocja okazała się z kolei ważniejsza dla przedsiębiorstw małych i średnich niż dla mikrofirm. Technologie ICT w projektowaniu i tworzeniu produktu lub usługi wykorzystywały wszystkie małe i średnie przedsiębiorstwa, a w przypadku mikroprzedsiębiorstw

było to dwie piąte badanych tej branży. Podobnie jak w przypadku branży architektura i projektowanie wnętrz twórcy, szczególnie ci samozatrudnieni, radzili sobie za pomocą metod „chałupniczych” i rzadziej korzystali z technologii ICT, a jeżeli już, to z darmowych rozwiązań (por. tabela 4.32).



**Wykres 4.9.** Profil subsektorowy dla branży reklama i działalność pokrewna (proc.)

**Źródło:** badania własne, analiza struktury przedsiębiorstw wykorzystujących technologie ICT z branży reklama i działalność pokrewna – 114 respondentów.

**Tabela 4.32.** Obszar wykorzystania technologii ICT w branży reklama i działalność pokrewna z podziałem na wielkość przedsiębiorstwa

Obszar wykorzystania technologii ICT		Mikroprzedsiębiorstwo	Małe przedsiębiorstwo	Średnie przedsiębiorstwo	Ogółem
Projektowanie i tworzenie produktów	Tak	17	58	14	89
	Nie	25	0	0	25
Ogółem		42	58	14	114
Sprzedaż	Tak	14	9	9	32
	Nie	28	49	5	82
Ogółem		42	58	14	114

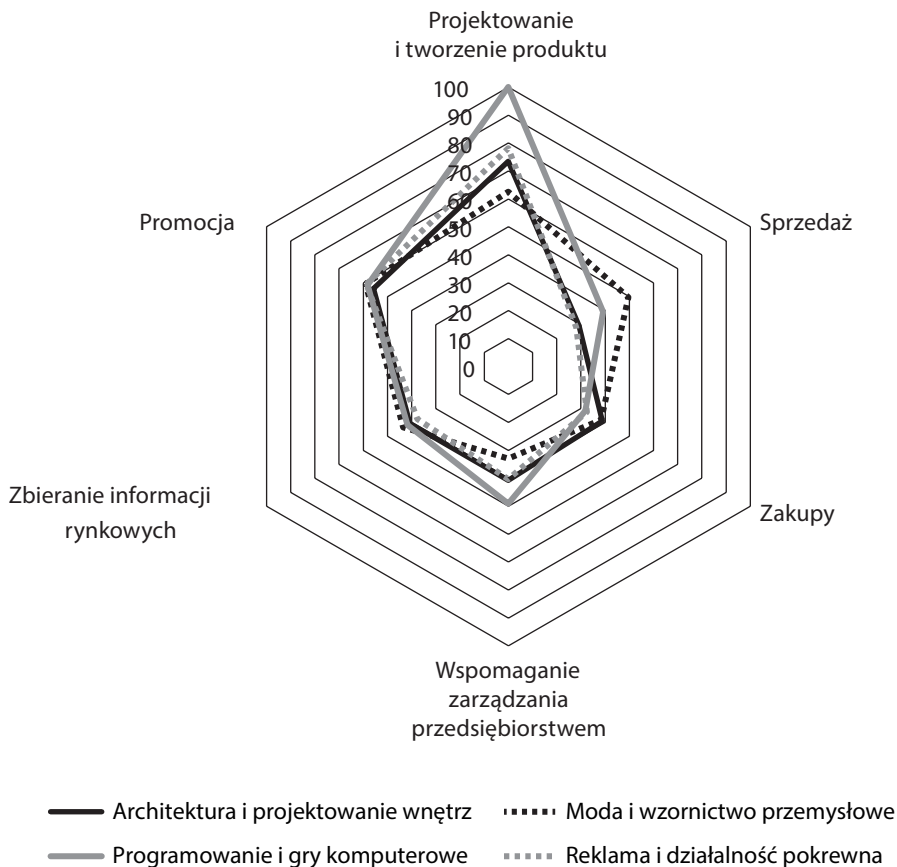
Tabela 4.32 (cd.)

Obszar wykorzystania technologii ICT		Mikroprzedsiębiorstwo	Małe przedsiębiorstwo	Średnie przedsiębiorstwo	Ogółem
Zakup	Tak	19	9	9	37
	Nie	23	49	5	77
Ogółem		42	58	14	114
Wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem	Tak	17	17	12	46
	Nie	25	41	2	68
Ogółem		42	58	14	114
Zbieranie informacji rynkowych	Tak	18	16	9	43
	Nie	24	42	5	71
Ogółem		42	58	14	114
Promocja przedsiębiorstwa	Tak	26	31	10	67
	Nie	16	27	4	47
Ogółem		42	58	14	114

**Źródło:** badania własne, analiza struktury przedsiębiorstw wykorzystujących technologie ICT z branży reklama i działalność pokrewna – 114 respondentów.

Analizując zestawienie zbiorcze poszczególnych badanych branż, największe rozbieżności wykorzystywania nowych technologii dostrzec można w projektowaniu i tworzeniu produktów oraz usług, sprzedaży oraz wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem. Technologie ICT w projektowaniu i tworzeniu produktów najczęściej wykorzystuje się w branży programowanie i gry komputerowe, a najrzadziej w branży moda i wzornictwo przemysłowe. Ta branża najczęściej technologie ICT wykorzystuje w sprzedaży. Jeżeli chodzi o wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem, to wykorzystywanie wyżej wymienionych narzędzi najrzadziej odbywa się w branży moda i wzornictwo przemysłowe, a najczęściej w branży programowanie i gry komputerowe (por. wykres 4.10).

Należy podkreślić, że aby sektor kreatywny mógł się rozwijać (w tym badane branże), musi scalać wiele różnych kompetencji, na przykład twórcy gier komputerowych czy mody powinni łączyć działania w zakresie programowania, grafiki i tworzenia scenariuszy. Rozwój w branżach odbywa się na styku różnych umiejętności – artyści nie stawiają sobie granic i szukają inspiracji wszędzie. Dzięki tej specyfice istnieje ogromny potencjał synergii i budowania wartości na styku różnych dziedzin. Ponadto nie można zapomnieć, że podmioty kreatywne współpracują z gatekeeperami: muzycy z wytwórniami, artyści z galeriami i domami aukcyjnymi, twórcy gier komputerowych z dystrybutorami (zarówno tradycyjnymi, jak i platformami wirtualnymi), pisarze z wydawnictwami, projektanci z organizatorami pokazów i konkursów itd.



**Wykres 4.10.** Profile subsektorowe – analizowane branże sektora kreatywnego. Zestawienie zbiorcze (proc.)

**Źródło:** badania własne, szczegółowe dane patrz załącznik 3.

## 4.6. Wpływ doradztwa i wsparcia finansowego na wdrożenie technologii informacyjno-komunikacyjnych w badanych przedsiębiorstwach

Opracowana poniżej analiza wnioskowa stanowi podstawę badania zależności (rozdział 5) oraz weryfikację hipotezy H3, która zakłada, że korzystanie z doradztwa biznesowego przez MSP sektora kreatywnego ma pozytywny wpływ na poziom wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych, i hipotezy H4, która zakłada, że zastosowanie zewnętrznych źródeł finansowania przez MSP



sektora kreatywnego ma pozytywny wpływ na poziom wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych.

Przejdźmy zatem do analizy wsparcia finansowego na wdrożenie nowych technologii w przedsiębiorstwach z sektora kreatywnego, które wskazały wykorzystanie technologii ICT w minimum jednym obszarze funkcjonowania.

Mimo że przedsiębiorstwa z sektora MSP doskonale wiedzą, że technologie są niezbędne do ich dalszego rozwoju, trudno im odnaleźć i wdrożyć właściwe rozwiązania. Ograniczeniami są brak czasu i kompetencji, ale bardzo często także niewielkie środki finansowe. Badane przedsiębiorstwa, deklarujące wykorzystanie technologii ICT w minimum jednym obszarze funkcjonowania swojego podmiotu, na pierwszym miejscu przy wdrożeniu tych narzędzi korzystały przede wszystkim z własnych funduszy (60,6%), kredytów bankowych (21,8%) oraz środków i programów wsparcia oferowanych przez Unię Europejską (13,5%). Szczegółowy rozkład przedstawia tabela 4.33 – był on taki sam w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach, niezależnie od analizowanej branży. Wart podkreślenia jest fakt, iż badane przedsiębiorstwa korzystały z pomocy inwestora zewnętrznego, co oznacza, że przedsięwzięcia te cechował wysoki poziom innowacyjności i były to podmioty na początkowych etapach powstania, rokujące sukces, gdyż tylko w takie inwestują *venture capital* i anioły biznesu. Były to przedsiębiorstwa z branży programowanie i gry komputerowe, architektura oraz moda, deklarujące czas powstania na lata 2017–2018.

**Tabela 4.33.** Rodzaj środków finansowania wykorzystywanych w badanych przedsiębiorstwach do wprowadzenia nowych technologii ICT

Środki finansowania	Miejsce 1		Miejsce 2		Miejsce 3	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
Środki własne	220	60,6	48	13,2	11	3,0
Środki Unii Europejskiej	49	13,5	71	19,6	12	3,3
Kredyty bankowe	79	21,8	46	12,7	38	10,5
Zewnętrzny inwestor ( <i>venture capital</i> , anioły biznesu)	12	3,3	20	5,5	4	1,1
<i>Crowdfunding</i> <sup>a</sup>	1	0,3	0	0,0	0	0,0
Inne: pożyczki od przyjaciół i rodziny	2	0,6	0	0,0	0	0,0
Nie dotyczy	0	0,0	178	49,0	298	82,1
Ogółem	363	100,0	363	100,0	363	100,0

<sup>a</sup> *Crowdfunding* – forma finansowania różnego rodzaju projektów przez społeczność, która jest lub zostanie wokół tych projektów zorganizowana. Zbiórka publiczna.

**Źródło:** badania własne, analiza struktury przedsiębiorstw wykorzystujących technologie ICT w minimum jednym obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa – 363 respondentów.

Rodzaje wsparcia, z którego czerpały przedsiębiorstwa wykorzystujące technologie ICT w minimum jednym obszarze swojego funkcjonowania to (por. tabela 4.34):

- pracownicy – 73% (z czego wysokie i bardzo wysokie wsparcie wskazało 43,5%);
- dostawcy usług/oprogramowania IT – 72,7% (z czego wysokie i bardzo wysokie wsparcie wskazało 31,1%);
- rodzina i najbliżsi – 62% (z czego wysokie i bardzo wysokie wsparcie wskazało 33,9%);
- konsultanci zewnętrzni – 60,3% (z czego wysokie i bardzo wysokie wsparcie wskazało 21,8%);
- firmy doradcze – 47,1% (z czego wysokie i bardzo wysokie wsparcie wskazało 11,3%).

Badani deklarowali, że korzystali przede wszystkim ze wsparcia pracowników oraz dostawców usług/oprogramowania ICT (pierwsze dwa miejsca). W praktyce był to przeważnie informatyk (pracownik wewnątrz firmy), który przy współpracy z zespołem wdrażał nowe rozwiązania w mikro- i małych przedsiębiorstwach. Przedsiębiorstwa średnie częściej wybierały konsultantów zewnętrznych i firmy doradcze. Jak pokazują wyniki, właściciele badanych przedsiębiorstw wykazywali skłonność do wykorzystywania nieformalnych źródeł pomocy przy wdrażaniu nowych technologii. Odnosi się to do pracowników, przyjaciół, członków rodziny czy innych osób należących do kręgu znajomych, ale także osób i podmiotów, które są powiązane relacjami biznesowymi (ale nie bezpośrednio doradczymi), na przykład zaprzyjaźnionych informatyków, klientów/odbiorców czy też partnerów handlowych. Nieformalne doradztwo było szczególnie często wykorzystywane przez młode przedsiębiorstwa (do trzech lat działalności). Ponadto grupą przedsiębiorstw, która wykazała wysokie wykorzystanie doradztwa nieformalnego, były firmy rodzinne.

**Tabela 4.34.** Stopień pomocy/doradztwa podczas wdrażania nowych technologii ICT w badanych przedsiębiorstwach

Stopień pomocy/ doradztwa	Zupełny brak wsparcia		Niskie wsparcie		Ani ni- skie, ani wysokie		Wysokie wsparcie		Bardzo wysokie wsparcie		Ogółem	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
Konsultanci zewnętrzni	144	39,7	60	16,5	80	22,0	53	14,6	26	7,2	363	100,0
Firmy doradcze	192	52,9	64	17,6	66	18,2	26	7,2	15	4,1	363	100,0
Dostawcy usług/ oprogramowania ICT	99	27,3	65	17,9	86	23,7	69	19,0	44	12,1	363	100,0
Rodzina i najbliżsi	138	38,0	49	13,5	53	14,6	60	16,5	63	17,4	363	100,0
Pracownicy	98	27,0	51	14,0	56	15,4	65	17,9	93	25,6	363	100,0
Inni	Brak wskazań											

**Źródło:** badania własne, analiza struktury przedsiębiorstw wykorzystujących technologie ICT w minimum jednym obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa – 363 respondentów.

Publikowane badania dotyczące usług doradczych dla MSP wskazują na występowanie wielu czynników, które wpływają negatywnie na zakres wykorzystania doradztwa oraz jego odbiór przez przedsiębiorców (por. Stawasz i in., 2018, s. 64–65). Są one związane z postrzeganiem doradztwa jako usługi, która ma relatywnie niską jakość i odbiega od oczekiwań przedsiębiorców, w efekcie czego dochodzi do obniżenia zaufania wobec doradców i konsultantów jako grupy zawodowej (por. North i in., 2011). Mogą to potwierdzać otrzymane wyniki dla MSP w sektorze kreatywnym.

## 4.7. Wpływ zastosowanych technologii na konkurencyjność i rozwój przedsiębiorstwa

Opracowana poniżej analiza wnioskowa stanowi podstawę badania zależności (rozdział 5) oraz weryfikację hipotezy H5, zakładającej, że wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych przez MSP sektora kreatywnego ma pozytywny wpływ na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa, oraz hipotezy H6, która zakłada, że zastosowanie technologii informacyjno-komunikacyjnych przez MSP sektora kreatywnego ma pozytywny wpływ na rozwój przedsiębiorstwa.

Przyjrzyjmy się zatem, w jaki sposób wykorzystanie technologii ICT wpłynęło na rozwój badanych przedsiębiorstw w okresie ostatnich trzech lat od momentu przeprowadzenia badania, czyli w latach 2016–2018.

W przedsiębiorstwach deklarujących wykorzystanie technologii ICT w minimum jednym obszarze funkcjonowania dzięki temu wykorzystaniu nastąpił wzrost sprzedaży/obrotów (35,3%), zwiększyła się wydajność pracy (25,1%), wzrósł zysk (18,5%) oraz nastąpił wzrost zatrudnienia (11%). Szczegółowy rozkład przedstawia tabela 4.35.

**Tabela 4.35.** Wpływ wykorzystania technologii ICT na rozwój badanych przedsiębiorstw w latach 2016–2018

Wpływ wykorzystania technologii ICT na rozwój przedsiębiorstwa (2016–2018)	Miejsce 1		Miejsce 2		Miejsce 3	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
Zwiększyła się wydajności pracy	91	25,1	26	7,2	3	0,8
Nastąpił wzrost sprzedaży/obrotów	128	35,3	77	21,2	7	1,9
Nastąpił wzrost zatrudnienia	40	11,0	26	7,2	42	11,6
Wzrósł zysk	67	18,5	40	11,0	26	7,2
Inne	1	0,3	0	0,0	1	0,3
Nie odnotowano rozwoju	36	0,9	3	0,8	6	1,7
Nie dotyczy	0	0,0	172	47,4	85	23,4
Ogółem	363	100,0	363	100,0	363	100,0

**Źródło:** badania własne, analiza struktury przedsiębiorstw wykorzystujących technologie ICT w minimum jednym obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa – 363 respondentów.

Badane przedsiębiorstwa, subiektywnie oceniając swoją konkurencyjność, deklarywały ją jako: wysoką (48,2%), średnią (30,6%) oraz bardzo wysoką (18,7%). Bardzo niską i niską konkurencyjność zadeklarowało łącznie 2,5% badanych (por. tabela 4.36).

**Tabela 4.36.** Konkurencyjność badanych przedsiębiorstw

Konkurencyjność	N	Proc.
Bardzo niska	3	0,8
Niska	6	1,7
Średnia	111	30,6
Wysoka	175	48,2
Bardzo wysoka	68	18,7
Ogółem	363	100,0

**Źródło:** badania własne, analiza struktury przedsiębiorstw wykorzystujących technologie ICT w minimum jednym obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa – 363 respondentów.

Określając czynniki mające wpływ na konkurencyjność, analizowane przedsiębiorstwa podawały: wysoką jakość produktów/usług (27%), szeroką ofertę produktów/usług i ich dostępność (19%), konkurencyjne ceny (15,4%) oraz wykorzystywanie nowych technologii (13,8%). Szczegółowy opis zawiera tabela 4.37.

Zebrane dane wskazują, że najważniejszy wpływ na konkurencyjność badanych przedsiębiorstw w opinii ich właścicieli miały jakość i konkurencyjne ceny, a nowe technologie były zaraz za tymi czynnikami, co może świadczyć, że wraz z posiadanymi przez przedsiębiorstwo zasobami stanowiły narzędzie pomocnicze w osiągnięciu tej jakości i przyczyniały się do dostępności oferowanych przez przedsiębiorstwa produktów oraz usług, a tym z kolei przekładały się na konkurencyjność.

Przedsiębiorstwa z badanej próby, zarówno te wykorzystujące technologie ICT, jak i niewykorzystujące ich, pytane o plany wprowadzenia w swojej firmie innowacji z tego zakresu w ciągu roku od przeprowadzonego badania w 64,8% potwierdziły taką gotowość. Potrzeba rozkładała się prawie równomiernie między właścicieli mikro- i małych przedsiębiorstw – z niewielką przewagą tych drugich. Badane przedsiębiorstwa w pierwszej kolejności planowały w przyszłości wprowadzenie nowości z zakresu ICT w projektowaniu i tworzeniu produktów (20,8%), sprzedaży internetowej (17,7%) oraz w działaniach promocyjnych (13,7%). Na drugim miejscu plasował się obszar zbierania informacji rynkowych oraz ponownie promocja (obie po 6,2%). Na trzecim miejscu najwyższą pozycję osiągnęło wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem (6%). Warto zauważyć, że 71,9% ankietowanych właścicieli przedsiębiorstw nie wskazało drugiego, a 85,4% trzeciego obszaru działań, w których przedsiębiorstwo mogłoby wprowadzić innowacje z zakresu technologii ICT (por. tabela 4.38).

**Tabela 4.37.** Czynniki mające wpływ na konkurencyjność badanych przedsiębiorstw

Czynniki mające wpływ na konkurencyjność	Miejsce 1		Miejsce 2		Miejsce 3	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
Wykorzystywanie nowych technologii	50	13,8	28	7,7	15	4,1
Wysoka jakość produktów/usług	98	27,0	63	17,4	40	11,0
Szeroka oferta produktów/usług i ich dostępność	69	19,0	61	16,8	58	16,0
Wysoka jakość obsługi klienta	44	12,1	89	24,5	50	13,8
Konkurencyjne ceny	56	15,4	60	16,5	54	14,9
Wysoka innowacyjność	10	2,8	14	3,9	21	5,8
Posiadane zasoby	3	0,8	8	2,2	18	5,0
Współpraca z partnerami	6	1,7	6	1,7	36	9,9
Lokalizacja prowadzonej działalności	10	2,8	12	3,3	17	4,7
Skuteczny marketing (np. skuteczny system promocji, reklamy)	17	4,7	11	3,0	28	7,7
Inne	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Nie dotyczy	0	0,0	11	3,0	26	7,2
Ogółem	363	100,0	363	100,0	363	100,0

**Źródło:** badania własne, analiza struktury przedsiębiorstw wykorzystujących technologie ICT w minimum jednym obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa – 363 respondentów.

**Tabela 4.38.** Obszary działań, w których badane przedsiębiorstwa zamierzały wprowadzić innowacje z zakresu technologii ICT

Obszary działań, w których przedsiębiorstwo zamierza wprowadzić innowacje z zakresu technologii ICT	Miejsce 1		Miejsce 2		Miejsce 3	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
Projektowanie i tworzenie produktów	94	20,8	25	5,5	3	0,7
Sprzedaż internetowa	80	17,7	20	4,4	11	2,4
Usługi zakupowe	7	1,5	9	2,0	3	0,7
Wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem	27	6,0	17	3,8	27	6,0
Zbieranie informacji rynkowych	23	5,1	28	6,2	11	2,4
Promocja	62	13,7	28	6,2	11	2,4
Inne obszary	Brak wskazań					
Ogółem	293	64,8	127	28,1	66	14,6
Nie dotyczy	159	35,2	325	71,9	386	85,4
Ogółem	452	100,0	452	100,0	452	100,0

**Źródło:** badania własne, dotyczy całej próby – 452 respondentów.

Z 293 przedsiębiorstw zamierzających wprowadzić innowacje z zakresu technologii ICT lub rozwinąć ich wykorzystywanie 81 stanowiły podmioty, które do tej pory ich nie wykorzystywały. Z 452 badanych przedsiębiorstw aż 363 zadeklarowały wykorzystanie technologii ICT w przynajmniej jednym obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa, co stanowiło 80,3% badanych. Niecałe 20%, czyli 89 badanych przedsiębiorstw, zadeklarowało brak wykorzystania technologii ICT

we wsparciu funkcjonowania przedsiębiorstwa z sektora kreatywnego – w najbliższym roku zamierzało to nadrobić 81 podmiotów gospodarczych. Oznacza to, że w badanej próbie tylko 1,8% stanowiły przedsiębiorstwa nadal świadomie lub nieświadomie wykluczone cyfrowo.

Respondenci zostali również poproszeni o wskazanie innowacji z zakresu ICT, z których są szczególnie dumni. Poniżej zamieszczone zostały przykłady uzyskanych odpowiedzi<sup>6</sup>.

[...] dla mnie osobiście ogromną innowacją, jaką wprowadziłam w firmie była analityka ruchu na stronie [...] hmm, dało mi to bardzo dużo informacji o moim kliencie [...], przyznam szczerze, że miałam o nim zupełnie inne wyobrażenie. Okazał się starszy, niż oczekiwałam... dużo starszy. Myślałam, że projektowane przeze mnie ubrania noszą kobiety w okolicy trzydziestki, a okazały się nim być kobiety między czterdziestką a pięćdziesiątką. Miałam dwa wyjścia albo zmienić kierunek promocji, albo modele. Zdecydowałam się na odmłodzenie kolekcji... i już widzę pierwsze rezultaty. Jestem przede wszystkim artystką i mam wizję, ale ta wizja dzięki nowym technologiom została lepiej dopasowana do moich klientów. (właścicielka firmy modowej)

[...] od lat interesuję się rysowaniem, już jako dziecko malowałam na ścianach, hahaha, i przekładałam meble w pokoju rodziców, potem zwińczyłam to stosownym wykształceniem [...] ten artysta we mnie siedzi, dopiero potem jest biznes. To, co uważam za godne polecenia to innowacja, którą wprowadziłam w swojej firmie, to korzystanie z oprogramowania wykorzystującego wizualizację 360 stopni [...], to umożliwia każdemu klientowi zobaczenia pomieszczenia, zanim ono powstanie. Klient nie jest w stanie umiejscowić rzeczy w przestrzeni i ich sobie wyobrazić [...]. Zrozumiałam, że sprzedać można pomysł, który da się obejrzeć. W ciągu roku od stosowania takich programów zyskałam o 50% więcej klientów. Dlatego warto korzystać z nowych technologii. (właścicielka firmy zajmującej się projektowaniem wnętrz)

Dobra praktyka, hmm, innowacje, prawdę mówiąc cała moja firma to innowacja. Jesteśmy mikrostartupem, w który zdecydował się zainwestować anioł biznesu. Firma to ja i moich trzech przyjaciół. Każdy jest od czegoś, ja od programowania, Karol od grafiki – czy ja powinienem mówić imiona? [...]. Co więcej, mogę powiedzieć, tak, ludzie, tacy jak my inwestują w nowe technologie... co więcej, możemy korzystać z różnych form doradztwa, co bardzo przyczynia się do naszego sukcesu. Ta firma istnieje dzięki nowym technologiom, to one są punktem wyjścia. Czy wierzymy, że nam się uda... nam już się udaje. (właściciel firmy projektującej gry komputerowe)

---

6 Zapis wypowiedzi jest zgodny z oryginałem.

Tak uważamy się za firmę innowacyjną, innowacji produktowych wprowadzamy kilka na rok [...], jesteśmy taką firmą [...]. W naszej branży jest to powszechne, tak naprawdę nowe technologie pozwalają nam funkcjonować na wysokim poziomie i być konkurencyjnymi na rynku. Przykład takiej innowacji: aplikacja dla klientów, którą stworzyliśmy we współpracy z firmą programującą, okazała się ona hitem [...] ale nie wszyscy nasi klienci wykorzystują nowe technologie, [...] Klientów mamy różnych, niektórzy (szczególnie starsi) nie rozumieją siły przekazu i potrzeby reklamy internetowej. Co nie zmienia faktu, że my stawiamy na innowacje, bo inaczej zostaniemy w tyle. To, co polecam, i co jeszcze tworzymy to poszerzona rzeczywistość czy wirtualny spacer. (właściciel firmy reklamowej)



# 5. Zależności między badanymi czynnikami. Wyniki badań ilościowych

## 5.1. Charakterystyka właścicieli przedsiębiorstw a inne czynniki

Głównym celem każdego przedsiębiorcy podejmującego się prowadzenia działalności gospodarczej jest sprawne prosperowanie i utrzymanie przedsiębiorstwa na rynku, tak by osiągać zyski. Aby małe przedsiębiorstwo osiągnęło sukces, potrzeba nie tylko wiele pracy, pragnienia rozwoju i skłonności do poświęceń – nie mniej istotne są także czynniki zewnętrzne, jak choćby popyt rynkowy czy nawet zwykłe szczęście (zob. Lachiewicz, 2003, s. 13). Opisywane tu kwestie wskazują, że zarządzanie przedsiębiorstwem mikro, małej i średniej wielkości wymaga różnorodnych kompetencji – począwszy od tych miękkich, dotyczących samodzielności w działaniu, komunikacji, asertywności czy zarządzania czasem, a skończywszy na strategicznych, jak chociażby predyspozycja do szukania okazji rynkowych, realizacji innowacji czy zdolności do oszacowania ryzyka gospodarczego. Działającym na różnych współczesnych rynkach przedsiębiorcom MSP przypisuje się różnorodne, bardzo korzystne cechy, na przykład wykształcenie, staż pracy, przygotowanie zawodowe (tzw. cechy wymierne) czy znajomość problemów psychospołecznych, umiejętność zjednywania sobie ludzi (tzw. cechy niewymierne). Istotny jest także wrodzony charakter i specjalne uzdolnienia (por. Nogalski, Śniadecki, 2001, s. 92). W trakcie prowadzenia badań respondentów z MSP w sektorze kreatywnym zamierzeniem autorki było dokonanie charakterystyki właścicieli, a następnie analizy reprezentowanych przez nich postaw: twórczej, przedsiębiorczej, zarządzającej. Mając na uwadze fakt, że cechy i kompetencje właścicieli przedsiębiorstw kreatywnych przenikają się i można je przypisać do różnych postaw, w opracowaniu podjęto próbę wyodrębnienia cech szczególnych dla danej postawy.

Przyjmuje się, iż osobie twórczej przypisuje się w pierwszym rzędzie umiejętności twórcze, kreatywne, które potrafi ona przełożyć na dzieło. Osoba taka charakteryzuje się samodzielnością myślenia, silną motywacją i potrzebą samodoskonalenia. Obok tych cech Maslow (1959) wskazał także: swoiste poczucie humoru, większą od przeciętnej spontaniczność i ekspresyjność, mniejszą kontrolę, zdolność łączenia tego, co oddzielne, akceptację własnych myśli, uczuć i impulsów, niezależność od wpływów otoczenia. Nie są to jednak wszystkie cechy osób twórczych, obok tych wymienionych można także wskazać bogatą wyobraźnię i chłonny umysł, wysoki poziom inteligencji i wrażliwości emocjonalnej, ale także takie cechy jak zarozumiałość i arogancję, które są formą obrony własnej odrębności. Warto podkreślić, iż uzdolnienia twórcze mają także silne podłoże biogenetyczne i realizują się jedynie w korzystnych warunkach.

Wskazując na osobę przedsiębiorczą, zakłada się, że charakteryzuje się ona: potrzebą osiągnięcia czegoś znaczącego, zachowaniem kontroli nad własnym losem, skłonnością do ryzyka, wiarą we własne siły i możliwości realizacji określonego zadania (czy też celu) (zob. Cieślik, 2010, s. 53–55). Ponadto potrafi ona dostrzec i zaspokoić potrzeby innych osób, jest kreatywna i innowacyjna (tworzy i wdraża w życie nowe idee, produkty, usługi), dostrzega szanse tam, gdzie nie widzą ich inni, jest odważna i gotowa do podejmowania ryzyka, jest wytrwała, nieustępliwa i z determinacją dąży do celu, cechuje ją dynamizm i ponadprzeciętna aktywność oraz umiejętność sprawnego przystosowywania się do zmieniających się okoliczności (zob. Bieniok, 2016).

Kolejny typ to osoba zarządzająca, którą cechuje przede wszystkim umiejętność zarządzania przedsiębiorstwem i ludźmi. Osoba taka ma świadomość procesów zachodzących w przedsiębiorstwie oraz ma wizję i strategię zarządzania nim. Wśród głównych jej cech można wskazać: umiejętność podejmowania decyzji oraz sprawnego delegowania zadań, obowiązków i uprawnień, koordynowanie i kontrolowanie pracy podległych jej pracowników, skuteczne komunikować się z innymi, planowanie kariery i rozwoju poszczególnych członków swojego zespołu, rozwiązywanie konfliktów w zespole i wykazywanie się zdolnościami mediacyjnymi (por. Stoner, Freeman, Gilbert, 2001; Koźmiński, Piotrowski, 2006; Żukowski, 2006).

Opracowane poniżej analizy wnioskowe pozwalają na weryfikację hipotezy H2, zakładającej, że charakterystyka właściciela MSP sektora kreatywnego ma istotny wpływ na wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych.

### 5.1.1. Charakterystyka właścicieli przedsiębiorstw a zastosowanie technologii informacyjno-komunikacyjnych

O poziomie wykorzystywania nowych technologii w MSP sektora kreatywnego decydują następujące postawy właściciela:

- twórcza (cechy i umiejętności twórcze i kreatywne);
- przedsiębiorcza (cechy i umiejętności przedsiębiorcze);
- zarządzająca (cechy i umiejętności zarządzania przedsiębiorstwem i ludźmi).

Zakres wykorzystania ICT rozumie się jako zastosowanie go w obszarach: projektowanie i tworzenie produktów, sprzedaż, zakupy, wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem, zbieranie informacji rynkowych, promocja.

Weryfikacja powyższego poglądu (w ujęciu statystycznym) sprowadza się do sprawdzenia, czy zależność między poszczególnymi postawami właściciela przedsiębiorstwa a zastosowaniem ICT istnieje i czy jest statystycznie istotna. Ponieważ jedna ze zmiennych (*postawa osoby zarządzającej*) jest mierzona na skali porządkowej, a druga (*obszar zastosowania ICT*) na skali nominalnej, to do oceny zależności postanowiono wykorzystać test niezależności chi-kwadrat ( $\chi^2$ ). Idea tego testu sprowadza się do porównania dwuwymiarowego rozkładu empirycznego z rozkładem teoretycznym, który wystąpiłby, gdyby zmienne były niezależne. Ocena istotności zależności opiera się na porównaniu przedstawionych w tabeli kontyngencji liczebności empirycznych z liczebnościami teoretycznymi. Badając, czy między zmiennymi występuje zależność, weryfikacji podlega hipoteza:

$H_0$ : zmienne są niezależne  
wobec hipotezy alternatywnej

$H_1$ : zmienne nie są niezależne.

Na podstawie zbudowanej tablicy kontyngencji (wykorzystując zawarte w niej liczebności) wyznaczamy sprawdzian testu niezależności postaci:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{\left( n_{ij} - \hat{n}_{ij} \right)^2}{\hat{n}_{ij}},$$

gdzie:

$\chi^2$  – wartość statystyki chi-kwadrat, wyznaczonej na podstawie tablicy o wymiarach ( $r \times s$ ),

$n_{ij}$  – liczebności warunkowe (empiryczne),

$\hat{n}_{ij}$  – liczebności oczekiwane (teoretyczne).

Prawdopodobieństwo testowe ( $p$ ) można traktować jako popelniany w danej procedurze błąd odrzucenia prawdziwej hipotezy zerowej. W przypadku gdy  $p$  jest niższe

od przyjętego poziomu granicznego (5%, co oznacza przyjęcie poziomu istotności  $\alpha = 0,05$ ), hipotezę zerową o niezależności zmiennych należy odrzucić i przyjąć hipotezę alternatywną. Oznacza to, że zależność między zmiennymi nie jest wynikiem wyłącznie błędu losowego, lecz jest istotna statystycznie. Test niezależności chi-kwadrat wymaga, aby liczebności oczekiwane we wszystkich komórkach były większe niż 5. Jeśli założenie to nie jest spełnione, stosuje się dokładny test Fishera. Hipotezy w tym teście mają taką samą formułę jak w teście niezależności chi-kwadrat.

Jeżeli zależność między zmiennymi jest statystycznie istotna, w kolejnym kroku możemy ocenić jej siłę, wykorzystując jeden z mierników zależności, dostosowany do skali pomiarowej zmiennych.

Jednak w kolejnym etapie obliczeń okazuje się, że we wszystkich przypadkach istotnych zależności liczebności oczekiwane niektórych komórek są mniejsze niż 5. W takiej sytuacji zachodzi potrzeba zastosowania dokładnego testu Fishera. Hipotezy w tym teście mają dokładnie taką formułę jak w teście niezależności chi-kwadrat. W przypadku stwierdzenia istotnych zależności między zmiennymi w kolejnym kroku ocenia się jej siłę za pomocą współczynnika kontyngencji. Wyniki tego postępowania badawczego zestawiono w tabeli 5.1.

**Tabela 5.1.** Istotność i siła zależności między obszarem zastosowania technologii ICT a postawą właściciela

Obszar zastosowania technologii ICT	Postawa właściciela przedsiębiorstwa	$p$	Współczynnik kontyngencji
Projektowanie i tworzenie produktów	Twórcza	< 0,001*	0,368
	Przedsiębiorcza	0,157	
	Zarządzająca	0,099	
Sprzedaż	Twórcza	0,011*	0,148
	Przedsiębiorcza	0,153	
	Zarządzająca	0,061	
Zakupy	Twórcza	0,020*	0,138
	Przedsiębiorcza	0,403	
	Zarządzająca	0,761	
Wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem	Twórcza	< 0,001*	0,215
	Przedsiębiorcza	< 0,001*	
	Zarządzająca	< 0,001*	
Zbieranie informacji rynkowych	Twórcza	< 0,001*	0,228
	Przedsiębiorcza	0,909	
	Zarządzająca	0,379	
Promocja	Twórcza	< 0,001*	0,221
	Przedsiębiorcza	< 0,001*	
	Zarządzająca	0,135	

$p$  – prawdopodobieństwo w dokładnym teście Fishera.

\* Zależność istotna statystycznie ( $\alpha = 0,05$ ).

**Źródło:** opracowanie własne.

Obserwując znajdujące się w tabeli 5.1 wyniki testu Fishera, zauważamy, że istnieje istotna statystycznie zależność między przedsiębiorczą postawą właściciela badanych podmiotów a wykorzystaniem ICT do wspomagania zarządzania i promocji przedsiębiorstwa. Siła tych zależności, mierzona współczynnikiem kontyngencji, nie jest zbyt duża, wynosi odpowiednio 0,313 i 0,214. Można również wnioskować, że postawa zarządzająca, spośród trzech rozważanych, jest najmniej znacząca w kontekście stosowania technologii ICT w różnych obszarach działania przedsiębiorstwa. Ta postawa jest istotnie powiązana tylko z wykorzystaniem ICT w obszarze wspomagania zarządzania przedsiębiorstwem. Współczynnik kontyngencji dla tej zależności równa się 0,257, co oznacza niezbyt silną zależność.

Na koniec należy dokonać analizy znaczenia postawy twórczej. Okazuje się, że postawa ta, jako jedyna, jest istotnie powiązana ze stosowaniem technologii ICT we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa. Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że spośród trzech rozważanych postaw właścicieli przedsiębiorstw sektora kreatywnego jedna – twórcza – determinuje wykorzystanie ICT w projektowaniu i tworzeniu produktów, sprzedaży, zakupach, wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem, zbieraniu informacji rynkowych oraz promocji. Przedsiębiorstwa zarządzane przez osoby z postawą twórczą, o wysokich cechach, umiejętnościach twórczych i kreatywnych, stosują zatem ICT we wszystkich obszarach działania.

Następnie można spróbować ustalić, czy wykorzystywanie narzędzi ICT w poszczególnych obszarach ma związek z cechami właścicieli badanych przedsiębiorstw (por. tabela 5.2). W tym celu należy stworzyć syntetyczny miernik, będący sumą wartości przypisanych przez respondentów do takich cech, jak kreatywność, innowacyjność, gotowość do podejmowania ryzyka, odpowiedzialność, zdolność do samoakceptacji, otwartość na nowe technologie, odpowiedzialność za siebie i podwładnych, komunikatywność i wytrwałość. Okazuje się, że istnieje statystycznie istotny związek między ogólnym poziomem wymienionych wyżej cech a wykorzystaniem technologii ICT w analizowanych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, tj. projektowaniu i tworzeniu produktów, sprzedaży, wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem oraz promocji. Siła zależności dla wymienionych obszarów działalności przedsiębiorstwa jest słaba i wartość współczynników kontyngencji oscyluje na poziomie około 0,3.

**Tabela 5.2.** Istotność i siła zależności między syntetycznym miernikiem cech właściciela a wykorzystywaniem narzędzi ICT

Syntetyczny miernik cech właściciela	Statystyka chi-kwadrat	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)	Statystyka Fishera	Istotność dokładna (dwustronna)	Współczynnik kontyngencji
Projektowanie i tworzenie produktów	43,230 <sup>a</sup>	20	0,002	42,910	0,010*	0,290
Sprzedaż	43,244 <sup>a</sup>	20	0,002	42,927	0,010*	0,295
Zakupy	23,776 <sup>a</sup>	20	0,252	24,081	0,170	0,224
Wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem	59,708 <sup>a</sup>	20	< 0,000	60,243	< 0,000*	0,342
Zbieranie informacji rynkowych	28,043 <sup>a</sup>	20	0,108	29,060	0,090	0,242
Promocja	48,533 <sup>a</sup>	20	< 0,000	48,024	< 0,000*	0,311

<sup>a</sup> Niespełnione założenie testu niezależności chi-kwadrat, aby liczebności oczekiwane we wszystkich komórkach tablicy kontyngencji były większe lub równe 5. \* Zależność istotna statystycznie ( $\alpha = 0,05$ ).

**Źródło:** opracowanie własne.

W kolejnym kroku bada się zależność między wykorzystywaniem technologii ICT a syntetycznym miernikiem zachowań przedsiębiorczych właścicieli analizowanych przedsiębiorstw. Syntetyczny miernik zachowań przedsiębiorczych jest sumą wartości przypisanych przez respondentów do oceny poziomu zachowań przedsiębiorczych, takich jak szukanie okazji rynkowych, realizacja innowacji, oszacowanie ryzyka gospodarczego i ocena sytuacji rynkowej (por. tabela 5.3).

**Tabela 5.3.** Istotność i siła zależności między syntetycznym miernikiem zachowań przedsiębiorczych właścicieli badanych przedsiębiorstw a wykorzystywaniem narzędzi ICT

Syntetyczny miernik zachowań przedsiębiorczych badanych właścicieli	Statystyka chi-kwadrat	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)	Współczynnik kontyngencji
Projektowanie i tworzenie produktów	44,28 <sup>a</sup>	14	< 0,000*	0,298
Sprzedaż	44,30 <sup>a</sup>	14	< 0,000*	0,299
Zakupy	38,237 <sup>a</sup>	14	< 0,000*	0,279
Wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem	84,475 <sup>a</sup>	14	< 0,000*	0,397
Zbieranie informacji rynkowych	36,318 <sup>a</sup>	14	0,010*	0,273
Promocja	40,362 <sup>a</sup>	14	< 0,000*	0,286

<sup>a</sup> 0% komórek (0) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5. \* Zależność istotna statystycznie ( $\alpha = 0,05$ ).

**Źródło:** opracowanie własne.

Wyniki badania potwierdzają, że wykorzystanie technologii ICT w poszczególnych w badanych obszarach pozostaje w związku z poziomem przedsiębiorczych zachowań właścicieli przedsiębiorstw. Najsilniej z przedsiębiorczymi zachowaniami właściciela przedsiębiorstwa powiązane jest wykorzystanie ICT we wspomaganiu zarządzania przedsiębiorstwem – wartość współczynnika kontyngencji wynosi tu 0,397. Wartość współczynnika kontyngencji oscylująca w okolicach 0,3 występuje w przypadku stosowania ICT w pozostałych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, takich jak projektowanie i tworzenie produktów (0,298), sprzedaż (0,299), zakupy (0,279), zbieranie informacji rynkowych (0,273) oraz promocja (0,286).

### 5.1.2. Charakterystyka właścicieli przedsiębiorstw a konkurencyjność

Dokonano również oceny zależności między pozycją konkurencyjną badanych przedsiębiorstw a charakterystyką ich właścicieli. Z uwagi na fakt, że badane czynniki charakteryzowały się porządkowym poziomem pomiaru, do oceny kierunku i siły zależności wykorzystano współczynnik korelacji rang Spearmana. Przeprowadzone badania wskazują, że występuje statystycznie istotna zależność między badanymi czynnikami. Zależność jest słaba i dodatnia. Korelacja dodatnia oznacza, że im wyżej respondenci oceniali swoje zachowania oraz cechy, tym silniejsza była pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa na rynku (por. tabela 5.4).

**Tabela 5.4.** Konkurencyjność badanych przedsiębiorstw a zachowanie, cechy i postawy respondentów

Konkurencyjność przedsiębiorstw		Współczynnik korelacji rho Spearmana
Zachowanie	Szukanie okazji rynkowych (i opracowanie oferty rynkowej)	,202**
	Realizacja innowacji (projektowanie i wdrażanie nowości)	,266**
	Oszacowanie ryzyka gospodarczego	,248**
	Ocena sytuacji rynkowej (szans i zagrożeń dla przedsiębiorstwa)	,280**
Cechy	Kreatywność	,226**
	Innowacyjność	,315**
	Gotowość do podejmowania ryzyka	,236**
	Odpowiedzialność	,155**
	Zdolność do samoakceptacji	,140**
	Otwartość na nowe technologie	,177**
	Odpowiedzialność za siebie i podwładnych	,182**
	Komunikatywność	,181**
Wyrwałość	,179**	



Tabela 5.4 (cd.)

Konkurencyjność przedsiębiorstw		Współczynnik korelacji rho Spearmana
Postawy	Twórcza (osoba ma umiejętności twórcze, kreatywne i potrafi je przetożyć na dzieło)	,192**
	Przedsiębiorcza (osoba ma umiejętność wykorzystywania szans, sytuacji i wydarzeń, które mogą pojawić się w każdej chwili, do osiągnięcia sukcesu)	,205**
	Zarządzająca (osoba ma umiejętność zarządzania firmą i ludźmi)	,212**

\* Korelacja istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).

\*\* Korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

**Źródło:** opracowanie własne.

W zakresie ocenianych przez respondentów zachowań przedsiębiorczych najsilniej na konkurencyjność wpływają umiejętności: właściwej oceny szans i zagrożeń, projektowania i wdrażania nowości, oszacowania ryzyka gospodarczego oraz szukania okazji rynkowych.

Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że najsilniejszy związek z pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku mają następujące cechy: innowacyjność (0,32), gotowość do podejmowania ryzyka (0,24) oraz kreatywność (0,23). Bardzo słaba zależność, aczkolwiek statystycznie istotna, występuje między pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku a takimi cechami, jak: odpowiedzialność za siebie i podwładnych, komunikatywność, wytrwałość, otwartość na nowe technologie, odpowiedzialność oraz zdolność do samoakceptacji.

Okazało się również, że wśród trzech postaw respondentów (twórczej, przedsiębiorczej, zarządzającej) najsilniej na konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku oddziałuje fakt, że właściciel przedsiębiorstwa jest osobą zarządzającą.

### 5.1.3. Charakterystyka właścicieli przedsiębiorstw a zróżnicowanie wzrostu wielkości sprzedaży

W tej części podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, czy występuje zróżnicowanie wielkości wzrostu sprzedaży badanych przedsiębiorstw ze względu na charakterystykę właścicieli. Analizy te przeprowadzono ze względu na:

- zachowania przedsiębiorcze – szukanie okazji rynkowych, realizacja innowacji, oszacowanie ryzyka gospodarczego i ocena sytuacji rynkowej;
- typ postawy właściciela – twórcza, przedsiębiorcza, zarządzająca;
- cechy właściciela – kreatywność, innowacyjność, gotowość do podejmowania ryzyka, odpowiedzialność, zdolność do samoakceptacji, otwartość na nowe technologie, odpowiedzialność za siebie i podwładnych, komunikatywność i wytrwałość.

W tym celu przeprowadzona została analiza wariancji ANOVA, jako metoda badania istotności różnic między wieloma średnimi z prób pochodzących z wielu populacji (grup). Jeśli wpływ na badaną zmienną objaśnianą ma tylko jeden czynnik, mamy do czynienia z modelem jednoczynnikowym. W analizie wariancji jednoczynnikowej testuje się istotność różnicy wariancji odnoszącej się do zmienności między grupami (nazywanej efektem średniokwadratowym) i wariancji w obrębie grup (określa się ją jako błąd średniokwadratowy). Kryterium klasyfikacji jest nazywane czynnikiem, a wyróżnione warianty poziomami. Metodologia badań analizy wariancji (w tym warunki jej stosowalności) jest szczegółowo opisana w literaturze przedmiotu (Greń, 1972, s. 253–272; Blalock, 1977, s. 272–284; Aczel, 2000, s. 426–439; Malarska, 2005, s. 171–207; Balicki, Makać, 2007, s. 193–202; Rabiej, 2011, s. 165–177).

W niniejszym opracowaniu pokazano tylko wyniki badań dla zmiennych, które wykazały statystycznie istotne różnice między wartościami wzrostu sprzedaży a postawami, zachowaniami i cechami osób zarządzających badanymi przedsiębiorstwami (właścicielami).

Wykorzystanie modelu ANOVA do oceny zróżnicowania wielkości wzrostu sprzedaży ze względu na oceny postaw, zachowań i cech właścicieli badanych przedsiębiorstw rozpoczęto od sprawdzenia, czy spełnione są założenia dotyczące stosowania jednoczynnikowej analizy wariancji. Podstawowe założenia leżące u podstaw tej analizy to normalność rozkładu zmiennych w każdej populacji (grupie) oraz jednorodność wariancji we wszystkich podpopulacjach (grupach). Przeprowadzone badanie rozkładu analizowanych zmiennych wykazało, że zmiana *sprzedaż przez sklep internetowy* charakteryzuje się rozkładem normalnym. Na podstawie charakterystyk opisowych (asymetria, kurtoza, M-estymatory itd.) można było uznać dany rozkład za zbliżony kształtem do rozkładu normalnego.

Przeprowadzone badania pokazały, że istnieje statystycznie istotne zróżnicowanie wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy ze względu na zachowania przedsiębiorcze w zakresie szukania okazji rynkowych, oszacowania ryzyka gospodarczego i ocenę sytuacji rynkowej (por. wykresy 5.1–5.3).

W celu sprawdzenia założenia o jednorodności wariancji wykorzystano test Levene'a (statystyka 0,289; istotność 0,749), który pozwala przyjąć założenie o równości wariancji. W tej sytuacji do oceny istotności różnic średniego procentu wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy można wykorzystać jednoczynnikową analizę wariancji ANOVA. Wyniki badania (statystyka  $F = 4,195$ ; istotność 0,018) wskazały, że występują statystycznie istotne różnice średniej wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy ze względu na zachowania przedsiębiorcze właściciela w zakresie szukania okazji rynkowych. Ustalenie, która średnia w istotny sposób różni się od pozostałych, wymaga zastosowania testów porównań

wielokrotnych (zwanymi testami *post hoc*). Spełnione założenie o równości wariancji pozwala na wykorzystanie w tym celu między innymi testu Bonferroniego. Wyniki analiz przedstawia tabela 5.5 – z uwagi na wielość danych zaprezentowano w niej tylko wyniki porównań wielokrotnych, które okazały się statystycznie istotne.

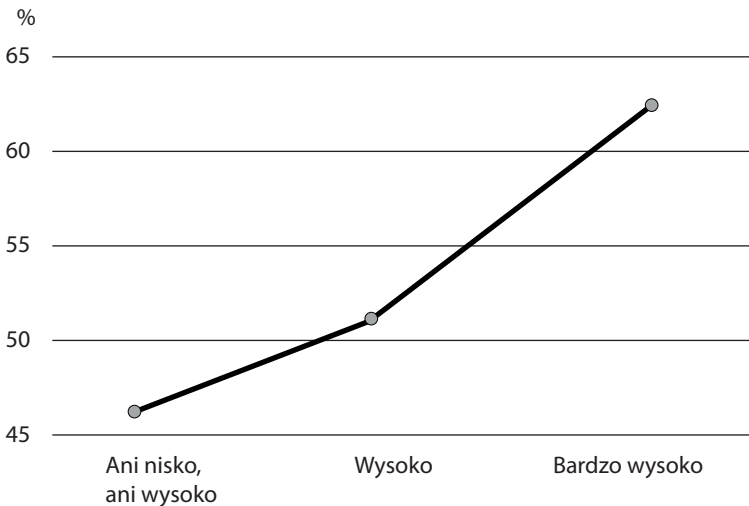
**Tabela 5.5.** Porównania wielokrotne średniego procentu wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy a poszukiwanie okazji rynkowych – test Bonferroniego

Szukanie okazji rynkowych		Różnica średnich (I-J)	Błąd standardowy	Istotność	95% przedział ufności	
					Dolna granica	Górna granica
Wysoko	Bardzo wysoko	-11,332*	4,578	,045	-22,49	-0,18

\* Różnica średnich jest istotna na poziomie 0,05.

**Źródło:** obliczenia własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Przedsiębiorstwa, których właściciele określili poziom swoich predyspozycji do poszukiwania okazji rynkowych bardzo wysoko, najbardziej różnią się od tych, których właściciele swoje zdolności w tym zakresie ocenili wysoko (por. wykres 5.1).



**Wykres 5.1.** Średni procent wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy a szukanie okazji rynkowych

**Źródło:** obliczenia własne.

Badanie wskazało ponadto, że istnieje statystycznie istotne zróżnicowanie wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy ze względu na zachowania przedsiębiorcze w zakresie oszacowania ryzyka gospodarczego. Wyniki testu Levene'a (statystyka 0,719; istotność 0,543) wskazują, że można przyjąć założenia o równości wariancji. W tej sytuacji do oceny istotności różnic średniej wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy można wykorzystać jednoczynnikową analizę wariancji ANOVA (statystyka  $F = 5,514$ ; istotność 0,002), która wskazuje, że występują statystycznie istotne różnice między średnim procentem sprzedaży przez sklep internetowy a zachowaniami przedsiębiorczymi w zakresie oszacowania ryzyka gospodarczego. Spełnione założenie o równości wariancji pozwala na wykorzystanie w celu określenia różnic między średnimi innymi testu Bonferroniego. Wyniki analiz przedstawia tabela 5.6 – z uwagi na wielość danych zaprezentowano w niej tylko wyniki porównań wielokrotnych, które okazały się statystycznie istotne.

**Tabela 5.6.** Porównania wielokrotne średniego procentu wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy a oszacowanie ryzyka gospodarczego – test Bonferroniego

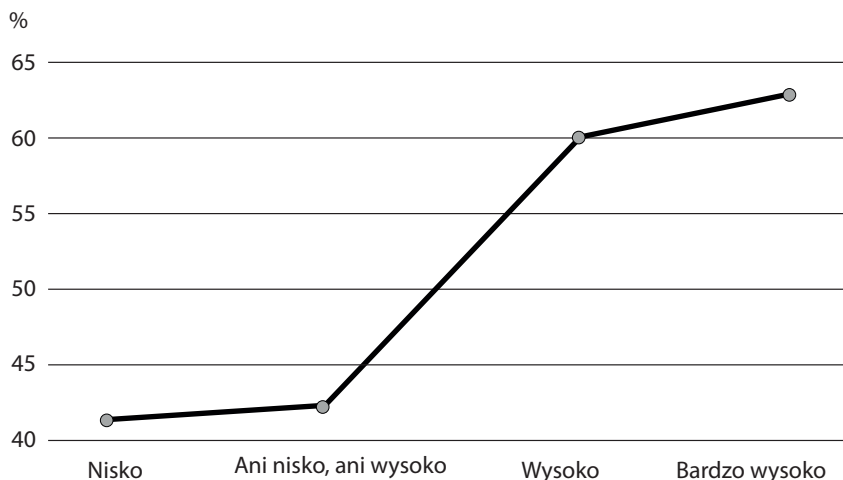
Oszacowanie ryzyka gospodarczego	Różnica średnich (I–J)	Błąd standardowy	Istotność	95% przedział ufności	
				Dolna granica	Górna granica
	-17,750*	5,788	,017	-33,35	-2,15
	-20,964*	5,580	,002	-36,00	-5,93

\* Różnica średnich jest istotna na poziomie 0,05.

**Źródło:** obliczenia własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Największe różnice w analizowanym przypadku występują zatem między przedsiębiorstwami, w których właściciele mają średnie zdolności do oszacowania ryzyka gospodarczego, a tymi, w których predyspozycje właścicieli w tym zakresie są oceniane przez nich wysoko lub bardzo wysoko (patrz wykres 5.2).

Przeprowadzone badania potwierdziły również, że występują statystycznie istotne różnice wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy ze względu na zachowania przedsiębiorcze w zakresie oceny sytuacji rynkowej. Wyniki testu Levene'a (statystyka 2,33; istotność 0,0079) wskazują, że można przyjąć założenia o równości wariancji. Z kolei analiza wariancji ANOVA (statystyka  $F = 4,720$ ; istotność 0,004) wskazała, że występują statystycznie istotne różnice średniej wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy, ze względu na predyspozycje do zachowania przedsiębiorczego w zakresie oceny sytuacji rynkowej. Wyniki testu Bonferroniego przedstawia tabela 5.7, w której zaprezentowano tylko wyniki porównań wielokrotnych, które okazały się statystycznie istotne.



**Wykres 5.2.** Średni procent wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy a szacowanie ryzyka gospodarczego

**Źródło:** obliczenia własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

**Tabela 5.7.** Porównania wielokrotne średniego procentu wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy a ocena sytuacji rynkowej – test Bonferroniego

Ocena sytuacji rynkowej		Różnica średnich (I-J)	Błąd standardowy	Istotność	95% przedział ufności	
					Dolna granica	Górna granica
Wysoko	Bardzo wysoko	-17,079*	4,825	,004	-30,08	-4,08

\* Różnica średnich jest istotna na poziomie 0,05.

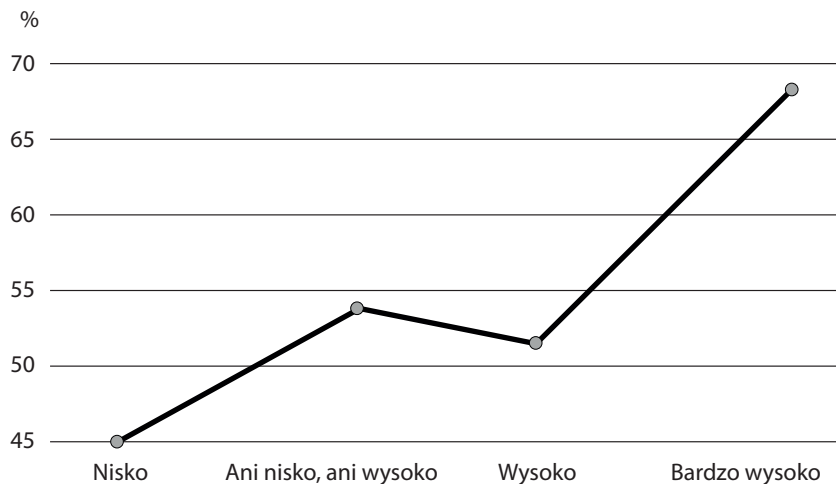
**Źródło:** obliczenia własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Największe różnice występują między przedsiębiorstwami, których właściciele określili poziom swoich umiejętności w zakresie oceny sytuacji rynkowej bardzo wysoko, a tymi, którzy swoje zdolności w tym zakresie ocenili wysoko (patrz wykres 5.3).

Następnie próbowano ustalić, czy występują statystycznie istotne różnice w wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy ze względu na typ postaw właściciela – twórczą, przedsiębiorczą, zarządzającą (por. tabela 5.8).

Okazało się, że jedynie typ twórcy wpływa na zróżnicowanie wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy. Dla tego typu postawy właściciela największe różnice wystąpiły w średniej wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy między respondentami, do których określenie *twórca* raczej nie pasuje, w porównaniu z tymi, do których to określenie pasuje lub

zdecydowanie pasuje (wykres 5.4). Pozostałe dwa typy postaw – przedsiębiorcza i zarządzająca – nie powodują statystycznie istotnych różnic w średnim poziomie sprzedaży przez internet.



**Wykres 5.3.** Średni procent wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy a ocena sytuacji rynkowej

**Źródło:** obliczenia własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

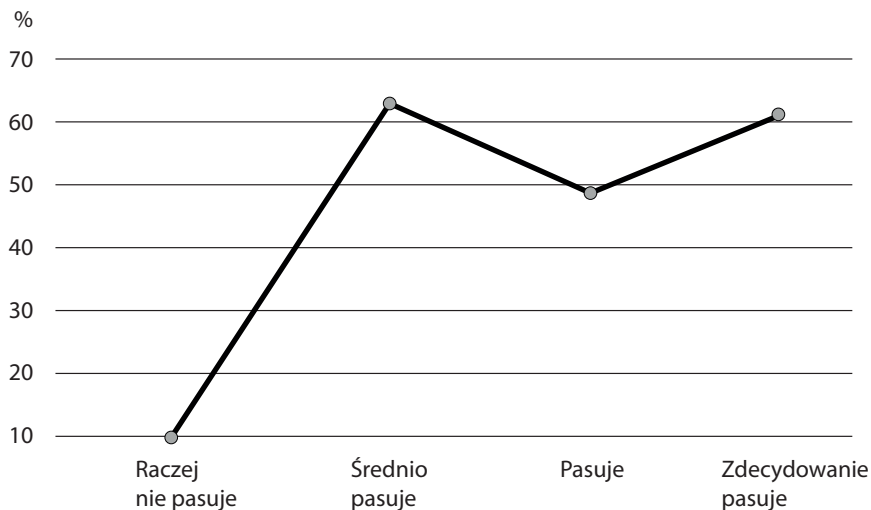
**Tabela 5.8.** Analiza wariancji średniego procentu wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy ze względu na typ postawy właściciela

Postawa właściciela	Test Levene'a	Istotność	ANOVA lub test Welcha	Istotność
Twórcza	1,33	,269	0,565	,570
Przedsiębiorcza	1,00	,371	4,216	,008*
Zarządzająca	3,54	,033	1,963	,125

\* Różnica średnich jest istotna na poziomie 0,05.

**Źródło:** obliczenia własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

W kolejnym kroku zbadano, czy występują statystycznie istotne różnice w wielkości wzrostu sprzedaży przez internet w badanych przedsiębiorstwach ze względu na cechy respondentów. Okazało się, że tylko dwie cechy różnicują sprzedaż w przedsiębiorstwie – gotowość do podejmowania ryzyka oraz odpowiedzialność za siebie i podwładnych. Pozostałe badane cechy właścicieli, tj. kreatywność, innowacyjność, odpowiedzialność, zdolność do samoakceptacji, otwartość na nowe technologie, komunikatywność i wytrwałość, nie różnicują poziomu sprzedaży przez internet w przedsiębiorstwie.



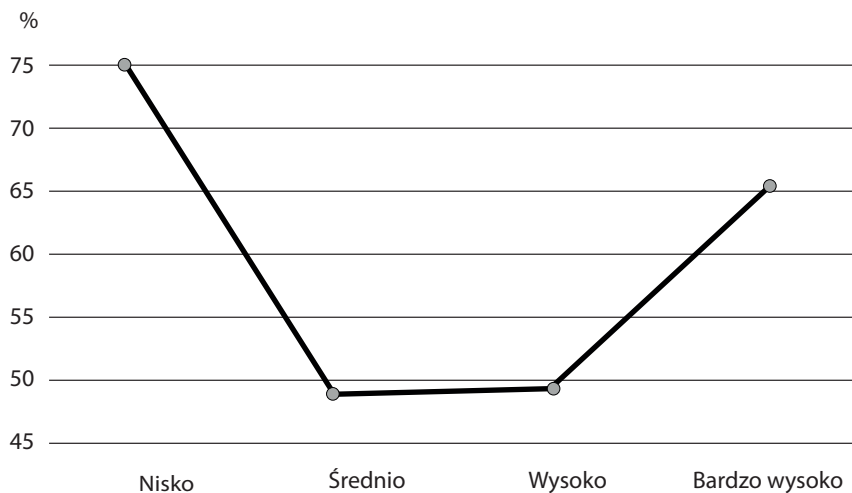
**Wykres 5.4.** Średni procent wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy a typ twórcy  
**Źródło:** obliczenia własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Badanie istotności różnic średniego procentu sprzedaży przez internet ze względu na cechę, jaką jest gotowość do podejmowania ryzyka, rozpoczęto od przeprowadzenia testu Levene'a (statystyka 0,905; istotność 0,408), który pozwolił przyjąć założenie o równości wariancji. Test ANOVA (statystyka  $F = 4,944$ ; istotność 0,003) wskazała, że występują statystycznie istotne różnice średniej wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy ze względu na gotowość do podejmowania ryzyka. W przypadku tej cechy największe różnice występują w średniej wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy między respondentami, którzy mają niską gotowość do podejmowania ryzyka, a tymi, którzy mają taką skłonność średnią lub wysoką (por. wykres 5.5).

Jak wskazano wcześniej, cechą, która również w sposób statystycznie istotny różnicuje poziom sprzedaży przez internet w przedsiębiorstwie, jest odpowiedzialność za siebie i podwładnych. Test Levene'a (statystyka 0,442; istotność 0,508) pozwolił przyjąć założenie o równości wariancji. Analiza wariancji ANOVA (statystyka  $F = 3,689$ ; istotność 0,029) wskazała, że występują statystycznie istotne różnice średniej wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy ze względu na cechę, jaką jest odpowiedzialność za siebie i podwładnych.

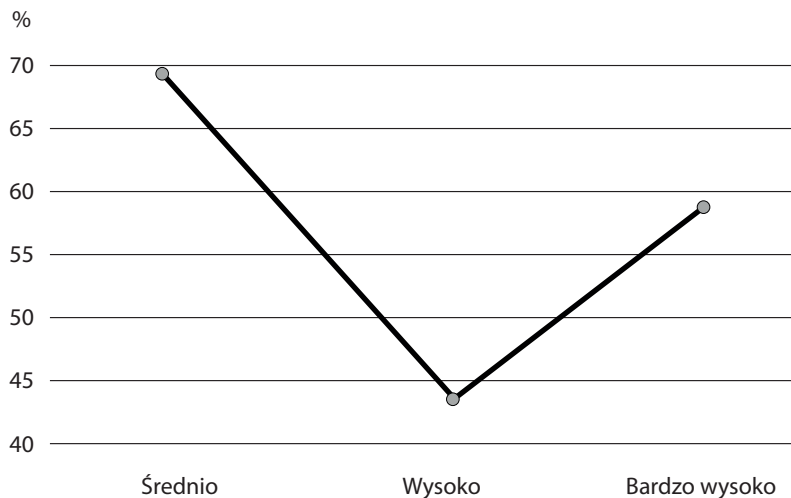
W przypadku tej cechy największe różnice występują w średniej wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy między respondentami, którzy średnio oceniają odpowiedzialność za siebie i podwładnych, a tymi, którzy oceniają tę cechę wysoko (por. wykres 5.6).





**Wykres 5.5.** Średni procent wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy a gotowość do podejmowania ryzyka

**Źródło:** opracowanie własne.



**Wykres 5.6.** Średni procent wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy a odpowiedzialność za siebie i podwładnych

**Źródło:** opracowanie własne.

## 5.2. Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w badanych przedsiębiorstwach a inne czynniki

Opracowane poniżej analizy wnioskowe pozwalają na weryfikację hipotezy H1, zakładającej, że poziom wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w obszarach funkcjonowania MSP sektora kreatywnego jest zróżnicowany i zależy od cech przedsiębiorstw, oraz hipotezy H6, która zakłada, że zastosowanie technologii informacyjno-komunikacyjnych przez MSP sektora kreatywnego ma pozytywny wpływ na rozwój przedsiębiorstwa. Jak pokazały profile sektorowe, różnice między branżami kreatywnymi dostrzec można między innymi w sprzedaży – przyjrzyjmy się bardziej szczegółowo istotnym powiązaniom.

### 5.2.1. Cechy przedsiębiorstw a zastosowanie technologii informacyjno-komunikacyjnych

W tej części pracy podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, czy stosowanie (wykorzystanie) technologii ICT w różnych obszarach (projektowanie i tworzenie produktów, sprzedaż, zakupy, wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem, zbieranie informacji rynkowych, promocja) ma związek z cechami przedsiębiorstwa. Wzięto pod uwagę:

- przynależność do jednej z branż sektora kreatywnego – architektura i projektowanie wnętrz, moda i wzornictwo przemysłowe, programowanie i gry komputerowe oraz reklama i działalność pokrewna;
- wielkość przedsiębiorstwa (liczba zatrudnionych) – mikro, małe i średnie;
- dominujący (pod względem obrotów) rodzaj działania – produkcja, handel i usługi.

Dokonano także analizy zależności między zmiennymi jakościowymi. Uogólnienie wniosków na całą populację wymagać będzie zastosowania testu niezależności chi-kwadrat<sup>1</sup>.

W pierwszej kolejności najistotniejsze stało się ustalenie, czy wykorzystywanie technologii ICT w poszczególnych obszarach ma związek z rodzajem branży sektora kreatywnego, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Okazało się, że tylko w przypadku projektowania i tworzenia produktów oraz sprzedaży wykorzystanie technologii ICT ma związek z rodzajem branży sektora kreatywnego. W tabeli 5.9 umieszczono wyniki wyłącznie dla tej istotnej zależności. Należy zwrócić uwagę,

---

1      Metodologię badań chi-kwadrat opisano w punkcie 5.1.

iz istnieje statystycznie istotna zależność między przynależnością przedsiębiorstwa do określonej branży sektora kreatywnego a stosowaniem ICT w projektowaniu i tworzeniu produktów, ale siła tej zależności jest niewielka (0,181), a także istnieje statystycznie istotna zależność między przynależnością przedsiębiorstwa do określonej branży sektora kreatywnego a stosowaniem ICT w sprzedaży, ale siła tej zależności też jest niewielka (0,179).

**Tabela 5.9.** Istotność i siła zależności między przynależnością badanych przedsiębiorstw do branży sektora kreatywnego a wykorzystywaniem narzędzi IT

Przynależność do branży sektora kreatywnego	Współczynnik kontyngencji
Wykorzystanie narzędzi IT – projektowanie i tworzenie produktów	0,181
Wykorzystanie narzędzi IT – sprzedaż	0,179

**Źródło:** opracowanie własne.

Następnie zbadano istotność zależności między rodzajem działania przedsiębiorstwa (produkcja, handel, usługi) a zastosowaniami technologii ICT w analizowanych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Warunek stosowania testu niezależności chi-kwadrat został spełniony, wszystkie liczebności teoretyczne są bowiem większe niż 5. Wyniki analizy istotności zależności – statystyka chi-kwadrat, liczba stopni swobody ( $df$ ), prawdopodobieństwo testowe ( $p$ ) oraz wartość miernika zależności (współczynnik kontyngencji) – umieszczono w tabeli 5.10. Prawdopodobieństwo w teście chi-kwadrat jest na ogół mniejsze od  $\alpha = 0,05$ . Zależność jest statystycznie istotna – wykorzystanie technologii ICT w projektowaniu i tworzeniu produktów, sprzedaży, zakupach, wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem, zbieraniu informacji rynkowych jest powiązane z rodzajem działania przedsiębiorstwa. Siła zależności jest najwyraźniejsza w przypadku projektowania i tworzenia produktów oraz sprzedaży, o czym świadczy wartość współczynnika kontyngencji wynosząca odpowiednio 0,289 i 0,264. W pozostałych obszarach stosowania IT współczynnik kontyngencji wynosi od 0,121 do 0,154. Tylko w przypadku promocji, gdzie  $p = 0,148$  ( $p > \alpha$ ), stosowanie technologii ICT nie ma związku z rodzajem przedsiębiorstwa (produkcja, handel, usługi).

W kolejnym kroku zbadano zależność między wykorzystywaniem technologii ICT a wielkością przedsiębiorstwa (mikro, małe, średnie), uznano bowiem, że wielkość przedsiębiorstwa (mierzona liczbą zatrudnionych) jest ważną charakterystyką podmiotu i może mieć związek ze stosowaniem ICT. Wyniki badania potwierdzają powyższe przypuszczenie (por. tabela 5.11). Wykorzystanie technologii ICT w poszczególnych obszarach (projektowanie i tworzenie produktów, sprzedaż, zakupy, wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem, zbieranie informacji rynkowych, promocja) pozostaje w związku z wielkością przedsiębiorstwa. Najsilniej

z wielkością przedsiębiorstwa powiązane jest wykorzystanie ICT w zakupach – wartość współczynnika kontyngencji wynosi tu 0,366. Podobna siła zależności ma miejsce w przypadku stosowania ICT w projektowaniu i tworzeniu produktów (0,359), wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem (0,348) i sprzedaży (0,334).

**Tabela 5.10.** Istotność i siła zależności między rodzajem działania (produkcja, handel, usługi) badanych przedsiębiorstw a wykorzystywaniem narzędzi IT

Rodzaj działania przedsiębiorstwa (produkcja, handel, usługi)	Współczynnik kontyngencji
Wykorzystanie narzędzi IT – projektowanie i tworzenie produktów	0,289
Wykorzystanie narzędzi IT – sprzedaż	0,264
Wykorzystanie narzędzi IT – zakupy	0,154
Wykorzystanie narzędzi IT – wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem	0,121
Wykorzystanie narzędzi IT – zbieranie informacji rynkowych	0,133
Wykorzystanie narzędzi IT – promocja	-

**Źródło:** opracowanie własne.

**Tabela 5.11.** Istotność i siła zależności między wielkością przedsiębiorstwa a wykorzystywaniem narzędzi IT

Wielkość przedsiębiorstwa	Współczynnik kontyngencji
Wykorzystanie narzędzi IT – projektowanie i tworzenie produktów	0,359
Wykorzystanie narzędzi IT – sprzedaż	0,334
Wykorzystanie narzędzi IT – zakupy	0,366
Wykorzystanie narzędzi IT – wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem	0,348
Wykorzystanie narzędzi IT – zbieranie informacji rynkowych	0,283
Wykorzystanie narzędzi IT – promocja	0,173

**Źródło:** opracowanie własne.

## 5.2.2. Cechy przedsiębiorstw a różnicowanie wzrostu wielkości sprzedaży

W tej części podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, czy występuje różnicowanie wielkości wzrostu sprzedaży badanych przedsiębiorstw ze względu na zastosowane technologie ICT (sklep internetowy, uniwersalne platformy internetowe, specjalistyczne platformy internetowe). Analizy te przeprowadzono ze względu na:

- przynależność do jednej z branż sektora kreatywnego – architektura i projektowanie wnętrz, moda i wzornictwo przemysłowe, programowanie i gry komputerowe oraz reklama i działalność pokrewna;

- wielkość badanych przedsiębiorstw (liczba zatrudnionych) – mikro, małe i średnie;
- dominujący (pod względem obrotów) zasięg działania rynkowego badanych przedsiębiorstw;
- liczbę mieszkańców miejscowości, w której znajduje się siedziba badanych przedsiębiorstw;
- wskazanie, czy analizowane przedsiębiorstwa należą do sektora firm rodzinnych;
- płeć właścicieli badanych przedsiębiorstw.

Podjęto próbę oceny zróżnicowania wielkości wzrostu sprzedaży dla różnych technologii ICT ze względu na cechy społeczno-ekonomiczne badanych przedsiębiorstw. W tym celu przeprowadzona została analiza wariancji ANOVA jako metoda badania istotności różnic między wieloma średnimi z prób pochodzących z wielu populacji (grup)<sup>2</sup>. Analizę przeprowadzono dla wszystkich wymienionych wyżej czynników, ale w niniejszym opracowaniu przedstawiono tylko wyniki badań, dla których wskazano statystycznie istotne różnice w kształtowaniu się wielkości wzrostu sprzedaży badanych przedsiębiorstw.

Wykorzystanie modelu ANOVA do oceny zróżnicowania wielkości wzrostu sprzedaży dla różnych technologii ICT ze względu na cechy ekonomiczno-społeczne badanych przedsiębiorstw rozpoczęto od sprawdzenia, czy spełnione są warunki dotyczące stosowania jednoczynnikowej analizy wariancji. Główne założenia leżące u podstaw tej analizy to normalność rozkładu zmiennych w każdej populacji (grupie) oraz jednorodność wariancji we wszystkich podpopulacjach (grupach).

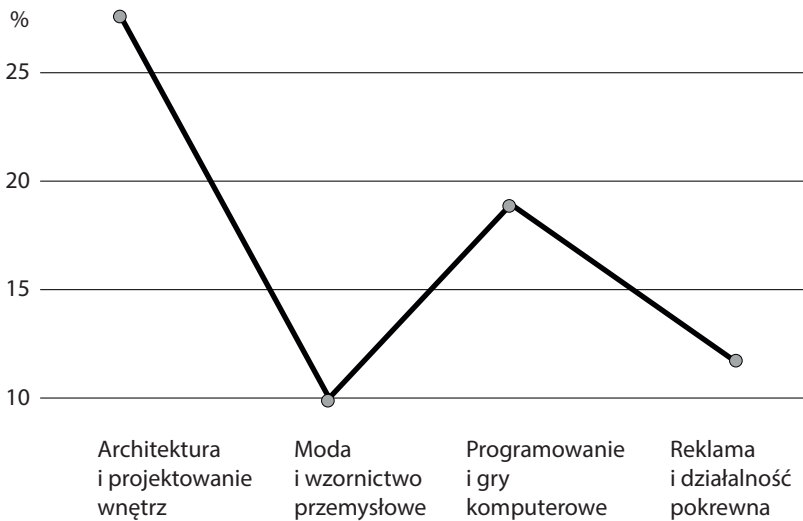
Przeprowadzone badanie rozkładu analizowanych zmiennych wykazało, że zmienne charakteryzują się rozkładem normalnym (wyniki testu Shapiro-Wilka) lub na podstawie innych charakterystyk opisowych (asymetria, kurtoza, M-estymatory itd.) można było uznać dany rozkład za zbliżony kształtem do rozkładu normalnego.

Interesujące są wyniki badań zróżnicowania wielkości wzrostu sprzedaży przez własny sklep internetowy ze względu na przynależność przedsiębiorstwa do rodzaju branży sektora kreatywnego (por. wykres 5.7).

W celu sprawdzenia założenia o jednorodności wariancji wykorzystano test Levene'a (statystyka 4,417; istotność ,006), Wyniki tego testu wskazują, że nie można przyjąć założenia o równości wariancji. W tej sytuacji do oceny istotności różnic średniej wielkości wzrostu sprzedaży przez własny sklep internetowy można wykorzystać mocny test równości średnich – test Welcha (statystyka 5,620; istotność 0,002). Wskazał on, że występują statystycznie istotne różnice między średnim

2 Metodologię badań ANOVA opisano w punkcie 5.3.

wzrostem procentu sprzedaży przez sklep internetowy ze względu na przynależność analizowanych przedsiębiorstw do sektora kreatywnego. Ustalenie, która średnia w istotny sposób różni się od pozostałych, wymaga zastosowania testów porównań wielokrotnych. Niespełnione założenie o równości wariancji pozwala na wykorzystanie w tym celu między innymi testu T2 Tamhane'a. Wyniki analiz przedstawia tabela 5.12 – z uwagi na wielość danych zaprezentowano w niej tylko wyniki porównań wielokrotnych, które okazały się statystycznie istotne. Średnim wzrostem procentu sprzedaży odbywającym się przez własny sklep internetowy najbardziej różnią się zatem przedsiębiorstwa należące do sektora architektura i projektowanie wnętrz i te z sektorów moda i wzornictwo przemysłowe oraz reklama i działalność pokrewna.



**Wykres 5.7.** Zróżnicowanie wielkości wzrostu sprzedaży przez własny sklep internetowy ze względu na przynależność badanych przedsiębiorstw do rodzaju branży sektora kreatywnego

**Źródło:** opracowanie własne.

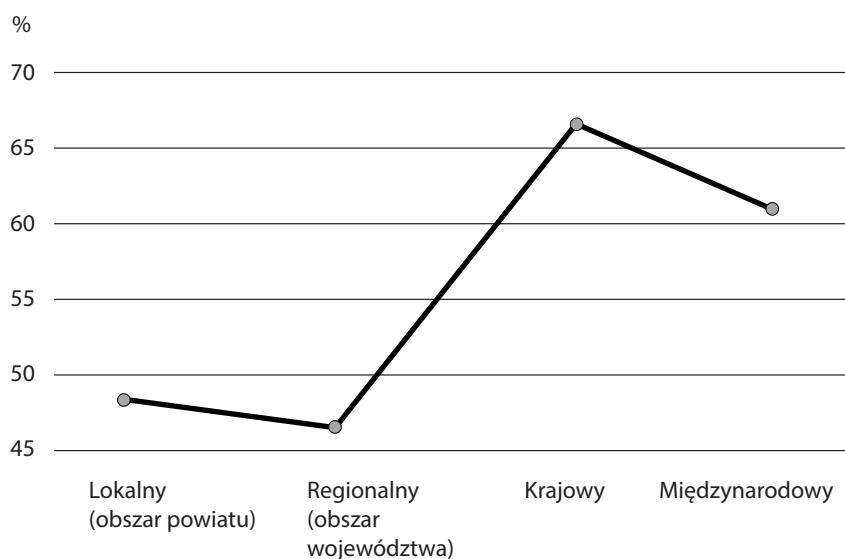
Przeprowadzone badania pokazały, że istnieje statystycznie istotne zróżnicowanie wielkości wzrostu sprzedaży przedsiębiorstw przez sklep internetowy ze względu na dominujący (pod względem obrotów) zasięg działania rynkowego przedsiębiorstwa (wykres 5.8).

**Tabela 5.12.** Porównania wielokrotne średniego procentu wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy ze względu na przynależność przedsiębiorstwa do sektora kreatywnego – test Tamhane’a

Branża kreatywna		Różnica średnich (I-J)	Błąd standardowy	Istotność	95% przedział ufności	
					Dolna granica	Górna granica
Architektura i projektowanie wnętrz	Moda i wzornictwo przemysłowe	17,376*	4,960	,010	3,23	31,52
Architektura i projektowanie wnętrz	Reklama i działalność pokrewna	15,816*	5,472	,040	,47	31,16
Moda i wzornictwo przemysłowe	Programowanie i gry komputerowe	-8,852*	3,107	,037	-17,35	-0,35

\* Różnica średnich jest istotna na poziomie 0,05.

**Źródło:** opracowanie własne.



**Wykres 5.8.** Zróżnicowanie wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy ze względu na dominujący (pod względem obrotów) zasięg działania rynkowego badanych przedsiębiorstw

**Źródło:** opracowanie własne.

W celu sprawdzenia założenia o jednorodności wariancji wykorzystano w tym badaniu test Levene’a (statystyka 0,025; istotność 0,995), który pozwala przyjąć założenie o równości wariancji. W tej sytuacji do oceny istotności różnic średniej



wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy można wykorzystać jedno-czynnikową analizę wariancji ANOVA. Wyniki badania (statystyka  $F = 6,384$ ; istotność 0,001) wskazały, że występują statystycznie istotne różnice średniej wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy ze względu na dominujący (pod względem obrotów) zasięg działania rynkowego badanych przedsiębiorstw. Ustalenie, która średnia w istotny sposób różni się od pozostałych, wymaga zastosowania testów porównań wielokrotnych. Metody te umożliwiają grupowanie średnich i wyodrębnienie grup jednorodnych, czyli takich grup średnich, które nie różnią się statystycznie od siebie. Spełnione założenie o równości wariancji pozwala na wykorzystanie w tym celu między innymi testu Bonferroniego. Wyniki analiz przedstawia tabela 5.13 – z uwagi na wielość danych zaprezentowano w niej tylko wyniki porównań wielokrotnych, które okazały się statystycznie istotne. Średnim procentem wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy najbardziej różnią się zatem przedsiębiorstwa krajowe od przedsiębiorstw lokalnych i regionalnych.

**Tabela 5.13.** Porównania wielokrotne średniego procentu wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy ze względu na zasięg działania rynkowego przedsiębiorstwa – test Bonferroniego

Dominujący (pod względem obrotów) zasięg działania rynkowego przedsiębiorstwa		Różnica średnich (I-J)	Błąd standardowy	Istotność	95% przedział ufności	
					Dolna granica	Górna granica
Lokalny	Krajowy	-17,780*	5,871	,019	-33,60	-1,96
Regionalny	Krajowy	-19,754*	5,038	,001	-33,33	-6,18

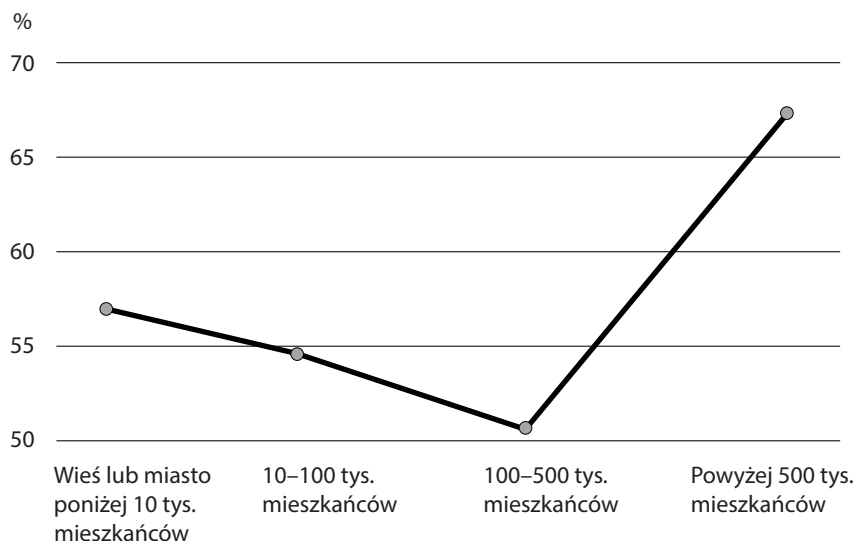
\* Różnica średnich jest istotna na poziomie 0,05.

**Źródło:** opracowanie własne.

Badanie wskazało ponadto, że istnieje statystycznie istotne zróżnicowanie wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy ze względu na liczbę mieszkańców miejscowości, w której znajduje się siedziba analizowanych przedsiębiorstw (porównaj wykres 5.9).

W celu sprawdzenia założenia o jednorodności wariancji wykorzystano test Levene'a (statystyka 7,103; istotność 0,0001), Wyniki tego testu wskazują, że nie można przyjąć założenia o równości wariancji. W tej sytuacji do oceny istotności różnic średniej wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy można wykorzystać mocny test równości średnich – test Welcha (statystyka 3,674; istotność 0,018). Wskazał on, że występują statystycznie istotne różnice średniej wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy ze względu na liczbę mieszkańców miejscowości, w której mieszczą się analizowane przedsiębiorstwa. Ustalenie, która średnia w istotny sposób różni się od pozostałych, wymaga zastosowania testów porównań wielokrotnych. Niespełnione założenie o równości wariancji pozwala na wykorzystanie w tym celu między innymi

testu T2 Tamhane'a. Wyniki analiz przedstawia tabela 5.14 – z uwagi na wielość danych zaprezentowano w niej tylko wyniki porównań wielokrotnych, które okazały się statystycznie istotne. Średnim procentem sprzedaży przez sklep internetowy najbardziej różnią się zatem przedsiębiorstwa mające swoją siedzibę w miastach od 100 do 500 tys. mieszkańców i w tych powyżej 500 tys. mieszkańców.



**Wykres 5.9.** Zróżnicowanie wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy ze względu na liczbę mieszkańców miejscowości, w której znajduje się siedziba badanych przedsiębiorstw

**Źródło:** opracowanie własne.

**Tabela 5.14.** Porównania wielokrotne średniego procentu wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy ze względu na liczbę mieszkańców miejscowości, w której znajduje się siedziba przedsiębiorstwa – test Tamhane'a

Siedziba		Różnica średnich (I-J)	Błąd standardowy	Istotność	95% przedział ufności	
					Dolna granica	Górna granica
Miasto 100-500 tys. mieszkańców	Miasto powyżej 500 tys. mieszkańców	16,651*	5,631	,024	1,48	31,83

\* Różnica średnich jest istotna na poziomie 0,05.

**Źródło:** opracowanie własne.

Przeprowadzone analizy wskazały również, że występują statystycznie istotne różnice średniej wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy ze względu na dominujący (jeśli chodzi o obroty) rodzaj działania – produkcja, handel i usługi (por. wykres 5.10).



**Wykres 5.10.** Statystycznie istotne różnice między wzrostem wielkości sprzedaży przez sklep internetowy ze względu na dominujący (jeśli chodzi o obroty) rodzaj działania badanych przedsiębiorstw

**Źródło:** opracowanie własne.

Wyniki testu Levene'a (statystyka 2,878; istotność 0,061) wskazują, że można przyjąć założenia o równości wariancji. W tej sytuacji do oceny istotności różnic średniej wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy można wykorzystać jednoczynnikową analizę wariancji ANOVA (statystyka  $F = 3,428$ ; istotność 0,036), która wskazuje, że występują statystycznie istotne różnice średniej wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy ze względu na dominujący (jeśli chodzi o obroty) sektor działania przedsiębiorstwa. Ustalenie, która średnia w istotny sposób różni się od pozostałych, wymaga zastosowania testów porównań wielokrotnych. Spełnione założenie o równości wariancji pozwala na wykorzystanie w tym celu między innymi testu Bonferroniego. Wyniki analiz przedstawia tabela 5.15 – z uwagi na wielość danych zaprezentowano w niej tylko wyniki porównań wielokrotnych, które okazały się statystycznie istotne. Średnim wzrostem procentu sprzedaży (która odbywa się przez sklep internetowy) najbardziej różnią się zatem przedsiębiorstwa należące do sektora produkcji i handlu.

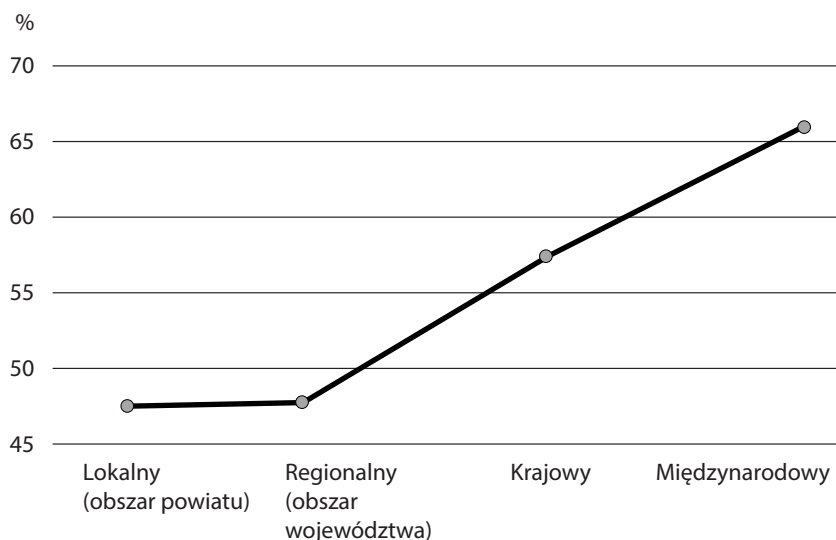
Z kolei procentowy wzrost sprzedaży badanych przedsiębiorstw przez uniwersalne platformy internetowe jest zróżnicowany ze względu na dominujący (jeśli chodzi o obroty) zasięg działania rynkowego przedsiębiorstwa (wykres 5.11) i ze względu na wielkość miasta, w którym mieści się siedziba analizowanych przedsiębiorstw (wykres 5.12).

**Tabela 5.15.** Porównania wielokrotne średniego procentu wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy ze względu na dominujący (jeśli chodzi o obroty) sektor działania badanych przedsiębiorstw – test Bonferroniego

Dominujący (pod względem obrotów) rodzaj działania przedsiębiorstwa		Różnica średnich (I-J)	Błąd standardowy	Istotność	95% przedział ufności	
					Dolna granica	Górna granica
Produkcja	Handel	-10,447*	4,043	,034	-20,29	-,60

\* Różnica średnich jest istotna na poziomie 0,05.

**Źródło:** opracowanie własne.

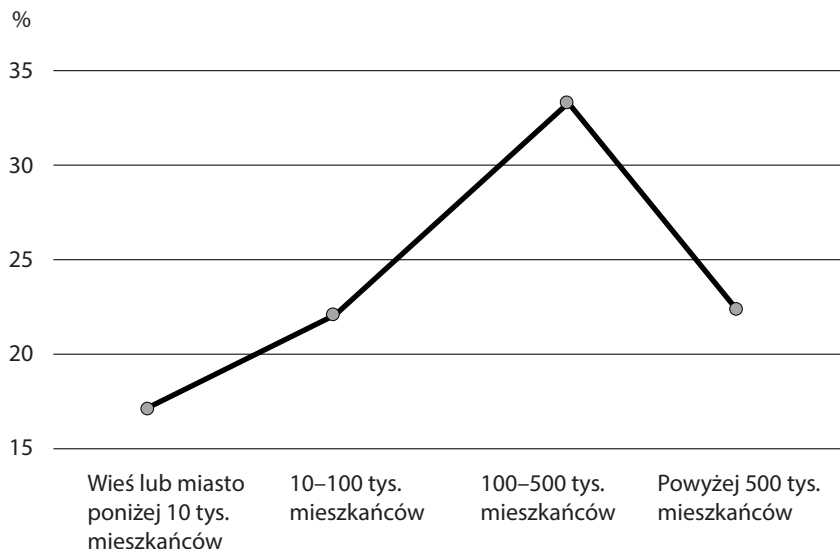


**Wykres 5.11.** Zróżnicowanie wielkości wzrostu sprzedaży przez uniwersalne platformy internetowe ze względu na dominujący (jeśli chodzi o obroty) zasięg działania rynkowego badanych przedsiębiorstw

**Źródło:** opracowanie własne.

Badanie zróżnicowania ze względu na zasięg działania rynkowego analizowanych przedsiębiorstw rozpoczęto od przeprowadzenia testu Levene'a (statystyka 2,244; istotność 0,088), który pozwala przyjąć założenie o równości wariancji. Z kolei wyniki badania jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA (statystyka  $F = 4,627$ ; istotność 0,005) wskazały, że występują statystycznie istotne różnice średniej wielkości wzrostu sprzedaży przez uniwersalne platformy internetowe ze względu na dominujący (jeśli chodzi o obroty) zasięg działania rynkowego badanych przedsiębiorstw. Spełnione założenie o równości wariancji pozwala na wykorzystanie w tym celu między innymi testu Bonferroniego. Wyniki analiz przedstawia tabela 5.16 – z uwagi na wielość danych zaprezentowano w niej tylko wyniki

porównań wielokrotnych, które okazały się statystycznie istotne. Przedsiębiorstwa działające na rynku międzynarodowym najbardziej różnią się zatem od tych, które działają na rynku lokalnym lub regionalnym.



**Wykres 5.12.** Zróżnicowanie wielkości wzrostu sprzedaży przez uniwersalne platformy internetowe ze względu na wielkość miasta, w którym mieści się siedziba badanych przedsiębiorstw

**Źródło:** opracowanie własne.

**Tabela 5.16.** Porównania wielokrotne średniego procentu wzrostu sprzedaży przez uniwersalne platformy internetowe ze względu na zasięg działania rynkowego przedsiębiorstwa – test Bonferroniego

Dominujący (pod względem obrotów) zasięg działania rynkowego przedsiębiorstwa		Różnica średnich (I-J)	Błąd standardowy	Istotność	95% przedział ufności	
					Dolna granica	Górna granica
Lokalny	Międzynarodowy	-18,893*	5,980	,013	-35,01	-2,77
Regionalny	Międzynarodowy	-18,684*	5,927	,013	-34,66	-2,71

\* Różnica średnich jest istotna na poziomie 0,05.

**Źródło:** opracowanie własne.

Badanie zróżnicowania ze względu na liczbę mieszkańców miejscowości, w której znajduje się siedziba analizowanych przedsiębiorstw, rozpoczęto od przeprowadzenia testu Levene'a (statystyka 4,226; istotność 0,008), który nie pozwala przyjąć założenia o równości wariancji. W tej sytuacji do oceny istotności różnic średniej

wielkości wzrostu sprzedaży przez uniwersalne platformy internetowe można wykorzystać mocny test równości średnich – test Welcha (statystyka 2,913; istotność 0,045). Wskazał on, że występują statystycznie istotne różnice między badanymi zmiennymi. Ustalenie, która średnia w istotny sposób różni się od pozostałych, wymaga zastosowania testów porównań wielokrotnych. Niespełnione założenie o równości wariancji pozwala na wykorzystanie w tym celu między innymi testu T2 Tamhane’a. Wyniki analiz przedstawia tabela 5.17 – z uwagi na wielość danych zaprezentowano w niej tylko wyniki porównań wielokrotnych, które okazały się statystycznie istotne. W analizowanym przypadku przedsiębiorstwa mające swoją siedzibę w miastach od 100 do 500 tys. mieszkańców najbardziej różnią się zatem od tych, które mają swoją siedzibę na wsi lub w miastach poniżej 10 tys. mieszkańców.

**Tabela 5.17.** Porównania wielokrotne średniego procentu wzrostu sprzedaży przez uniwersalne platformy internetowe ze względu na liczbę mieszkańców miejscowości, w której znajduje się siedziba przedsiębiorstwa – test Tamhane’a

Siedziba		Różnica średnich (I-J)	Błąd standardowy	Istotność	95% przedział ufności	
					Dolna granica	Górna granica
Miasto 100–500 tys. mieszkańców	Wieś lub miasto poniżej 10 tys. mieszkańców	-16,324*	5,444	,025	-31,24	-1,40

\* Różnica średnich jest istotna na poziomie 0,05.

**Źródło:** opracowanie własne.

### 5.2.3. Prawdopodobieństwo wystąpienia wzrostu sprzedaży przez internet

Jednym z aspektów prowadzonych badań była ocena poziomu i znaczenia sprzedaży przez internet w przedsiębiorstwach sektora kreatywnego. Jak już wspomniano przy opisach częstości, spośród 452 badanych przedsiębiorstw około 23% (102) prowadziło sklep internetowy. W związku z powyższym ankietowanych pytano między innymi o procentowy udział sprzedaży przez sieć WWW oraz o spadek lub wzrost sprzedaży tym kanałem w stosunku do okresu początkowego. Poniżej przeanalizowano rozkłady tych zmiennych. Posłużono się podstawowymi statystykami opisowymi, zmienne mierzone są bowiem na skali ilościowej. Miary charakteryzujące rozkład udziału sprzedaży przez internet w przedsiębiorstwach mających sklep internetowy znajdują się w tabeli 5.18.

**Tabela 5.18.** Statystyki opisowe rozkładu udziału sprzedaży przez internet w badanych przedsiębiorstwach

Miara	Wartość (proc.)
Minimum	5
Maksimum	90
Średnia arytmetyczna	57,14
Kwartyl 1	50
Mediana	65
Kwartyl 3	75
Dominanta	50
Odchylenie standardowe	22,04
Współczynnik zmienności	38,57
Skośność	-0,705
Kurtoza	-0,481

**Źródło:** opracowanie własne.

W przedsiębiorstwach mających sklep internetowy przeciętny udział sprzedaży przez sieć WWW w sprzedaży ogółem wyniósł 57,14%. Najwięcej przedsiębiorstw charakteryzowało się pięćdziesięcioprocentowym udziałem sprzedaży przez internet. Udział sprzedaży nieprzekraczający 50% miało 25% przedsiębiorstw, połowa osiągnęła sprzedaż nieprzekraczającą 65%, a 75% miało udział sprzedaży do 75%. Obliczone miary statystyki opisowej pozwalają stwierdzić, że w jednej czwartej przedsiębiorstw procentowy udział sprzedaży przez internet wyniósł co najmniej 75%. Obszar zmienności, tj. różnica między maksymalnym i minimalnym udziałem sprzedaży omawianym kanałem sprzedaży, wynosi 85 punktów procentowych. Procentowy udział sprzedaży przez internet w poszczególnych przedsiębiorstwach różni się przeciętnie od średniego udziału, wynoszącego 57,14%, o  $\pm 22$  punkty procentowe.

Odchylenie standardowe udziału sprzedaży przez internet stanowi 38,6% średniego udziału, co świadczy o umiarkowanym zróżnicowaniu badanych przedsiębiorstw ze względu na wyodrębnioną zmienną.

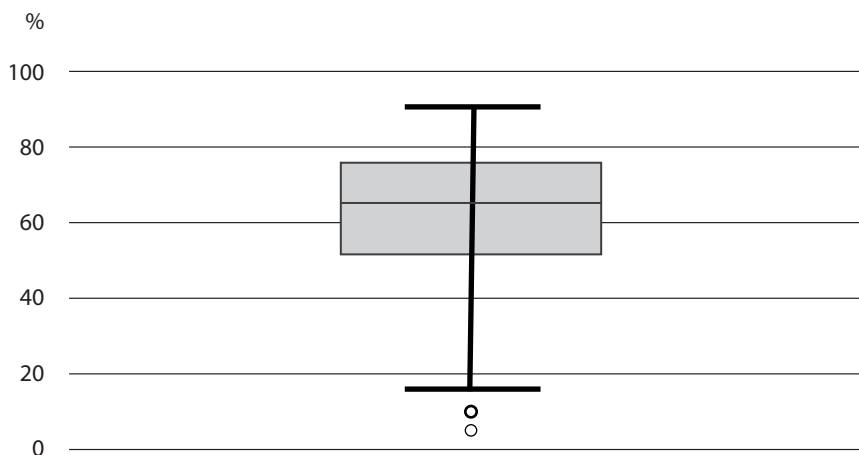
Rozkład omawianej zmiennej (*procentowy udział sprzedaży przez internet*), mierzony klasycznym współczynnikiem asymetrii, charakteryzuje się umiarkowaną asymetrią ujemną (-0,705). Oznacza to, że więcej jest przedsiębiorstw z udziałem sprzedaży powyżej niż poniżej średniej. Kurtoza, wynosząca -0,481, wskazuje, że rozkład udziału sprzedaży przez internet jest platykurtyczny, a więc koncentracja wartości wokół średniej jest mniejsza niż w rozkładzie normalnym.

Rozkład udziału sprzedaży przez internet zilustrowano poniżej wykresem skrzynkowym (wykres 5.13).

Analizując kondycję przedsiębiorstwa, należy niewątpliwie zwrócić uwagę na poziom i dynamikę sprzedaży. Warto nadmienić, iż tylko w 14 przedsiębiorstwach



mających sklep internetowy nie odnotowano wzrostu sprzedaży. W okresie badanym w porównaniu z okresem początkowym sprzedaż wzrosła średnio o 15,62% (tabela 5.19). Jedna czwarta przedsiębiorstw osiągnęła wzrost nieprzekraczający 3,5%, a połowa wzrost wynoszący maksymalnie 10%, natomiast 25% przedsiębiorstw charakteryzowało się wzrostem wynoszącym co najmniej 20%. Maksymalna dynamika wzrostu to aż 70%. Najwięcej przedsiębiorstw odnotowało dziesięcioprocentowy wzrost sprzedaży.



**Wykres 5.13.** Rozkład udziału sprzedaży przez internet w przedsiębiorstwach mających sklep internetowy

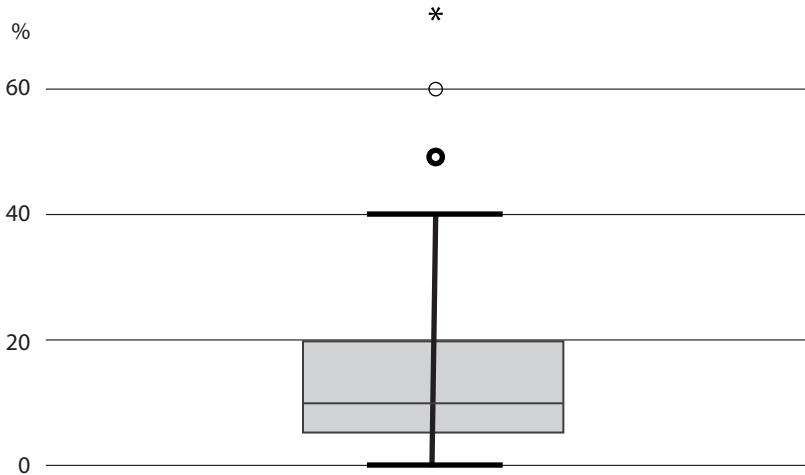
**Źródło:** opracowanie własne.

**Tabela 5.19.** Statystyki opisowe rozkładu wzrostu sprzedaży przez internet w stosunku do okresu początkowego

Miara	Wartość (proc.)
Minimum	0
Maksimum	70
Średnia arytmetyczna	15,62
Kwartył 1	3,50
Mediana	10
Kwartył 3	20
Dominanta	10
Odchylenie standardowe	15,432
Współczynnik zmienności	98,80
Skośność	1,409
Kurtoza	1,801

**Źródło:** opracowanie własne.

Współczynnik zmienności, liczony na podstawie odchylenia standardowego, wynosi 98,8%, co wskazuje na bardzo duże zróżnicowanie dynamiki wzrostu sprzedaży przez internet w badanych przedsiębiorstwach. Dodatnia asymetria rozkładu wzrostu sprzedaży oznacza, iż więcej jest przedsiębiorstw ze wzrostem udziału sprzedaży poniżej średniego poziomu. Rozkład wzrostu udziału sprzedaży przez internet jest leptokurtyczny, a więc bardziej smukły niż rozkład normalnym. Na wykresie 5.14 zaprezentowano rozkład badanej zmiennej.



**Wykres 5.14.** Rozkład wzrostu udziału sprzedaży przez internet

**Źródło:** opracowanie własne.

Przyjmując, że wzrost sprzedaży jest objawem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa, podjęto próbę zbudowania modelu regresji logistycznej, opisującego prawdopodobieństwo (szansę) wystąpienia wzrostu sprzedaży przez internet.

Metodologia regresji logistycznej jest szczegółowo opisana w literaturze przedmiotu (np. Maddala, 1983; Szymczak, 2010; Rószkiewicz, 2011; Gruszczyński, 2012; Hosmer, Lemeshow, Sturdivant, 2013; Wiktorowicz, 2016). W tym miejscu zwrócimy jedynie uwagę na najważniejsze aspekty i istotę regresji logistycznej.

W modelach regresji logistycznej zmienna wynikowa ( $Y$ ) jest zmienną dwustanową:

$$\begin{aligned} Y = 0 & - \text{badane zdarzenie nie występuje,} \\ Y = 1 & - \text{badane zdarzenie występuje.} \end{aligned} \quad (1)$$

Model regresji logistycznej opisuje zależność między zmiennymi objaśniającymi (czynnikami ryzyka) a prawdopodobieństwem wystąpienia badanego zdarzenia

(prawdopodobieństwem wystąpienia ustalonego przez badacza stanu zmiennej  $Y$ ). Zmienna  $Y$  najczęściej jest kodowana tak, jak zapisano powyżej (1). Postać funkcji logistycznej jest następująca:

$$P(Y = 1) = \frac{1}{1 + \exp(-(B_0 + B_1 X_1 + \dots + B_k X_k))},$$

gdzie  $X_1, X_2, \dots, X_k$  są zmiennymi objaśniającymi, które mogą być ilościowe lub jakościowe (zob. Szymczak, 2010, s. 171). Wprowadzając zmienne jakościowe, należy dokonać ich przekształcenia na zmienne zero-jedynkowe, tj. jeśli zmienna  $X_j$  ma  $k$  wariantów, tworzy się  $k - 1$  zmiennych zero-jedynkowych. Badacz, najczęściej na podstawie kryteriów merytorycznych, ustala grupę odniesienia (referencyjną), w relacji do której dokonuje się interpretacji oszacowań parametrów modelu.

Parametry modelu regresji logistycznej estymuje się metodą największej wiarygodności (MNW), poszukując takich ocen parametrów strukturalnych  $\beta_j$ , które maksymalizują wiarygodność próby (poszukuje się maksimum na powierzchni funkcji wiarygodności) (Wiktorowicz, 2016). Wartości funkcji wiarygodności są wykorzystywane do wyznaczenia mierników dopasowania modeli oraz do testowania hipotez o statystycznej istotności poszczególnych zmiennych objaśniających. W niniejszej pracy zrezygnowano ze szczegółowego omawiania tych mierników, skupiano się na ich empirycznym wykorzystaniu do oceny zbudowanego modelu regresji logistycznej.

Testowano różne warianty modelu, w których zmiennymi objaśniającymi były między innymi: wiek sklepu internetowego, wielkość przedsiębiorstwa, przynależność do jednej z branż kreatywnych, dominujący rodzaj działania przedsiębiorstwa, zasięg działania rynkowego przedsiębiorstwa, miejsce siedziby, zachowania właściciela w zakresie realizacji innowacji, zachowania twórcze i kreatywne właściciela, zachowania przedsiębiorcze właściciela, umiejętność zarządzania przedsiębiorstwem i ludźmi, konkurencyjności przedsiębiorstwa, źródła finansowania wykorzystywania ICT. Jednak wiele prób zbudowania modeli regresji logistycznej z uwzględnieniem powyższych zmiennych nie przyniosło oczekiwanych rezultatów. Uzyskane modele nie zawsze były dostatecznie dobre pod względem statystycznym i ekonomicznym. W związku z powyższym w tabeli 5.20 przedstawiono wyniki estymacji najlepszego, w opinii autorki, modelu.

Zmiennymi objaśniającymi (czynniki) w tym modelu są:

- wiek sklepu internetowego;
- dominujący (pod względem obrotów) rodzaj działania przedsiębiorstwa;
- zachowania właściciela w zakresie realizacji innowacji;
- przedsiębiorczość właściciela;
- konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Tabela 5.20. Wyniki estymacji modelu prawdopodobieństwa wzrostu sprzedaży przez internet

Zmienne objaśniające	OR	p
Wiek sklepu internetowego	0,998	0,694
Dominujący (pod względem obrotów) sektor działania przedsiębiorstwa		0,637
• Handel	1,755	0,348
• Usługi	1,344	0,573
Zachowania właściciela w zakresie realizacji innowacji	1,673	0,122
Przedsiębiorczość właściciela	0,341	0,220
Konkurencyjność przedsiębiorstwa	2,114	0,030*
Test Hosmera i Lemeshowa	0,239	
$R^2$ Nagelkerkego	16,4%	
Jakość klasyfikacji (dla $y = 1$ ) – zliczeniowy $R^2$	70,3%	
N	102	

Grupa referencyjna: produkcja, lokalny.

OR – iloraz szans; p – prawdopodobieństwo w teście Walda;

\* – zależność istotna statystycznie ( $\alpha = 0,05$ ).

**Źródło:** opracowanie własne.

Zbudowany model regresji logistycznej, opisujący szansę wzrostu sprzedaży przez internet, jest zbieżny do danych empirycznych. Wskazują na to wyniki testu Hosmera-Lemeshowa, w którym  $p = 0,239$  ( $p > \alpha$ ), co nie daje podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej mówiącej o dopasowaniu modelu do danych empirycznych. Oceniając jakość klasyfikacji na podstawie Tabeli Klasyfikacji (SPSS), sprawdzamy przede wszystkim, jak trafnie model przewiduje „jedynki” (przedsiębiorstwa ze wzrostem sprzedaży przez internet). Trafność ich klasyfikacji wynosi 92,2%, jest więc wysoka. Własności prognostyczne modelu są umiarkowane, zliczeniowy  $R^2$  wynosi 70,3%.

Prawdopodobieństwo w teście zbiorowym współczynników modelu jest mniejsze od  $\alpha = 0,05$ , hipotezę zerową należy zatem odrzucić na korzyść hipotezy alternatywnej, mówiącej, że przynajmniej jeden ze współczynników regresji istotnie różni się od 0, czyli przynajmniej jeden z czynników (zmiennych) w istotny sposób jest związany z prawdopodobieństwem wzrostu sprzedaży przez internet.

Wyniki zawarte w tabeli 5.20 pozwalają wnioskować, że tylko jeden czynnik jest istotny statystycznie. Wiek sklepu internetowego ( $p = 0,694$ ) nie jest, *ceteris paribus*, istotnie powiązany z szansą wzrostu sprzedaży w przedsiębiorstwach mających sklep internetowy. Druga nieistotna zmienna objaśniająca to sektor działania przedsiębiorstwa ( $p = 0,637$ ). Również zachowania właściciela w zakresie realizacji innowacji (projektowania i wdrażania nowości) oraz przedsiębiorczość właściciela nie zwiększają istotnie prawdopodobieństwa wzrostu sprzedaży przez internet.

W świetle uzyskanych wyników można wnioskować, że tylko poziom konkurencyjności przedsiębiorstw ( $p = 0,030$ ) jest istotnie powiązany z szansą wzrostu sprzedaży przez internet. Dla tej zmiennej  $p < \alpha$  odrzucamy hipotezę zerową w teście Walda, konkurencyjność przedsiębiorstwa jest zatem, *ceteris paribus*, istotnie

powiązana z prawdopodobieństwem wzrostu sprzedaży.  $OR = 2,114$ , więc szansa wzrostu sprzedaży rośnie średnio 2,1-krotnie wraz ze wzrostem konkurencyjności przedsiębiorstwa o jeden punkt.

### 5.3. Prawdopodobieństwo wprowadzenia w przedsiębiorstwie nowości z zakresu technologii informacyjno-komunikacyjnych

W dobie globalizacji na sukces mogą liczyć tylko te przedsiębiorstwa, które są innowacyjne, cecha ta jest bowiem uznawana za jeden z najważniejszych czynników determinujących rozwój, wzrost lub utrzymanie dotychczasowej pozycji konkurencyjnej na rynku. Zgadając się z powyższą teorią, postanowiono poszukać czynników (zmiennych) powiązanych z wprowadzaniem innowacji (nowości z zakresu technologii ICT) w przedsiębiorstwach. Do realizacji tego celu również wykorzystano model regresji logistycznej. Skoncentrowano się na uwarunkowaniach, możliwościach i planach rozwojowych badanych przedsiębiorstw. Podjęto próbę zbudowania modelu opisującego prawdopodobieństwo (szansę) wprowadzenia w przedsiębiorstwie innowacji z zakresu ICT w ciągu najbliższego roku. Do realizacji tego zadania wykorzystano regresję logistyczną<sup>3</sup>.

W niniejszym modelu opisującym prawdopodobieństwo (szansę) wprowadzenia w analizowanych przedsiębiorstwach innowacji z zakresu ICT w ciągu najbliższego roku przyjęto jako zmienne objaśniające:

- rodzaj branży sektora kreatywnego;
- dominujący (pod względem obrotów) rodzaju działania przedsiębiorstwa;
- zasięg działania rynkowego przedsiębiorstwa;
- konkurencyjność przedsiębiorstwa;
- kreatywność;
- otwartość na nowe technologie;
- najważniejsze źródło finansowania nowych technologii ICT.

Rzetelna ocena zbudowanego modelu regresji logistycznej powinna obejmować: ocenę dopasowania modelu do danych empirycznych, ocenę właściwości klasyfikacyjnych (tj. trafności prognostycznej) oraz ocenę istotności statystycznej parametrów strukturalnych i interpretację ocen parametrów.

Wyniki estymacji modelu szans wprowadzenia w przedsiębiorstwie innowacji z zakresu ICT w ciągu najbliższego roku zaprezentowano w tabeli 5.21.

3 Testowano różne warianty modelu, zmienne objaśniające opisane zostały w punkcie 5.2.3.

**Tabela 5.21.** Wyniki estymacji modelu prawdopodobieństwa wprowadzenia w badanych przedsiębiorstwach nowości z zakresu ICT w ciągu najbliższego roku – wyniki estymacji regresji logistycznej

Zmienne objaśniające	OR	p
Dominująca branża działania przedsiębiorstwa		0,181
Architektura i projektowanie wnętrz	0,743	0,296
Moda i wzornictwo przemysłowe	1,446	0,226
Programowanie i gry komputerowe	1,185	0,580
Dominujący (pod względem obrotów) rodzaj działania przedsiębiorstwa		0,050*
Handel	2,582	0,019*
Usługi	1,959	0,039*
Dominujący (pod względem obrotów) zasięg działania rynkowego przedsiębiorstwa		< 0,001*
Regionalny (obszar województwa)	1,529	0,086
Krajowy	2,333	0,002*
Międzynarodowy	7,349	< 0,001*
Konkurencyjność przedsiębiorstwa	1,435	0,009*
Kreatywność właściciela	0,814	0,179
Otwartość na nowe technologie	1,284	0,079
Źródła finansowania (pierwsze miejsce) technologii ICT wykorzystywanych w przedsiębiorstwie	1,062	0,556
Test Hosmera i Lemeshowa	0,818	
$R^2$ Nagelkerkego	0,140	
Jakość klasyfikacji (dla $y = 1$ )	64,6%	
N	452	

Grupa referencyjna: reklama i działalność pokrewna, produkcja, lokalny.

OR – iloraz szans; p – prawdopodobieństwo w teście Walda; \* – zależność istotna statystycznie ( $\alpha = 0,05$ ).

**Źródło:** opracowanie własne.

Do oceny jakości dopasowania modelu do danych empirycznych służy test Hosmera-Lemeshowa. Hipoteza zerowa i alternatywna w tym teście sformułowane są następująco:

$H_0$ : model jest dopasowany,

$H_1$ : model jest niedopasowany.

W teście Hosmera-Lemeshowa  $p > \alpha$ , a więc nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej – model jest dopasowany (w sensie statystycznym).

Oceniając jakość klasyfikacji, sprawdzamy przede wszystkim, jak trafnie model przewiduje „jedyńki” (wprowadzanie innowacji). Trafność ich klasyfikacji wynosi 44,2%, jest więc umiarkowana. Zliczeniowy  $R^2$  wynosi 64,6%. Model ten ma umiarkowane własności prognostyczne. Kolejnym etapem oceny modelu regresji logistycznej jest ocena istotności statystycznej oszacowanych parametrów strukturalnych oraz merytoryczna interpretacja uzyskanych oszacowań.

Wyniki testu zbiorowego współczynników modelu znajdują się w tabeli 5.22.

**Tabela 5.22.** Test zbiorowy współczynników modelu prawdopodobieństwa wprowadzenia w badanych przedsiębiorstwach nowości ICT w ciągu najbliższego roku

	chi-kwadrat	df	p
Krok	0,346	1	0,556
Blok	0,346	1	0,556
Model	50,009	12	< 0,001*

$p$  – prawdopodobieństwo testowe,  $df$  – liczba stopni swobody,

\* – zależność istotna statystycznie ( $\alpha = 0,05$ ).

**Źródło:** opracowanie własne.

Zauważmy, iż w teście zbiorowym współczynników modelu, w wierszu *Model*,  $p < 0,001^*$ . Test zbiorowy współczynników modelu (*omnibus test of model coefficients*), którego sprawdzianem jest statystyka  $\chi^2$ , pozwala na zweryfikowanie hipotez:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0,$$

$$H_1: \sim H_0.$$

W hipotezie zerowej zakłada się, że wszystkie współczynniki regresji są równe zeru, co oznacza, że żadna ze zmiennych nie jest powiązana z prawdopodobieństwem badanego zjawiska. Hipoteza alternatywna zawiera przypuszczenie, że w przyjętym zestawie  $k$  zmiennych objaśniających istnieje przynajmniej jeden czynnik powiązany z szacowanym prawdopodobieństwem wystąpienia zjawiska.

Skoro prawdopodobieństwo w teście zbiorowym współczynników modelu, którego podstawą jest statystyka chi-kwadrat, jest mniejsze od  $\alpha = 0,05$ , hipotezę zerową należy zatem odrzucić, co oznacza, że przynajmniej jeden ze współczynników regresji istotnie różni się od 0, czyli przynajmniej jedna ze zmiennych objaśniających w istotny sposób jest związana z prawdopodobieństwem wprowadzenia w analizowanych przedsiębiorstwach nowości z zakresu ICT w ciągu najbliższego roku.

Z empirycznego punktu widzenia szczególnie ważna jest istotność statystyczna oszacowanych parametrów strukturalnych oraz merytoryczna interpretacja uzyskanych oszacowań. Oceny istotności statystycznej poszczególnych parametrów dokonuje się testem Walda. Pozwala on na weryfikację hipotez postaci:

$$H_0: \beta_j = 0,$$

$$H_1: \beta_j \neq 0.$$

lub

$$H_0: OR_j = 1,$$

$$H_1: OR_j \neq 1.$$

W regresji logistycznej do oceny skali zmian prawdopodobieństwa wraz ze wzrostem  $x$  o jednostkę wykorzystuje się ilorazy szans ( $OR$ ). Wartości  $OR$  oraz prawdopodobieństwo w teście Walda podane są tabeli 5.21.

Przeanalizujemy wyniki testu Walda i wartości  $OR$  dla kolejnych zmiennych:

- Dla zmiennej dominująca branża sektora kreatywnego, w której działa przedsiębiorstwo  $p = 0,181$ , nie ma zatem podstaw do odrzucenia  $H_0$ , branża działania przedsiębiorstwa nie jest istotnie powiązana z szansą wprowadzenia innowacji z zakresu technologii ICT.
- Dla zmiennej dominujący (pod względem obrotów) rodzaj działania przedsiębiorstwa grupą odniesienia jest produkcja; wyznaczone zostały dwie zmienne zero-jedynkowe. Przyjmujemy, że rodzaj działania przedsiębiorstwa (produkcja, handel, usługi) jest, *ceteris paribus*, istotnym czynnikiem szansy wprowadzenia innowacji ICT w ciągu roku od przeprowadzonego badania ( $p = 0,050$ ). W porównaniu z przedsiębiorstwami produkcyjnymi istotnie różnią się pod względem prawdopodobieństwa wprowadzenia innowacji ICT przedsiębiorstwa handlowe ( $p = 0,019$ ) oraz usługowe ( $p = 0,039$ ). Przedsiębiorstwa handlowe w porównaniu z produkcyjnymi mają prawdopodobieństwo wprowadzenia innowacji z zakresu technologii ICT średnio około 2,6-krotnie wyższe, a przedsiębiorstwa usługowe prawie dwukrotnie wyższe.
- Dla zmiennej dominujący (pod względem obrotów) zasięg działania rynkowego przedsiębiorstwa grupą referencyjną są przedsiębiorstwa o zasięgu lokalnym (obszar powiatu). Analizowany czynnik jest czterowariantową zmienną jakościową, utworzono zatem trzy zmienne zero-jedynkowe. Można uznać, iż zasięg działania rynkowego przedsiębiorstwa jest, *ceteris paribus*, istotnym czynnikiem szansy wprowadzenia innowacji ICT w kolejnym roku ( $p < 0,001^* < \alpha$ , co powoduje, że odrzucamy  $H_0$ ). W porównaniu z przedsiębiorstwami lokalnymi istotnie różnią się pod względem prawdopodobieństwa wprowadzenia innowacji ICT przedsiębiorstwa o zasięgu krajowym ( $p = 0,02^*$ ) i międzynarodowym ( $p < 0,001^*$ ), nie różnią się natomiast istotnie przedsiębiorstwa o zasięgu regionalnym ( $p = 0,086$ ). W porównaniu z przedsiębiorstwami lokalnymi przedsiębiorstwa o zasięgu krajowym mają prawdopodobieństwo wprowadzenia innowacji z zakresu technologii ICT średnio 2,3-krotnie wyższe, a przedsiębiorstwa o zasięgu międzynarodowym, mają je średnio ponad siedmiokrotnie wyższe.
- Dla zmiennej ocena konkurencyjności przedsiębiorstwa  $p = 0,009$ , jest mniejsze od  $\alpha$ , co upoważnia nas do odrzucenia  $H_0$  na korzyść hipotezy alternatywnej, mówiącej, że konkurencyjności przedsiębiorstwa jest istotnie powiązana z prawdopodobieństwem wprowadzenia innowacji ICT. Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa o jeden punkt na pięciopunktowej skali skutkuje 1,4-krotnym wzrostem szansy wprowadzenia w przedsiębiorstwie innowacji z zakresu technologii ICT rok po przeprowadzeniu badania.



Kolejne trzy zmienne objaśniające nie są istotne statystycznie. Okazało się, że takie cechy osoby zarządzającej, jak kreatywność ( $p = 0,179$ ) oraz otwartość na nowe technologie ( $p = 0,079$ ) nie są powiązane z szansą wprowadzenia nowoczesnych rozwiązań ICT i innowacji. Również źródło finansowania nowych technologii ICT ( $p = 0,556$ ) nie ma związku z prawdopodobieństwem wprowadzania w przedsiębiorstwach innowacji z zakresu technologii ICT.



# 6. Typologia przedsiębiorstw z sektora kreatywnego wykorzystujących nowe technologie. Wyniki badań jakościowych

## 6.1. Badania jakościowe

Podczas gromadzenia danych empirycznych zastosowano nie tylko pomiar ilościowy, ale także jakościowy, który realizowany był z wykorzystaniem techniki indywidualnego wywiadu pogłębionego (zob. Oppenheim, 2004). Narzędzie pomiaru stanowiło dyspozycje do wywiadu pogłębionego. Pytania w kwestionariuszu odnosiły się do następujących obszarów:

- charakterystyka postaw, cech i umiejętności właściciela przedsiębiorstwa;
- profil przedsiębiorstwa, charakterystyka, specyfika branży;
- zasoby ludzkie i finansowe;
- wykorzystanie technologii ICT w poszczególnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- doradztwo i wsparcie finansowe we wdrożeniu technologii ICT;
- wpływ zastosowanych technologii na konkurencyjność;
- wpływ zastosowanych narzędzi na rozwój;
- rekomendacje na przyszłość.

Podczas analizy cech, umiejętności i doświadczenia właścicieli badanych przedsiębiorstw posłużono się także testem talentów Gallupa<sup>1</sup>. W trakcie przeprowadza-

---

1 Przez niemal trzydzieści lat Instytut Gallupa (zajmujący się od połowy lat trzydziestych XX wieku badaniami opinii społecznej na świecie) przeprowadził wiele milionów wywiadów w celu znalezienia odpowiedzi na pytanie, jakie talenty są potrzebne do osiągnięcia doskonałości w różnych rolach zawodowych. Zgromadzone w instytucie materiały pozwoliły

nia badania jakościowego przyjęto formę wywiadu narracyjnego. W tym celu wykorzystano techniki komunikacyjne, aby możliwe było ukierunkowanie rozmowy na obszary związane z przedmiotem badań, a jednocześnie by rozmowa ta dawała możliwość swobodnej wypowiedzi. Istotnym założeniem było także stworzenie naturalnych oraz powtarzalnych warunków do prowadzenia wywiadu, co miało znaczenie z punktu widzenia dbałości o trafność i rzetelność pomiaru.

Wywiady pogłębione realizowane były w siedzibach firm i prowadzone z właścicielami przedsiębiorstwa osobiście przez autorkę. Treść poszczególnych wywiadów była (za wiedzą i zgodą rozmówców) rejestrowana na nośnikach cyfrowych, co dało możliwość wielokrotnego ich odtwarzania na etapie analizy danych. Na podstawie otrzymanych informacji sporządzony został protokół studium przypadku.

Zgromadzony materiał empiryczny został poddany kodowaniu teoretycznemu oraz rzeczowemu, aby móc dokonać nasycenia kategorii teoretycznych i ustalić związki przyczynowo-skutkowe.

## 6.2. Dobór próby badawczej w badaniach jakościowych

W przeciwieństwie do przeprowadzonych badań ilościowych, w których jednym z kluczowych czynników był losowy dobór próby, w tym przypadku zastosowano dobór celowy. Dobór ten pozwala na wybór przypadku ze względu na daną cechę bądź proces, które są przedmiotem zainteresowania badacza (zob. Silverman, 2008). Tym samym badane przypadki mogą zostać wybrane ze względu na ich podobieństwo i możliwy efekt uzyskania powtarzających się wyników albo też przez wzgląd na cechy przeciwstawne (w przypadku analizy zjawisk kontrastujących ze sobą). Wskazane podejście zastosowano w niniejszym badaniu, dlatego też do celów analizy jakościowej dobór próby miał charakter teoretyczny (zob. Yin, 2009) i zgodny był z metodologią wielokrotnego studium przypadku. Istotne jest tu podkreślenie faktu, iż celem tego typu doboru próby jest dogłębne zrozumienie

---

na dokonanie pogłębionych analiz i wytypowanie talentów w ponad 150 różnych zawodach, w tym charakterystycznych dla wybitnych menedżerów i pracowników. Test ten, znany pod nazwą *Clifton Strengths* (wcześniej określany jako *Clifton StrengthsFinder*), mierzy obecność 34 cech, zwanych talentami. Talent według Gallupa (*theme*) jest naturalnie powtarzającym się wzorcem myślenia, odczuwania i reagowania, który może być produktywnie wykorzystany (zob. Gallup, b.r.). Talenty w naturalny sposób predestynują do określonego odbioru i przetwarzania rzeczywistości, a tym samym do osiągnięcia sukcesów w określonych obszarach. Najsilniejsze, najbardziej dominujące talenty danej osoby cechują się największą dynamiką, dając możliwość najszybszego uczenia się i mają znaczący wpływ na zachowanie i osiągnięcia danej osoby.

analizowanych przypadków, które umożliwia stworzenie ram analitycznych i koncepcji wykorzystywanych w badaniu. W praktyce oznacza to dobór i analizę kolejnych przypadków, aż do chwili nasycenia kategorii teoretycznych, ale bez wiążących początkowych założeń, które odnoszą się do ich liczby (zob. Głodek, 2018, s. 212–213).

W ramach procesu doboru próby zastosowany został wybór przypadków odchyleń. Był on swoistym testem rozstrzygającym, dostarczał bowiem przypadków, które weryfikowały funkcjonowanie budowanego modelu teoretycznego (zob. Silverman, 2008). Tak więc przypadki poddawane analizie były dobierane przy zachowaniu różnorodności, jeśli chodzi o:

- indywidualne postawy, cechy i umiejętności przedsiębiorcy;
- charakterystykę przedsiębiorstwa i rodzaj branży kreatywnej;
- otoczenie, w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo.

W rezultacie zastosowania opisanej wyżej metodologii w ramach badania przeprowadzono 80 wywiadów w dwóch krajach – w Polsce i Wielkiej Brytanii.

W Polsce badaniem zostało objętych 60 przedsiębiorstw. Rozkład był równomierny – po 15 przedsiębiorstw na każdy badany sektor (architektura i projektowanie wnętrz, moda i wzornictwo przemysłowe, programowanie i gry komputerowe, reklama i działalność pokrewna) oraz po 5 przedsiębiorstw z podziałem na liczbę zatrudnionych pracowników (mikro, małe, średnie). Wywiady zostały zrealizowane dzięki zawodowym kontaktom autorki z instytucjami wsparcia biznesu w Polsce i przeprowadzone były wśród przedsiębiorstw zlokalizowanych w najbardziej kreatywnych miastach – Wrocławiu, Łodzi, Poznaniu, Warszawie, Trójmieście, Krakowie, Szczecinie, Gdańsku. Głównym celem tego etapu badania była pogłębiona identyfikacja rozwiązań ICT stosowanych przez mikro-, małe i średnie podmioty z sektora kreatywnego oraz pogłębiona analiza zależności opisanych w celach szczegółowych.

W Wielkiej Brytanii, która jest kolebką sektora kreatywnego, badaniem objętych zostało 20 przedsiębiorstw – po 5 na każdy badany sektor. Badania zostały przeprowadzone w Nottingham Trent University (Nottingham Business School), a przedsiębiorstwa wybrane z bazy przedsiębiorstw kreatywnych NTU Entrepreneurship Center – The HIVE. Celem tej części badania było wychwycenie kontekstu międzynarodowego, identyfikacja rozwiązań wykorzystywanych przez najlepsze przedsiębiorstwa z przemysłów kreatywnych, które stanowić mogą swojego rodzaju benchmark dla wyników badań w Polsce.

Celem analizy była ocena wpływu wymiaru działalności bazującej na kreatywnych rozwiązaniach i twórczych postawach właścicieli badanych przedsiębiorstwa na wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych. W rezultacie stworzona została czteropolowa matryca (patrz rysunek 6.1).

		Wykorzystywanie technologii ICT	
		Wysoka intensywność wykorzystania	Niska/umiarkowana intensywność wykorzystania
Wymiar kreatywności	Wysoki poziom	Typ 1 „wysoce twórczy i wysoce sprawny technologicznie”	Typ 2 „wysoce twórczy i umiarkowanie sprawny technologicznie”
	Niski/umiarkowany poziom	Typ 3 „sprawny realizator ICT”	Typ 4 „przeciętny w wymiarze ICT i kreatywności”

**Rysunek 6.1.** Czteropolowa matryca zależności między wymiarem działalności bazującej na rozwiązaniach kreatywnych i twórczej postawie właściciela a wykorzystaniem technologii ICT

**Źródło:** opracowanie własne.

### 6.3. Typ 1 – „wysoce twórczy i wysoce sprawny technologicznie”

Typ 1 – „wysoce twórczy i wysoce sprawny technologicznie” – to przedsiębiorstwa bazujące na wysokim poziomie rozwiązań kreatywnych i twórczej postawie właściciela przy wysokiej intensywności wykorzystywania technologii ICT (por. rysunek 6.2).

Kategoria ta obejmuje głównie przedsiębiorstwa o stosunkowo niewielkim rozmiarze i w pierwszych latach działalności. Podstawą funkcjonowania takich podmiotów są umiejętności i talenty założyciela-właściciela, które umożliwiają zaoferowanie na rynku opcji dopasowanych do szczególnej sytuacji potencjalnego klienta i opartych na rozwiązaniach ICT. Bardzo często są to przedsiębiorstwa działające na styku biznesu i kultury, wykorzystujące potencjał miejsca, w którym powstały.

Tak naprawdę działam na granicy biznesu i kultury, mój produkt opiera swoją wartość o wzornictwo z regionu, z którego pochodzę. (właścicielka firmy z branży wzornictwo przemysłowe)

W animacjach przez nas projektowanych wykorzystujemy talent artystów z naszego regionu. Współpracujemy z ogniskami kultury, wykorzystując potencjał ludzi tam zrzeszonych, muzyków, malarzy, osób wytwarzających rękodzieła artystyczne. (właściciel firmy z branży programowanie)

		Wykorzystywanie technologii ICT	
		Wysoka intensywność wykorzystania	Niska/umiarkowana intensywność wykorzystania
Wymiar kreatywności	Wysoki poziom	Typ 1 „wysoce twórczy i wysoce sprawny technologicznie”	Typ 2 „wysoce twórczy i umiarkowanie sprawny technologicznie”
	Niski/umiarkowany poziom	Typ 3 „sprawny realizator ICT”	Typ 4 „przeciętny w wymiarze ICT i kreatywności”

**Rysunek 6.2.** Umiejscowienie badanych przedsiębiorstw – typ 1 „wysoce twórczy i wysoce sprawny technologicznie”

**Źródło:** opracowanie własne.

Kluczowym zasobem ludzkim tej grupy przedsiębiorstw są ich założyciele (właściciele). Ich wiedza oraz kontakty zawodowe i osobiste stanowią bazowy składnik analizowanych przedsiębiorstw. Ich wiek waha się między 25. a 35. rokiem życia. Mężczyzn odnajdziemy głównie w branży programowanie i gry komputerowe, natomiast kobiety w tej grupie to właścicielki przedsiębiorstw z branży reklama i działalność pokrewna oraz moda i wzornictwo przemysłowe. Niezależnie od płci osoby te określają się jako osoby twórcze i otwarte na nowe technologie.

Ja urodziłem się wraz z nowymi technologiami [...], nie znam świata, w którym ich nie było. Od zawsze pociągały mnie nowości i innowacje. Już na studiach na politechnice robiłem pierwsze wynalazki w ramach rozwiązań ICT. Jestem całkowicie za postępem, ba nawet chcę być jego twórcą. (właściciel firmy z branży oprogramowanie)

Mają też cechy przedsiębiorcze, takie jak szukanie okazji rynkowych (i opracowanie oferty rynkowej) oraz realizację innowacji (projektowanie i wdrażanie nowości).

Jesteśmy firmą innowacyjną, wprowadzamy na rynek od 5 do 6 innowacji produktowych rocznie [...], nie boję się ryzyka, nawet jest ono dla mnie dużym atraktorem [...]. Czy straciliśmy, tak – ale też dużo naszych pomysłów doskonale się przyjęło w branży, w której funkcjonujemy. (właściciel firmy z branży oprogramowanie)

Długo szukaliśmy swojej niszy rynkowej [...], postawiliśmy na lukę ekologiczną. Było nam łatwiej i szybciej odpowiedzieliśmy na potrzeby rynku. Teraz marki modowe typu Esprit i Zara też wprowadzają produkty i tkaniny ekologiczne [...], ale mogą się pochwalic – w Polsce byliśmy pierwsi. (właścicielka firmy z branży modowej)

Model biznesowy oparliśmy o nasze talenty [...] i potencjał regionu, w którym działamy, słyniemy z rękodziela artystycznego. Sami tworzymy tkaniny w sensie dosłownym – mam stare krosno po mojej babci. (właścicielka firmy z branży wzornictwo przemysłowe)

Nie mam jeszcze dużego doświadczenia, ale w naszej działalności podstawą są nasze umiejętności i nowe technologie, na tym opieramy nasz model biznesowy [...] widziała Pani wyniki testu, jesteśmy kreatywnymi twórcami, a nowe technologie to dla nas chleb powszedni [...] dla nas to norma [...] nawet bardziej je tworzymy, niż wykorzystujemy. Wszystkie nasze produkty zrodziły się z nowych technologii. Całej reszty o biznesie nadal się uczymy. Korzystamy z wielu szkoleń i doradztwa, to wiele ułatwia. Jesteśmy bardzo młodzi, ale mamy świadomość swoich braków i je niwelujemy. Mimo małego doświadczenia nasza firma pręźnie się rozwija i „wymiała” konkurencję. Taka jest prawda. (właściciel firmy z branży oprogramowanie)

Według testu talentu Gallupa w typie 1 – „wysoce twórczy i wysoce sprawny technologicznie” – właściciele przeważnie należeli do osób mających talent strategicznego myślenia<sup>2</sup> (*strategic thinking*) (zob. Rath, Conchie, 2008; Rath, 2017). Wśród analizowanych przypadków najczęściej odnajdywano wizjonerów, odkrywców, analityków oraz strategów. Talenty posiadane przez nich były odpowiedzialne za kreatywność oraz zbieranie, przetwarzanie i ocenę informacji niezbędnych na przykład przy podejmowaniu decyzji. Osoby bogato obdarzone tymi talentami nazywane są *pięknymi umysłami*, ponieważ świat, jaki tworzą we własnym umyśle, jest równie bogaty i barwny, a czasem nawet bardziej niż ten rzeczywisty.

2 Do grupy talentów strategicznego myślenia (*strategic thinking*) należą: strateg – *strategic*, uczenie się – *learner*; wizjoner – *futuristic*, odkrywczość – *ideation*; analityk – *analytical*; intelekt – *intellection*, kontekst – *context*, zbieranie – *input*. Zaprezentowane tu tłumaczenia są dosłowne, ponieważ Instytut Gallupa zastrzega sobie nazewnictwo każdego z talentów.



Odnajdują się tutaj twórcy, artyści, projektanci, myśliciele, a także stratedzy i przedsiębiorczy liderzy.

Z testu Gallupa wyszło, że przede wszystkim jestem wizjonerem [...]. Jestem typem człowieka, który lubi patrzeć poza horyzont. Fascynuje mnie przyszłość [...], bardzo często moja energia przekłada się na energię moich pracowników. (właściciel firmy z branży architektonicznej)

Przedem wszystkim jestem marzycielem i wizjonerem [...]. Pociąga mnie przyszłość [...], mój entuzjazm jest zaraźliwy. Mam sprecyzowaną wizję przyszłych wydarzeń, bardzo je pielęgnuję. Jeśli terażniejszość okazuje się dla mnie zbyt frustrująca, a ludzie wokół mnie zbyt pragmatyczni, to wtedy uciekam w marzenia. (właścicielka firmy z branży wzornictwo)

Są to przedsiębiorstwa, które przeważnie pozyskują fundusze na swoją działalność ze źródeł zewnętrznych, takich jak dofinansowania unijne, anioły biznesu, *capital venture* – ich pomysły są na tyle innowacyjne i wpisują się w obecne trendy, że pozytywnie przechodzą weryfikację. Respondenci bardzo sobie chwalili zewnętrzne źródła finansowania, uznając je bardzo często za podstawę zaistnienia czy też dalszego rozwoju. Jednak w analizowanych przypadkach pojawiały się również głosy, że pozyskanie kapitału *capital venture* w Polsce nie zawsze działa tak, jak powinno.

Polski rynek *venture capital* uwzględnia przedsiębiorstwa, które mają problemy z pozyskaniem kredytu bankowego. Specjalizujące się w finansowaniu wysoceryzykownych przedsięwzięć w dziedzinie małych i średnich przedsiębiorstw [...]. I jak dla mnie zapotrzebowanie jest duże [...]. W Polsce nie ma prawdziwych *capital venture* [...], jeżeli na spotkaniu z *venture capital* (a jestem firmą na pierwszym etapie rozwoju) dostaję pytanie, ilu już mam klientów, to zastanawiam się, czy dobrze rozumiemy idee *capital venture* [...], dlatego współpracuję z *venture capital* za granicą. (właściciel firmy z branży oprogramowanie i finanse)

W Polsce mamy bardziej do czynienia z aniołami biznesu niż z *venture capital* i to nie tylko moje zdanie. (właściciel firmy z branży oprogramowanie)

Badani podkreśli również znaczenie miejsc, w których funkcjonują: „Łódź kreuje”, „Wrocław – moje kreatywne miasto” itd. Ich zdaniem atrakcyjność miasta jest siłą przyciągania ludzi kreatywnych. Uznają, że stworzenie odpowiedniego środowiska twórczego jest podstawą sukcesu miasta, a co za tym idzie – ich samych.

Moja dewiza życiowa brzmi „kreuję, więc jestem” [...], a teraz kreatywność jest modna [...]. Świat dostrzega jej potęgę [...]. Swoją teraźniejszość i przyszłość łączę z miastem kreatywnym [...], dlatego jestem tu, gdzie jestem [...]. Najbardziej dynamicznie rozwijają się takie miasta, które skupiają klasę kreatywną. Ludzi dynamicznych, wykształconych i wykwalifikowanych to dla mnie znaczą naukowców, artystów, muzyków, architektów, projektantów, po prostu profesjonalistów z różnych dziedzin. (właściciel firmy z branży oprogramowanie)

W tym typie znajdują się przedsiębiorstwa, dla których nowe technologie są podstawą modelu biznesowego. Są to też przedsiębiorstwa działające zdalnie, oferujące swoje produkty i usługi częściowo lub całkowicie w sieci, wykorzystujące nowe technologie w każdym obszarze swojego działania.

Cały model biznesowy oparty jest o nowe technologie [...] (właściciel firmy z branży oprogramowanie)

Nie widuję moich klientów [...], za to znam ich awatary. Jestem twórcą i testerem gier komputerowych. (właścicielka firmy z branży gry komputerowe)

Moja firma nie ponosi żadnych kosztów związanych z lokalem, nawet biuro ma wirtualne, znaczy, ja się tam pojawiam wirtualnie [...], pocztę przesyłają mi na adres domowy. Jak dla mnie świetne rozwiązanie [...], bez nowych technologii nie istnieję. (właścicielka firmy z branży reklamowej)

Przedsiębiorstwa te zwykle nie korzystają z doradztwa bezpośrednio związane-  
go z domeną ich działalności, ponieważ mają unikatową, wyspecjalizowaną wiedzę i umiejętności w obszarze, w jakim się poruszają – nawet sami są dostarczycielami doradztwa z tej dziedziny. Za to bardzo chętnie korzystają z doradztwa w zakresie „jak sprzedać to, co stworzyliśmy”. Może to wynikać z młodego wieku i niezbyt dużego doświadczenia biznesowego ich właścicieli. Są to przedsiębiorstwa już przynoszące zysk lub go zapowiadające, z dużymi perspektywami na przyszłość. Wśród analizowanych przypadków największy odsetek stanowiły start-upy z branży oprogramowanie i gry komputerowe, które można podzielić na cztery grupy:

- te, które tworzą nową wartość, do tej pory nieistniejącą na rynku;
- te, które powołane zostały między innymi do stworzenia pomostu między rynkiem MSP a dużymi korporacjami (tworzą one aplikacje i platformy to ułatwiające);

- te, które wykorzystują kreatywność klienta (dzięki specjalnie skonstruowanemu do tego celu aplikacjom klient może uczestniczyć w procesie tworzenia, projektowania spersonalizowanego produktu/usługi);
- te, które ułatwiają klientowi codziennie funkcjonowanie (tutaj odnajdujemy start-upy oferujące aplikacje odnoszące się na przykład do życia codziennego i rozwoju).

Badani przedsiębiorcy z typu 1 podkreślali, że w Polsce „zderzają się” z wieloma barierami: prawnymi, kadrowymi oraz urzędowymi. Jednocześnie doceniali rangę i znaczenie wszelkiego rodzaju inkubatorów przedsiębiorczości i akceleratorów kreatywności, do których mieli dostęp.

Wśród analizowanych przedsiębiorstw w Wielkiej Brytanii najczęściej należało do typu „wysoce twórczy i wysoce sprawny technologicznie”. Informacje uzyskane podczas wywiadów pozwoliły na sformułowanie wniosku, że kluczową rolę w powstawaniu i rozwoju przedsiębiorstw typu 1 odgrywają szerokie możliwości pozyskiwania finansowania (*venture capital*, inwestorzy prywatni, akceleratorzy i inkubatory przedsiębiorczości czy *crowdfunding*). Respondenci podkreślali także wagę otoczenia i wielkość miasta, w którym działają. Młodych przedsiębiorców przyciągała do dużych miast najczęściej współpraca, do której dochodziło między sektorem publicznym, sektorem prywatnym a szkolnictwem wyższym. Zdaniem rozmówców w Wielkiej Brytanii bardzo prężnie działa środowisko prorozwojowe, kreatywne, które daje znaczne wsparcie biznesowe i otwarte jest nie tylko na środowiska akademickie, ale także na inne osoby z pomysłami biznesowymi. I tak na przykład Londyn uznawany był przez ankietowanych za popularne miejsce do *crowdfunding* oraz miejsce rozwoju firm start-upowych.

W Wielkiej Brytanii ważnym czynnikiem powstawania i rozwoju przedsiębiorstw z sektora kreatywnego były ulgi podatkowe – nie tylko dla nowych przedsiębiorstw, ale także dla wspierających ich aniołów biznesu.

Prawo brytyjskie bardzo wspiera kreatywność i chęci prowadzenia własnej firm, nie piętrzy barier [...]. Moja rada dla rządu polskiego, nie zabijacie kreatywnych ludzi, dajcie im szanse. Nasz rząd przeznacza duże środki finansowe na tworzenie przestrzeni co-workingowych [...], to ważne. Kreatywność jednych pobudza kreatywność drugich. (właściciel start-upu z branży IT)

Moja firma to startup, [...] u nas jest to bardzo proste [...]. Założyłem firmę w 24 godziny, nie wychodziłem nawet z domu [...]. (właściciel start-upu z branży oprogramowanie)

Brytyjscy przedsiębiorcy podkreślali w wywiadach, że tamtejszy system podatkowy jest prosty i przejrzysty – przedsiębiorca dzięki dużej liczbie ulg i zwolnień może legalnie prowadzić działalność, płacąc niewielkie podatki (19% CIT). W 2019 roku brytyjski rząd podjął decyzję o obniżeniu stawki podatku CIT w Wielkiej Brytanii do 17%. Decyzja ta ma wpłynąć na obniżenie kosztów brexitu i spowodować przyciągnięcie do Wielkiej Brytanii inwestorów z całego świata. Ponieważ czas przeprowadzenia badań pokrywał się z decyzjami dotyczącymi wyjścia Wielkiej Brytanii z Unii Europejskiej, temat ten budził u respondentów duże emocje. Część z nich dostrzegała w brexicie szanse, a część obawiała się spowolnienia gospodarki.

Badani podkreślali możliwości i znaczenie ulg, z których korzystali. Każdy właściciel przedsiębiorstwa *limited*<sup>3</sup> może wypłacić w ramach wynagrodzenia do 11 850 funtów w skali roku bez konieczności odprowadzania jakiegokolwiek podatku. Jest to możliwe dzięki wysokiej kwocie wolnej od podatku, która w Wielkiej Brytanii zwiększa się z roku na rok. Przedsiębiorcy nie płacą podatku od otrzymanych dywidend, o ile ich wartość nie przekracza 2000 funtów rocznie. W ten sposób można uniknąć zapłaty podatku od zarobków równych 13 850 funtów rocznie. Dodatkowo brytyjski urząd skarbowy (HMRC) zachęca przedsiębiorstwa systemem ulg i zwolnień podatkowych do inwestowania w badania i rozwój. Biorąc pod uwagę niewielką biurokrację i sprzyjające warunki do prowadzenia biznesu tworzone przez brytyjski rząd, nie można się dziwić, że start-upy związane z nowymi technologiami zarejestrowane w Wielkiej Brytanii wiodą prym pod względem pozytywnego finansowania.

Angielscy przedsiębiorcy, udzielając rad przedsiębiorcom polskim, wskazywali na potrzebę przemyślanej strategii inicjatywy start-upowej. Radzili, by młodzi przedsiębiorcy nabyli trochę doświadczenia, zanim otworzą swoją firmę, i bardzo dobrze poznali konkurencję oraz docelowego klienta. Sugerowali, by nie działali w pojedynkę i dołączyli do akceleratora oraz by cały czas uczyli się i podnosili swoje kompetencje.

Zanim otworzysz firmę, warto mieć dobrych nauczycieli [...]. Znajdź swojego mistrza, najlepiej w branży, która cię interesuje i w której zamierzasz otworzyć swój start-up. (właściciel start-upu z branży oprogramowanie)

Już od samego początku myśl strategicznie [...]. Twój pomysł na pewno jest innowacyjny i kreatywny, [...] ale będziesz musiał go sprzedać klientowi. Logo, nazwa to naprawdę ma znaczenie. (właściciel start-upu z branży gry komputerowe)

3 Odpowiednik polskiej spółki z o.o.

Drogi przyjacielu z Polski, nie popełnij mojego błędu i dowiedz się jak najwięcej na temat potencjalnej grupy docelowej [...], ja tak zachwyliłem się swoim pomysłem, że byłem przekonany, że jest dla wszystkich. (właściciel start-upu z branży IT)

Kiedyś usłyszałem, że warto się uczyć na cudzych błędach [...]. Teraz wiem, że to nie są puste słowa [...], czerp z doświadczenia innych, unikaj ich błędów i bierz przykład z mądrych decyzji mądrych ludzi. (właściciel start-upu z branży oprogramowanie)

U nas się mówi *Keep your friends close and your enemies closer*<sup>4</sup>. I trzymaj się tej dewizy. Jeżeli chcesz, by twój start-up nie przepadł, poznaj rynek, a dokładnie konkurencję, która już na nim działa. Jeżeli myślisz, że jej nie ma, to sprawdź jeszcze raz, bo może za mało wnikliwie szukałeś (hahaha). (właściciel start-upu z branży oprogramowanie)

Radzę ci, byś dołączył do akceleratora. W Wielkiej Brytanii jest wiele takich akceleratorów dla start-upów [...]. Dostaniesz tam wsparcie technologiczne, finansowe, prawne, opiekę zdrowotną, miejsce do pracy, a nawet dostęp do aniołów biznesu czy funduszy *venture capital* [...], skoro my to mamy, to w Polsce też to musi być dostępne. Poszukaj. (właściciel start-upu z branży wzornictwo przemysłowe)

Jeśli finansowanie aniołów biznesu jest dla ciebie poza zasięgiem [...], to zmień myślenie [...], bo wszystko jest w twoim zasięgu, a jak się nie uda, to można skorzystać z rządowych pożyczek dla start-upów [...] w UK wynoszą one nawet do 25 tys. funtów. Możesz też iść po pieniądze do niezależnych organizacji, jak np. Virgin StartUp. (właściciel start-upu z branży oprogramowanie)

Korzystaj z możliwości zdobywania wiedzy [...]. Wielka Brytania oferuje wiele możliwości zdobywania wiedzy biznesowej. Ja robię, korzystając z oferty Nottingham Trend University, a mój kumpel skorzystał z Peter Jones Enterprise Academy. U ciebie w Polsce też coś znajdziesz [...], na pewno tak jak ja jesteś twórcą, ale musisz mieć wiedzę biznesową, choć na tyle, by inni cię nie oszukali. (właściciel start-upu z branży oprogramowanie)

---

4 Tłum. „bądź blisko z przyjaciółmi, a jeszcze bliżej z wrogiem”.

## 6.4. Typ 2 – „wysoce twórczy i umiarkowanie sprawny technologicznie”

Typ 2 – „wysoce twórczy i umiarkowanie sprawny technologicznie” – to przedsiębiorstwa bazujące na wysokim poziomie rozwiązań kreatywnych i twórczej postawie właściciela, przy niskiej lub umiarkowanej intensywności wykorzystywania technologii ICT (por. rysunek 6.3). Kategoria ta obejmuje głównie mikro- i małe przedsiębiorstwa, zarówno te działające od kilku lat, jak i te mające już duże doświadczenie – rozkład ten był podobny w każdej z analizowanych branż kreatywnych. Podstawą działalności przedsiębiorstwa są umiejętności i talenty założyciela-właściciela oraz osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie. W tym typie widać już, że właściciele przedsiębiorstw zatrudniają pracowników lub współpracują z osobami mającymi umiejętności, których im brakuje. Właściciel przedsiębiorstwa jest przeważnie osobą bardzo twórczą, ale liczba wykreowanych pomysłów jak tak duża, że potrzebuje ludzi, aby przełożyli je na czyny. Tutaj również widoczny jest wpływ kultury na działalność przedsiębiorców.

Tak naprawdę elementy kultury, takie jak idee, wartości, które były mi wpajane od dziecka, w ogromnym stopniu wpłynęły na to, co teraz robię [...], określają teraz wartość oferowanych przez moją firmę towarów i usług. Pochodzę z artystycznej rodziny i to już w trzecim pokoleniu [...], łączę sztuki z biznesem. (właściciel firmy z branży architektonicznej)

W to, co robię, wkładam ogromny komponent emocjonalny [...], cieszy mnie sam proces tworzenia [...], aktywnie działam na rzecz szerzenia kultury mojego regionu [...], to ogromna wartość. Czerpię z moich korzeni. (właścicielka firmy z branży wzornictwo przemysłowe)

W typie 2 nie widać znaczących różnic dotyczących płci właścicieli oraz ich wieku – najmłodszy respondent miał 27 lat, a najstarszy 55. Osoby te postrzegały siebie jako bardzo twórcze i kreatywne, ale jednocześnie dostrzegały w sobie cechy przedsiębiorcy oraz dobrego zarządzającego. Równocześnie mocno podkreślały, że ich sukces zależy również od umiejętności innych osób.

Ja jestem od tworzenia, kreowania nowych produktów [...], ale mój partner biznesowy jest od nowych technologii. To on podsunął mi pomysł sprzedaży internetowej. (właściciel firmy z branży modowej)

Jestem świetnym programistą [...], ale bez pomocy mojego grafika, nic bym nie osiągnął, to prawdziwy artysta [...] zajmuje się też rzeźbą oraz budowaniem modeli, które

wykorzystujemy czasami jako pierwowzór dla elementów świata wirtualnego. Bardzo często jesteśmy też podwykonawcą dla większych przedsiębiorstw w Polsce i za granicą. (właściciel firmy z branży oprogramowanie)

		Wykorzystywanie technologii ICT	
		Wysoka intensywność wykorzystania	Niska/umiarkowana intensywność wykorzystania
Wymiar kreatywności	Wysoki poziom	Typ 1 „wysoce twórczy i wysoce sprawny technologicznie”	Typ 2 „wysoce twórczy i umiarkowanie sprawny technologicznie”
	Niski/umiarkowany poziom	Typ 3 „sprawny realizator ICT”	Typ 4 „przeciętny w wymiarze ICT i kreatywności”

**Rysunek 6.3.** Umieszczenie badanych przedsiębiorstw – typ 2 „wysoce twórczy i umiarkowanie sprawny technologicznie”

**Źródło:** opracowanie własne.

Według testu talentu Gallupa analizowani przedsiębiorcy typu 2 są przeważnie osobami należącymi do grupy talentów strategicznego myślenia<sup>5</sup>, a w szczególności mają takie talenty, jak: kreatywność, odkrywczność, wizjonerstwo oraz talenty relacyjne<sup>6</sup> (*relationship building*) – elastyczność, umiejętność rozwijania innych oraz wysoka empatia (por. Rath, Conchie, 2008; Rath, 2017). Grupa talentów relacyjnych zawiera te, które aktywizują się najbardziej dzięki ludziom i dla ludzi. Te osoby potrzebują w swoim środowisku pracy innych ludzi, działają bardzo często intuicyjnie, dużo w nich emocji. Osoby obdarzone tym talentem dostrzegają wartość innych, ich potencjały oraz umiejętności i – co ważne – potrafią je wykorzystać.

5 Skład grupy talentów strategicznego myślenia (*strategic thinking*) opisano przy typie 1.

6 Do grupy talentów relacyjnych (*relationship building*) należą: elastyczność – *adaptability*, empatia – *empathy*, indywidualizacja – *individualization*, współzależność – *connectedness*, integrator – *includer*, bliskość – *relator*, rozwijanie innych – *developer*, optymista – *positivity*, zgodność – *harmony*.

Ja muszę czuć, że to właściwa decyzja [...], działałam bardzo intuicyjnie. (właścicielka firmy z branży modowej)

Lubię brać ludzi pod swoje skrzydła i pomagać się rozwinąć [...]. Uważam, że każdy ma jakiś potencjał i ważne, by w mojej firmie mógł go wykorzystywać z korzyścią dla wszystkich. (właściciel firmy z branży architektura)

Jestem kreatywny i bardzo twórczy [...], ale też bardzo wrażliwy na innych [...], a wyniki testu Gallupa tylko to potwierdziły. (właściciel firmy z branży wzornictwo przemysłowe)

Kluczowym zasobem ludzkim są założyciele przedsiębiorstw oraz inne osoby decyzyjne, na przykład współzałożyciele. W tej grupie pojawiają się też firmy rodzinne (w pierwszym i drugim pokoleniu). Są to przedsiębiorstwa, które przede wszystkim pozyskują fundusze na wdrażanie nowych technologii z wypracowanych zysków. Podkreślają też znaczenie zewnętrznego finansowania, które ich zdaniem przekłada się na dalszy rozwój ich firmy i jej konkurencyjność. ICT wykorzystują w różnych obszarach (tj. projektowanie i tworzenie produktów, sprzedaż, zakupy, wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem, zbieranie informacji, promocji), ale bardzo często traktują nowe technologie jako element uzupełniający do tradycyjnych, bardzo często bezpośrednich form kontaktu z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym przedsiębiorstwa.

Lubię nowe technologie [...], nie zawsze się na nich znam, ale zatrudniam młodych, którzy wiedzą, co w trawie piszczy [...]. Ostatnio mój przyjaciel przedstawił mi komunikatywnego człowieka [...], który teraz prowadzi mój firmowy fanpejdż na Facebooku oraz Instagramie. (właścicielka firmy z branży wzornictwo przemysłowe)

Tak, mam sklep internetowy [...], dla mnie na ten moment to wspomaganie tradycyjnej sprzedaży [...] mówią, że bez tego już nie da się funkcjonować na rynku. To przyszłość. (właścicielka firmy z branży modowej)

Przedsiębiorstwa tego typu korzystają z doradztwa przy wdrażaniu nowych technologii, ale zazwyczaj są to osoby zaprzyjaźnione lub polecane przez innych. Traktują nowe technologie jako narzędzia pozwalające im uzyskać dostęp do nowych klientów czy nowych zasobów.

Firmy należące do tej kategorii w sposób umiarkowany wykorzystują finansowanie zewnętrzne (środki unijne itp.) i wygląda na to, że mają pewne problemy w dostosowaniu się do wymagań stawianych przez grantodawców.



Nie korzystam z projektów unijnych [...], trochę w to nie wierzę [...], inwestuje to, co zarobię. Korzystam z pomocy ludzi, których znam. Ci zewnętrzni doradcy biorą kasę i nic z tego nie wynika. (właścicielka agencji z branży reklamowej)

Skorzystalismy z pewnego programu dofinansowania, jednak w naszej ocenie sposoby wykorzystania przydzielonych środków są zbyt sztywne jak na potrzeby naszej działalności, żeby naprawdę mocno pomóc... (właściciel firmy z branży modowej)

W starym rozdaniu pozyskiwanie funduszy było łatwiejsze [...], jak i cele, na które można było przeznaczyć otrzymane pieniądze sensowniejsze. (właściciel firmy z branży reklamowej)

Typ 2 odnosi się do mikro- i małych przedsiębiorstw, w tym także do osób prowadzących jednoosobową działalność. Są to przedsiębiorcy cechujący się wysokim poziomem kreatywności, różnego rodzaju twórcy – począwszy od wykształconych malarzy, muzyków, którzy połączyli swoje talenty z biznesem, a skończywszy na ludziach, dla których kreatywność to po prostu „być”. Są to osoby, które swoje twórcze i innowacyjne pomysły realizują na wielu frontach i często wykorzystują do tego możliwości, jakie dają nowe technologie.

Jednym z takich przypadków jest absolwent akademii plastycznej, prowadzący jednoosobową działalność związaną z projektowaniem i renowacją mebli:

Przywracam życie zniszczonym produktom, nadając im nowy wyraz, wykorzystując to, co stare i to, co nowe [...]. Wzornictwo przemysłowe to jest to [...], projektuję i wykonuję ręcznie nowe tkaniny, nowe obicia. A do tego wykorzystuję nowe technologie, przedstawiając klientowi wizualizację tego, co zamierzam dla niego wykonać. Moja firma powstała w 2013 roku i mimo konkurencji na rynku ciągle się rozwija i przynosi zyski. Jestem całkowicie przekonany, że to wynik połączenia twórczości i nowych technologii – to mnie wyróżnia. (właściciel firmy z branży wzornictwo przemysłowe)

Kolejnym odnajdującym się w tej grupie jest absolwent akademii muzycznej, który doskonale radzi sobie w branży gier komputerowych:

Jestem wykształconym muzykiem i kompozytorem [...], a że muzyce wcale nie tak daleko do matematyki, to zaraz po skończeniu akademii skończyłem kursy programowania [...], bo to też było moją pasją. Teraz z kolegą tworzymy gry komputerowe, w których ścieżki dźwiękowe to moje dzieło. Współpracujemy z firmami zarówno z Polski, jak i zza granicy. (właściciel firmy z branży gry komputerowe)

Równie ciekawym przypadkiem, który stanowi punkt odniesienia w przedsiębiorstwach należącym do typu 2, jest mała firma modowa, zatrudniająca obecnie 12 osób. Firma powstała w 2003 roku i na przestrzeni lat zmieniała się z produkującej na szeroką skalę w firmę kreatywną, opartą na unikatowości swoich produktów. Przyjrzyjmy się jej przemianie. Od początku jej istnienia właścicielka stawiała na rozwój i dopasowanie się do sytuacji rynkowej:

Staramy się iść z postępem [...], ja jestem tą twórczą częścią firmy [...], tworzę projekty. Mój były mąż jest od tego, by wykorzystać nowe technologie. Mamy jasno podzielone role i zadania. (właścicielka opisywanej firmy)

Dzięki takiej postawie przedsiębiorstwo przeszło wiele zmian w swojej siedemnaścieletniej historii. Na przełomie roku 2004/2005 firma była jednoznacznie kojarzona z produktami dobrej jakości w niskich cenach, głównie dla stałych odbiorców z terenów Rosji, Białorusi i Ukrainy. Rok 2010 przyniósł poważne problemy na polskim rynku odzieżowym – był to trudny czas dla większości firm przemysłu lekkiego. Dla analizowanego przedsiębiorstwa był to również impuls do kolejnych zmian i aktywnego poszukiwania swojego miejsca na przeobrażającym się rynku, co wynika z słów właścicielki firmy:

Tak naprawdę chyba dopiero wtedy przestaliśmy tylko wytwarzać produkty, a staliśmy się firmą kreatywną [...]. Wróciłam do tego, co potrafię robić najlepiej [...], tworzyć, a nie wytwarzać produkty. Model biznesowy oparliśmy o zindywidualizowany produkt [...], podkreślamy wartości regionu, z którego jesteśmy [...], przecież cały nasz region to zagłębie modowe. Na tym etapie rozwoju postanowiliśmy głębiej wykorzystać nowe technologie. (właścicielka opisywanej firmy)

W 2012 roku poza standardową w branży sesją fotograficzną zlecono wykonanie pierwszych materiałów wideo prezentujących w krótkiej formie w ruchu każdy produkt osobno. W tym samym czasie trwała intensywne restrukturyzacja firmy i jej profesjonalizacja – z wyraźnym podziałem obszarów zadań. Wtedy też nawiązano współpracę z największymi sklepami internetowymi handlującymi odzieżą, dzięki czemu produkty zaczęły docierać do jeszcze szerszego grona odbiorców.

Ciągłe starania o rozwój własnej marki i wywalczenie dla niej trwałej pozycji na ekstremalnie konkurencyjnym rynku doprowadziły do poszukiwania niezależnej platformy sprzedaży z potencjałem dotarcia do odbiorców, do których tradycyjne metody handlu nie pozwalają skutecznie trafić. Rynek odzieżowy zdaje się szczególnie trudny dla przedsiębiorstw tej wielkości i struktury co opisywana i zmusza do ciągłych poszukiwań właściwej drogi rozwoju. W latach 2017–2019 firma po raz

kolejny zmieniała kierunek, rezygnując z utrzymania szerszej kadry pracowników związanych bezpośrednio z produkcją i skierowała swoje wysiłki na projektowanie bardziej oryginalnych i jakościowych produktów. W związku z tym zrezygnowano z wielu etatów produkcyjnych, przenosząc produkcję na podwykonawców:

Tak jak mówiłam, skupiliśmy się na tworzeniu produktów, na ich jakości [...] bardzo zredukowaliśmy zatrudnienie. Wróciłam do samodzielnego projektowania [...] poszłam też o krok dalej i zaczęliśmy sami tworzyć tkaniny, dodatki. Rozpoczęliśmy też współpracę z młodymi artystami, których projekty odnaleźć można na naszych tkaninach, w oferowanej przez nas biżuterii i dodatkach [...] powiedziałam młodym, a to nie do końca prawda [...] przecież pani Kazia robi dla nas swetry ręcznie, na drutach, a to wiekowa pani, którą odnalazłam w domu kultury. I tak połączyliśmy biznes i kulturę. (właścicielka opisywanej firmy)

Równocześnie firma zainwestowała we własną stronę *e-commerce*, gdzie bezpośrednio może sprzedawać swoje produkty. Rozwiązanie to umożliwia dotarcie z własnymi wyrobami wszędzie, gdzie dociera internet, w szczególności do klientek indywidualnych, do których metodami tradycyjnymi (współpraca ze sklepami odzieżowymi) nie udawało się dotrzeć. Równocześnie uniezależnia ono od multibrandowych sklepów internetowych, chociaż oczywiście wcale nie kończy z nimi współpracy. E-biznes w wykonaniu analizowanego przedsiębiorstwa nie ogranicza się więc do uruchomienia e-sklepu. Od 2017 roku prowadzona jest profesjonalna strona fanowska firmy w serwisie Facebook, gdzie konsekwentnie budowany jest wizerunek marki oraz pozyskiwane są kontakty z docelowej grupy klienckiej. To dobre miejsce do budowania komunikacji z klientami i promowania sklepu internetowego. Innym elementem e-biznesu, na co dzień ułatwiającym pracę wszystkim pracownikom firmy, jest system magazynowo-handlowy, umożliwiający zarządzanie zarówno przepływem towarów, jak i procesem sprzedaży, rozliczeniami z klientami i handlowcami itd. Korzystają na tym szczególnie handlowcy we współpracy z magazynierami i jest to narzędzie, bez którego trudno byłoby dziś zapanować w tak dynamicznej firmie nad przepływem informacji oraz powiązaniem z nim planowaniem produkcji.

Powyższy przykład wskazuje, że firmy modowe z sektora kreatywnego dość odważnie sięgają po nowoczesne rozwiązania e-biznesowe, podejmując wysiłki nakierowane na rozwój i konkurencyjność. Dobrze świadczą o tym też dalsze plany analizowanego przedsiębiorstwa. Firma rozpoczęła wdrażanie platformy B2B i zamierza wprowadzać kolejne innowacyjne rozwiązania. Jest to dla niej stałe poszukiwanie nowych rozwiązań, wymyślanie czegoś zupełnie nowego – zarówno na poziomie modeli, produkcji, jak i sprzedaży, nieustawanie nawet na moment w poszukiwaniu pomysłów na optymalizację procesów operacyjnych.

## 6.5. Typ 3 – „sprawny realizator ICT”

Typ 3 – „sprawny realizator ICT” – to przedsiębiorstwa bazujące na umiarkowanym poziomie rozwiązań kreatywnych i twórczej postawie właściciela przy wysokiej intensywności wykorzystywania technologii ICT (por. rysunek 6.4).

W tej kategorii możemy odnaleźć całą paletę przedsiębiorstw – od mikro po średnie, od samozatrudnienia po przedsiębiorstwa mające powyżej stu pracowników. Podobnie jak we wcześniej opisywanych przypadkach wykorzystują one potencjał kultury, a spoiwem jest dziedzina działania, wykorzystująca nowe technologie na wysokim poziomie.

		Wykorzystywanie technologii ICT	
		Wysoka intensywność wykorzystania	Niska/umiarkowana intensywność wykorzystania
Wymiar kreatywności	Wysoki poziom	Typ 1 „wysoce twórczy i wysoce sprawny technologicznie”	Typ 2 „wysoce twórczy i umiarkowanie sprawny technologicznie”
	Niski/umiarkowany poziom	Typ 3 „sprawny realizator ICT”	Typ 4 „przeciętny w wymiarze ICT i kreatywności”

**Rysunek 6.4.** Umiejscowienie badanych przedsiębiorstw – typ 3 „sprawny realizator ICT”

**Źródło:** opracowanie własne.

W tej grupie przedsiębiorstw nie widać znaczących różnic dotyczących płci właścicieli oraz ich wieku, są to jednak przedsiębiorcy mający doświadczenie biznesowe. Właściciele analizowanych przedsiębiorstw postrzegają siebie przede wszystkim jako osoby przedsiębiorcze i dobrych zarządzających. Twórczość, kreatywność, innowacyjność jest dla nich przedłużeniem cech przedsiębiorczo-zarządczych.

Jestem przede wszystkim przedsiębiorcą [...], człowiekiem, który potrafi robić biznesy, chwycać okazje, nie boję się ryzyka [...]. Kreatywny, twórczy, innowacyjny jestem oczywiście [...], ale przede wszystkim dobrze radzę sobie z ludźmi. (właściciel firmy z branży reklamowej)

Według testu talentu Gallupa właściciele w typie 3 to przeważnie osoby należące do grupy talentów wykonawczych<sup>7</sup> (*executing*) (zob. Rath, Conchie, 2008, s. 30–38), posiadające w szczególności talent, jakim jest odpowiedzialność oraz grupy talentów wpływu<sup>8</sup> (*influencing*) (zob. Rath, Conchie, 2008, s. 40–46). Analizowani respondenci najczęściej odznaczyli się komunikatywnością, aktywnością w działaniu, skłonnością do rywalizacji i pewnością siebie. Przedsiębiorcy o takich talentach najlepiej odnajdują się w działaniu. Sprawnie przekuwają koncepcje na rzeczywistość, bardzo dobrze czują się tam, gdzie jest coś do zrobienia, zrealizowania, wdrożenia, naprawienia, zorganizowania, osiągnięcia. Bardzo często mają charyzmę i są pewni siebie oraz sukcesu swojego przedsiębiorstwa.

Jestem świetnym organizatorem [...], jestem odpowiedzialna za siebie, moją firmę i swoich pracowników [...], świetnie się z nimi dogaduję. (właścicielka firmy z branży modowej)

Lubię rywalizację [...], nakręca mnie do działania. W teście Gallupa przede wszystkim jestem rywalizacyjny i mam czar [...], i to prawda. (właściciel firmy z branży architektonicznej)

W tej grupie odnajdziemy przedsiębiorstwa, które chętnie wprowadzają innowacje z zakresu ICT lub całe ich *know-how* jest na nich oparte. Bardzo chętnie korzystają zarówno z finansowego wsparcia zewnętrznego, jak i z wszelkich form doradztwa.

Ciekawym przypadkiem przedsiębiorstwa typu 3, który odzwierciedla charakterystykę tej grupy, jest firma projektująca i produkująca multimedialne zasoby marketingowe i e-learningowe. Firma została założona w 2013 roku przez grupę przyjaciół działających w obszarze szeroko definiowanego e-learningu. Od początku swojej działalności firma realizowała różnorodne projekty marketingowo-szkoleniowe dla dużych uczelni publicznych, korporacji biznesowych i mniejszych firm lokalnych. Projekty te polegały głównie na projektowaniu, produkowaniu i implementowaniu multimedialnych materiałów reklamowych oraz kursów online, wdrażaniu platform edukacyjnych przeznaczonych dla konkretnych organizacji oraz udostępnianiu usług pokrewnych i wsparcia z pogranicza ICT, HR,

7 Do grupy talentów wykonawczych (*executing*) należą: dyscyplina – *discipline*, naprawianie – *restorative*, odpowiedzialność – *responsibility*, organizator – *arranger*, ukierunkowanie – *focus*, osiągnięcie – *achiever*, pryncypialność – *belief*, rozważanie – *deliberative*, bezstronność – *consistency*.

8 Do grupy talentów wpływu (*influencing*) należą: czar – *woo*, dowodzenie – *command*, maksymalista – *maximizer*, komunikatywność – *communication*, poważanie – *significance*, wiara w siebie – *self-assurance*, aktywator – *activator*, rywalizacja – *competition*.

PR, reklamy i szkoleń. Równie często firma wchodziła w partnerstwa z innymi organizacjami, realizując projekty współfinansowane ze środków Unii Europejskiej. Współpracowała także z fundacjami i organizacjami pożytku publicznego, ośrodkami kultury. Materiały projektowane przez firmę to zasoby dobrej jakości, wzbogacające i ekonomizujące zarówno proces treści marketingowych, jak i szkoleniowych. Firma tworzy interaktywne pakiety uczące, e-booki, aplikacje mobilne, gry i inne elementy integrujące treść i formę w sposób uwidaczniający potęgę cyberprzestrzeni, co podkreśla prezes zarządu:

Aktywność w internecie właściwie dziś nie ma ograniczeń – wszystko jest możliwe, a nawet konieczne z biznesowego punktu widzenia: wykorzystywanie narzędzi webowych, platform, portali społecznościowych do reklamy, sprzedaży, bankowości, edukowania, zdobywania informacji, kreowania wiedzy, kształtowania kompetencji, integrowania społeczności firmy [...]. Nasza firma to ludzie o szerokich kompetencjach – wykorzystujemy nowe technologie, ale nie ograniczamy się jedynie do aspektów technicznych. To nam daje przewagę pozwalającą na rozpoznawanie i realizację potrzeb klienta na wielu powiązanych płaszczyznach, często niebędących potrzebami *stricte* marketingowymi, edukacyjnymi czy szkoleniowymi. Dzięki precyzyjnej diagnozie i wsparciu, które zapewniamy, nasz klient ma szansę rozwinąć działalność w sposób, jakiego wcześniej nawet nie przewidywał. (prezes opisywanej firmy)

Zdaniem właścicieli firmy klienci, nawet jeśli nie są w stanie nazwać narzędzi potrzebnych do realizacji swoich potrzeb, wyczuwają rosnącą potęgę internetu jako przestrzeni działania firmy, a co za tym idzie – zwiększania zasięgu i wzrostu obrotów. Mniej lub bardziej odważnie firmy starają się odpowiadać na wyzwania rynku on-line, podejmując działalność w przestrzeni sieci WWW. Pragną zaistnieć w mediach społecznościowych, sieciach usług mobilnych, na portalach usługowych, sieciach dystrybucyjnych on-line itp. Cytując prezes zarządu:

Moim zdaniem, jest to oczywisty i nieodwracalny kierunek rozwoju dla gospodarki i biznesu, bez względu na branżę. Zmiana następuje szybko, a my [...] świadczymy usługi pozwalające na usprawnienie przejścia z tzw. realu do cyberprzestrzeni. (prezes opisywanej firmy)

## 6.6. Typ 4 – „przeciętny w wymiarze ICT i kreatywności”

Typ 4 – „przeciętny w wymiarze ICT i kreatywności” – to przedsiębiorstwa bazujące na umiarkowanym poziomie rozwiązań kreatywnych i twórczej postawie właściciela, przy umiarkowanej intensywności wykorzystywania technologii ICT (por. rysunek 6.5). Ta grupa stanowiła najmniejszy odsetek przedsiębiorstw analizowanych w badaniu jakościowym.

Kategoria ta obejmuje głównie przedsiębiorstwa małe i średnie, w żadnej z analizowanych branż kreatywnych nie widać znaczących różnic. Podstawą działalności są produkty i usługi adekwatne do badanych branż, niewyróżniające się niczym szczególnym w stosunku do innych produktów lub usług danej branży kreatywnej. Nie ma tu jednej dominującej postawy właściciela, odpowiedzi respondentów są równomiernie rozłożone między postawy twórcze, przedsiębiorcze i zarządzające. Badani i w tym przypadku deklaruowali czerpanie z wartości i idei sektora kultury.

		Wykorzystywanie technologii ICT	
		Wysoka intensywność wykorzystania	Niska/umiarkowana intensywność wykorzystania
Wymiar kreatywności	Wysoki poziom	Typ 1 „wysoce twórczy i wysoce sprawny technologicznie”	Typ 2 „wysoce twórczy i umiarkowanie sprawny technologicznie”
	Niski/umiarkowany poziom	Typ 3 „sprawny realizator ICT”	Typ 4 „przeciętny w wymiarze ICT i kreatywności”

**Rysunek 6.5.** Umiejscowienie badanych przedsiębiorstw – typ 4 „przeciętny w wymiarze ICT i kreatywności”

**Źródło:** opracowanie własne.

Przedsiębiorcy bazujący na umiarkowanym poziomie rozwiązań kreatywnych i twórczej postawie właściciela, przy umiarkowanej intensywności wykorzystywania technologii ICT, nie mają też ściśle określonego talentu według modelu Gallupa. Zaliczane do tej kategorii osoby są mieszkanką talentów – nie stwierdzono u nich



przewagi którejś z grupy talentów: wykonawczych, relacyjnych, strategicznego myślenia oraz wpływu. Działają oni w każdej z branż kreatywnych: architekturze i projektowaniu wnętrz, modzie i wzornictwie przemysłowym, programowaniu i grach komputerowych, reklamie i działalności pokrewnej.

Jestem osobą twórczą, ale przeważają u mnie inne cechy [...], chyba bardziej jestem liderem, osobą zarządzającą. Tworzę produkty nie bardziej innowacyjne niż inni [...], działam w branży kreatywnej, ale nie sądzę, bym mógł się zakwalifikować do górnej półki. (właściciel firmy z branży reklamowej)

Działam w branży kreatywnej [...], w kreatywnym otoczeniu [...], współpracuję z kreatywnymi ludźmi [...], ale bardziej jestem biznesmenem. Łącznikiem tych kreatywnych i twórczych ze światem biznesu. Potrafię wykorzystać ich potencjał. (właściciel firmy z branży oprogramowanie)

Wykorzystanie nowych technologii odbywa się we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale w niskiej lub umiarkowanej skali. Dochody pozyskane w e-biznesie są jedynie uzupełnieniem dochodów i stanowią wartości niskie lub marginalne. Sytuacja przedsiębiorstwa jest stabilna. Osiąga ono zyski i ciągle powoli się rozwija. Oferuje produkty dobrej, wysokiej jakości i jest konkurencyjne na rynku.

Ciekawym przypadkiem jest firma łącząca w sobie typ 1 oraz typ 4. Część jej działalności, powiązanej z architekturą oraz projektowaniem wnętrz, możemy przypisać do typu 1, ponieważ wykazuje się wysokim poziomem kreatywności oraz wysokim poziomem wykorzystaniem technologii ICT. Mamy tutaj niewątpliwie do czynienia z procesem tworzenia, bardzo często wspieranym nowymi technologiami. Druga część jej działalności, oparta na sprzedaży mebli, oświetlenia i elementów wyposażenia wnętrz od znanych projektantów, pasuje do typu 4. Firma powstała w roku 2007 i zatrudnia 10 osób. Od samego początku kierunek rozwoju firmy wyznacza dewiza właścicieli: „Dobry design to moralny obowiązek”. Meble, oświetlenie i elementy wyposażenia wnętrz, które prezentują i sprzedają z dużym powodzeniem, zawsze wyróżniały się stylem i adresem, do którego są kierowane. Można śmiało powiedzieć, że opisywana firma postawiła na niszę produktów *premium*, przeznaczonych dla bardziej wymagających, ale i zamożnych klientów. Stąd w portfolio firmy znalazły się takie marki, jak Vitra, USM, Kartell, Magis, Driade, Fritz Hansen, Moooi, Foscarini, Diesel, Porro, Verpan, BD Barcelona, Belux, Casamania, Artemide, Fatboy, Gandia Blasco, Gan, Hay, Lightyears, Moroso, Tom Dixon, B&B Italia, Tobias Grau, Muuto oraz wiele znanych nazwisk projektantów światowego formatu. Już w roku 2011 powierzchnia wystawowa okazała



się zdecydowanie za mała dla szybko rosnącej oferty sklepu i właściciele zdecydowali się na ryzykowny krok, by rozpocząć sprzedaż przez internet. Było to nie lada wyzwanie, gdyż nikt wcześniej nie zdecydował się na sprzedaż tego typu produktów w ten sposób. Dziś firma może pochwalić się katalogiem ponad 90 marek, 300 projektantów i ponad 10 tys. produktów, a wszystko to jest dostępne w atrakcyjnej wizualnie i wygodnej do nawigacji witrynie sklepu internetowego. Cel, który przyświecał właścicielom podczas uruchamiania sklepu w sieci, był nietypowy: chodziło nie tyle o trafienie do jak najszerzego grona odbiorców, ile raczej o umożliwienie pełniejszej prezentacji wszystkich dostępnych w ofercie towarów, które w sposób naturalny nie mogły pomieścić się w showroomie. To oryginalne założenie doprowadziło jednak do dynamicznego wzrostu liczby kupujących i dalszego poszerzania oferty sklepu. Kolejnym elementem e-biznesowym w funkcjonowaniu firmy były media społecznościowe reprezentowane przez serwisy Facebook, Google Plus i Pinterest. Sprawnie działająca strona fanowska była od samego początku używana do komunikacji z klientami sklepu (właściciele przykładają bardzo dużą wagę do opinii i zadowolenia klientów) oraz jako dodatkowe medium informujące, na przykład o aktualnych promocjach czy nowych markach dostępnych w ofercie. Ważną rolę odgrywały też innowacje technologiczne wykorzystywane na e-biznesowej płaszczyźnie działalności przedsiębiorstwa. Specjalnie stworzony został autorski mechanizm analityczny, służący do stałego i automatycznego monitorowania konkurencyjności cen sprzedawanych towarów. Pozwoliło to właścicielom na podejmowanie bardziej świadomych i zoptymalizowanych decyzji z zakresu polityki cenowej. Równocześnie opisywane przedsiębiorstwo chce wyróżnić się na tle konkurencji rzetelnymi i wyczerpującymi informacjami o sprzedawanych produktach, samodzielnie opisując je na stronie sklepu. Stara się także dawać wartość dodaną w stosunku do zawartości samego sklepu – poprzez publikacje związane z głównym przedmiotem biznesu, jakim jest szeroko rozumiany design. Stąd też chętnie realizowana jest współpraca z gazetami i portalami o tematyce związanej z designem oraz wspieranie i prezentowanie prac młodych, zdolnych twórców. Wszystkie te działania mają wymiar e-biznesowy i służą kreowaniu pozytywnego wizerunku firmy i roli lidera czy mecenasa lokalnego rynku designu. Firma słynie z aktywnej działalności na rzecz rozwoju regionu, bierze czynny udział w organizowanych inicjatywnych designerskich oraz intensywnie współpracuje z władzami miasta na rzecz rozwoju designu.



# Podsumowanie

Podczas poszukiwania czynników intensywnego rozwoju przedsiębiorstw (i w konsekwencji całej gospodarki) powinniśmy skupiać uwagę na ludzkiej kreatywności, innowacyjności, zaufaniu, współdziałaniu, tradycji i przedsiębiorczości, czyli ogólnie pojętej kulturze, a nie, jak dotąd, wyłącznie na poszerzaniu zasobów materiałowych i ludzkich. Coraz wyraźniej akcentuje się fakt, że branże kreatywne są głównym czynnikiem innowacyjności, zarówno w swoich dziedzinach gospodarowania, jak i wobec innych dziedzin gospodarki. Od ponad dwudziestu lat pojęcia przemysłów kultury i branż kreatywnych pojawiają się niezwykle często w dokumentach analityków gospodarczych, specjalistów rządów, stowarzyszeń, przygotowywanych dla różnych obszarów gospodarczych, państw i wspólnot. Od chwili rozpoczęcia prób pomiaru wpływu kultury i kreatywności na gospodarkę partycypacja branż powiązanych z tymi sferami w procesach gospodarczych stale rośnie.

W opracowaniu przyjęto podejście do definiowania sektora kreatywnego jako pomostu łączącego kulturę i ekonomię, co staje się przyczynkiem do rozwoju wielu aspektów życia społeczno-ekonomicznego i *stricte* kulturalnego. Nie sposób było również pominąć inne zjawisko powiązane ze zmianami cywilizacyjnymi – a mianowicie szeroko rozumianej cyfryzacji i wdrażania technologii informacyjno-komunikacyjnych. Przestrzeń, w której funkcjonuje nowoczesne społeczeństwo, oparte na wiedzy i kreatywności, jest otwarta, dynamiczna i wydaje się nieograniczona. Powszechne wykorzystywanie stale rosnących zasobów kreatywności przez coraz szersze warstwy społeczne, gromadzenie i przekazywanie informacji na niespotykaną dotąd skalę, coraz wyższa zdolność społeczeństwa do wykorzystywania tych informacji w procesach wytwarzania doprowadzają nie tylko do ewolucji rzeczywistości, ale też zmieniają wskaźniki i kryteria konkurencji pomiędzy przedsiębiorstwami, państwami i ich gospodarkami.

W ramach przeprowadzonej analizy autorka uzyskała w niniejszym opracowaniu wiele efektów poznawczych i teoretycznych, w tym uporządkowała pojęcia, definicje i kategorie sektora kreatywnego. Na podstawie przeglądu literatury zaproponowała własne podejście pojęciowe i kategoryzację MSP sektora kreatywnego w Polsce, oparte również na „dobrych praktykach” zebrane podczas badań w Wielkiej Brytanii. Prowadzone w monografii rozważania pozwoliły zweryfikować postawione w pracy hipotezy.

### **H1. Poziom wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w obszarach funkcjonowania MSP sektora kreatywnego jest różnicowany i zależy od cech przedsiębiorstwa.**

Badane przedsiębiorstwa powstały po roku 2000, a większość została powołana do życia w ostatniej dekadzie. Działają one przeważnie na rynku lokalnym i regionalnym, gdzie odnajdujemy przewagę mikro- i małych przedsiębiorstw. Największy udział w tworzeniu obrotów na rynku krajowym i międzynarodowym mają przedsiębiorstwa z branż programowanie i gry komputerowe oraz moda i wzornictwo przemysłowe, i są to przedsiębiorstwa średniej wielkości.

Wart podkreślenia jest fakt, iż 80,3% badanych mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw sektora kreatywnego zadeklarowało wykorzystanie technologii ICT w przynajmniej jednym obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa. Brak takiego wykorzystania zadeklarowało 19,7% badanych przedsiębiorstw, z czego 17,9% (czyli większość) zamierza to zmienić w ciągu roku od przeprowadzonego badania.

Przedsiębiorstwa z branży architektura i projektowanie wewnątrz najczęściej wykorzystują nowe technologie do projektowania i tworzenia swoich wytworów, promocji, a następnie do zbierania informacji rynkowej oraz wspomagania zarządzania przedsiębiorstwem. Analizując rozkład badanej próby z tej branży, można zauważyć, iż technologie ICT w projektowaniu i tworzeniu produktu lub usługi wykorzystują wszystkie średnie i prawie wszystkie małe przedsiębiorstwa, a tylko trzy piąte mikroprzedsiębiorstw. Wielu twórców z mikroprzedsiębiorstw skłania się ku rozwiązaniom z pominięciem nowych technologii i jest to wybór świadomy lub ekonomiczny. Respondenci, szczególnie młodzi, z niewielkim doświadczeniem, deklarowali, iż jeszcze nie stać ich na drogie oprogramowanie i radzą sobie za pomocą mniej kosztownych, „tradycyjnych” narzędzi. W tej grupie znaleźli się też artyści (np. malarze, rzeźbiarze), którzy celowo nie wykorzystują nowych technologii przy tworzeniu swoich dzieł, uznając je za całkowicie niepotrzebne w ich twórczym procesie. Strona internetowa tych przedsiębiorstw służy im przeważnie do informowania o działalności, oferowanych produktach/usługach oraz do szeroko rozumianej promocji. Media społecznościowe przez nie używane to najczęściej Facebook i Instagram oraz YouTube. Płatne bazy danych i narzędzia monitoringu są najrzadziej używanym narzędziem do zbierania informacji rynkowych w tej branży, choć wskazane podmioty chętnie korzystają z wyszukiwarek internetowych oraz darmowych bazy danych. W procesie zarządzania podmioty te wspomagają się narzędziami informatycznymi – szczególnie w kontaktach z otoczeniem oraz komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa. Więcej kreatywnych przedsiębiorstw z tej branży dokonuje zakupów zdalnych niż sprzedaje swoje wytwory za pomocą platform internetowych. Technologie ICT przy zakupach i sprzedaży w tej branży częściej wykorzystują mikroprzedsiębiorstwa niż firmy małe i średnie.

Przedsiębiorstwa z branży moda i wzornictwo przemysłowe najczęściej wykorzystują technologie ICT do projektowania i tworzenia produktów, promocji oraz sprzedaży, a dopiero potem do zbierania informacji rynkowej oraz zakupów. Warto zauważyć, że technologie ICT do projektowania i tworzenia produktów oraz usług wykorzystuje większość mikroprzedsiębiorców z tej branży. W analizowanych przypadkach ich ominięcie częściej jest świadomym wyborem artysty, który chce zachować tradycyjną „recepturę” tworzonych wytworów (ręcznie projektowane i szyte ubrania, tkane czy też szydełkowane wytwory), a rzadziej jest to spowodowane czynnikami ekonomicznymi. Z nowych technologii przy zakupach i sprzedaży w tej branży częściej korzystają mikroprzedsiębiorstwa niż firmy małe. Natomiast średnie przedsiębiorstwa z tej branży wykorzystują technologie ICT w każdym obszarze funkcjonowania. Przy wykorzystywaniu technologii ICT w promocji stawiają na zawartość strony internetowej, traktując ją jako miejsce kontaktów z klientem oraz budowania wizerunku. W działaniach promocyjnych częściej niż w innych branżach współpracują z blogerami i influencerami. Częściej też mają swój sklep internetowy i to zarówno B2C, jak i B2B. Wykorzystanie IT w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem pojawia się na ostatnim miejscu. W stosunku do pozostałych analizowanych branż w tym obszarze wykorzystują cyfrowe technologie najrzadziej, a jeśli już, to przy wdrażaniu programów CRM (w przypadku średnich przedsiębiorstw) oraz przy fakturowaniu, zamówieniach i konstruowaniu oferty, a także księgowości, kadrach i płacach (w przypadku mikro- i małych podmiotów). Przedsiębiorstwa z tej branży są przeważnie zarządzane przez kobiety, odnaleźć tu można również firmy rodzinne.

Przedsiębiorstwa kreatywne z branży programowanie i gry komputerowe na pierwszym miejscu wykorzystują technologie ICT do projektowania i tworzenia produktów. Wart podkreślenia jest fakt, iż wszystkie badane przedsiębiorstwa deklarujące wykorzystywanie technologii ICT, niezależnie od wielkości, korzystają z nich właśnie przy tworzeniu i projektowaniu swoich wytworów. Wynika to z faktu, iż branża ta opiera się na nowoczesnych rozwiązaniach technologicznych – stanowią one jej podwaliny. Promocja przedsiębiorstwa plasuje się na drugim miejscu wśród obszarów wykorzystywania technologii ICT – analizowane przedsiębiorstwa w większości przypadków mają własną stronę internetową i bardzo chętnie używają mediów społecznościowych. Często korzystają ze współpracy z influencerami, a dokładnie z ich grupą działającą na rynku gamingowym. Wspomagając proces zarządzania narzędziami IT, przedsiębiorstwa chętnie korzystają z oprogramowania i innowacyjnych rozwiązań w każdym analizowanym aspekcie. Częściej też niż w innych branżach wykorzystują możliwości e-learningu. Do zbierania informacji rynkowej służą im najczęściej darmowe bazy danych, sięgają też po informacje zamieszczane w mediach społecznościowych oraz po narzędzia monitoringu

(np. Google Analytics). Rzadziej korzystają z nowych technologii przy sprzedaży oraz zakupach, bardzo rzadko prowadzą własny sklep internetowy – częściej stosują uniwersalne platformy internetowe. Analizując rozkład badanej próby tej branży z podziałem na mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa, zauważyć można, że wszystkie średnie podmioty wykorzystują technologie ICT we wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem. Przedsiębiorstwa z tej branży przeważnie są zarządzane przez mężczyzn, a miejsce ich ulokowania jest zróżnicowane – mają siedziby zarówno w małych, jak i w dużych miastach.

Badane przedsiębiorstwa z branży reklama i działalność pokrewna, podobnie jak ich poprzednicy, najczęściej wykorzystują nowe technologie do projektowania i tworzenia produktów oraz usług, potem do promocji oraz wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem, a na końcu do zbierania informacji rynkowej oraz zakupów i sprzedaży. Technologie ICT w projektowaniu i tworzeniu produktu lub usługi wykorzystują wszystkie małe i średnie przedsiębiorstwa, a w przypadku mikroprzedsiębiorstw są to dwie piąte badanych z tej branży. W promocji bardzo intensywnie sięgają po szeroką paletę mediów społecznościowych – od Facebooka do Snapchata. Częściej niż w innych branżach używane są przez nie płatne formy reklamy internetowej Google Ads oraz Facebook Ads. We wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem chętnie korzystają z technologii cyfrowych przy kontaktach z innymi firmami, bankami i urzędami oraz do komunikacji wewnętrznej – podobnie jak w branży architektura i projektowanie wewnątrz. Równie chętnie podnoszą swoje kwalifikacje, korzystając z kursów e-learningowych – choć mniej intensywnie niż w branży programowanie i gry komputerowe. W celu zbierania informacji najczęściej sięgają po wyszukiwarki internetowe i dane pozyskane z mediów społecznościowych. Korzystanie z platform internetowych w celach zakupowych pojawiło się na ostatnim miejscu. W tej branży częściej z platform sprzedażowo-zakupowych korzystają mikro- i średnie przedsiębiorstwa niż małe.

Przeprowadzone analizy pozwoliły również wyciągać wnioski dotyczące zależności między stosowaniem technologii ICT w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa a ich cechami. I tak:

- Wyłącznie w przypadku projektowania i tworzenia produktów oraz sprzedaży wykorzystanie technologii ICT ma związek z rodzajem branży sektora kreatywnego, choć siła tych zależności jest niewielka.
- Wykorzystanie technologii ICT w projektowaniu i tworzeniu produktów, sprzedaży, zakupach, wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem, zbieraniu informacji rynkowych jest powiązane z rodzajem działania przedsiębiorstwa (produkcja, handel, usługi). Tylko w przypadku promocji nie wystąpiło istotne powiązanie. Siła zależności jest najwyraźniejsza w przypadku projektowania i tworzenia produktów oraz w ich sprzedaży.

- Wykorzystanie technologii ICT w poszczególnych obszarach (projektowanie i tworzenie produktów, sprzedaż, zakupy, wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem, zbieranie informacji rynkowych, promocja) pozostaje w związku z wielkością przedsiębiorstwa. Najsilniej z wielkością przedsiębiorstwa powiązane jest wykorzystanie ICT w zakupach, a następnie w projektowaniu i tworzeniu produktów, wspomaganiu zarządzania przedsiębiorstwem i sprzedaży.

Analiza zróżnicowania średniego wzrostu wielkości sprzedaży przez sklep internetowy ze względu na cechy przedsiębiorstwa pozwoliła na wyciągnięcie następujących wniosków:

- Najbardziej różnią się między sobą przedsiębiorstwa należące do sektora architektura i projektowanie wnętrz, moda i wzornictwo przemysłowe oraz reklama i działalność pokrewna.
- Najbardziej różnią się przedsiębiorstwa krajowe od przedsiębiorstw lokalnych i regionalnych<sup>1</sup>.
- Najbardziej różnią się przedsiębiorstwa mające swoją siedzibę w miastach od 100 do 500 tys. mieszkańców od tych powyżej 500 tys. mieszkańców<sup>2</sup>.
- Najbardziej różnią się przedsiębiorstwa należące do sektora produkcji i handlu.

Jak wynika z przedstawionych wniosków, poziom wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w obszarach funkcjonowania MSP sektora kreatywnego jest zróżnicowany i zależy od cech przedsiębiorstwa, co pozwala pozytywnie zweryfikować hipotezę H1.

## **H2. Charakterystyka właściciela MSP sektora kreatywnego ma istotny wpływ na wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych.**

Właścicielami badanych przedsiębiorstw są w nieznaczonej większości mężczyźni (52,9%). W przeprowadzonych analizach nie zauważono zależności między płcią właścicieli a poziomem wykorzystania technologii ICT. Respondenci to w większości osoby poniżej 30. roku życia (40,5%), a zaraz potem mieszcący się w przedziale 31–39 lat (29,9%). Widoczna jest zależność między wiekiem a poziomem wykorzystywania nowych technologii. Im młodszy jest właściciel badanego przedsiębiorstwa, tym chętniej korzysta z technologii ICT w analizowanych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa kreatywnego. Adekwatnie do wieku właścicieli rozkładało się również posiadane przez nich doświadczenie – najwięcej respondentów prowadziło działalność od 4 do 10 lat.

1 Podobny wniosek pojawił się przy przedsiębiorstwach wykorzystujących do sprzedaży uniwersalne platformy internetowe.

2 Jak wyżej.



Za najistotniejsze motywy powstania analizowanego sektora kreatywnego MSP uznaje się motyw ekonomiczno-finansowy oraz osobiste pobudki właścicieli, tj. chęć rozwoju osobistego, samorealizacji czy możliwość realizowania własnych pomysłów. Blisko 68,4% ankietowanych na pierwszym miejscu wskazało motywy ekonomiczno-finansowy, w tej grupie respondenci częściej korzystali z technologii ICT niż ci, którzy wskazali pozostałe motywy.

Za najważniejsze czynniki, które wpłynęły na powstanie przedsiębiorstwa, uznaje się odkrycie potrzeb rynkowych niedostrzeżonych przez innych oraz innowacyjne pomysły na nowe wytwory. Respondenci wybierający te czynniki, częściej niż pozostali wykorzystywali technologie ICT. Powodem powstania przedsiębiorstwa kreatywnego było również wejście w układ powiązań biznesowych lub personalnych, który dawał możliwości rozwinięcia pomysłów jego twórcy oraz wykreowania nowych potrzeb rynkowych.

Zgodnie z postawioną hipotezą nr 2 zweryfikowano w pracy pogląd, że w przedsiębiorstwach z sektora kreatywnego zakres wykorzystania technologii ICT zależy do charakterystyki właściciela. Uznano, że o jakości zarządzania oraz poziomie wykorzystywania nowych technologii w MSP sektora kreatywnego decydują cechy, umiejętności osobowe oraz postawy właścicieli. Te ostatnie podzielano na trzy kategorie: twórczą (cechy i umiejętności twórcze i kreatywne), przedsiębiorczą (cechy i umiejętności przedsiębiorcze), zarządzającą (cechy i umiejętności zarządzania przedsiębiorstwem i ludźmi).

Postawa twórcza jako jedyna okazała się istotnie powiązana i determinująca wykorzystanie ICT we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, tj. projektowaniu i tworzeniu produktów, sprzedaży, zakupach, wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem, zbieraniu informacji rynkowych oraz promocji. Istnieje zależność między przedsiębiorczą postawą właściciela przedsiębiorstwa kreatywnego a wykorzystaniem narzędzi cyfrowych w obszarze wspomaganie zarządzania i promocji przedsiębiorstwa, natomiast postawa zarządzająca jest najmniej spośród trzech rozważanych znacząca w kontekście stosowania technologii ICT w różnych obszarach działania przedsiębiorstwa. Ta postawa jest istotnie powiązana wyłącznie z wykorzystaniem technologii ICT w obszarze wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem.

Do głębszego zweryfikowania H2 stworzono syntetyczny miernik, będący sumą wartości przypisanych przez respondentów do cech, takich jak kreatywność, innowacyjność, gotowość do podejmowania ryzyka, odpowiedzialność, zdolność do samoakceptacji, otwartość na nowe technologie, odpowiedzialność za siebie i podwładnych, komunikatywność i wytrwałość. Okazało się, że istnieje statystycznie istotny związek między ogólnym poziomem wymienionych wyżej cech a wykorzystaniem technologii ICT w czterech obszarach działalności przedsiębiorstwa – projektowaniu i tworzeniu produktów, sprzedaży, wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem oraz promocji.



Do bardziej szczegółowej analizy zależność między wykorzystywaniem technologii ICT a postawą przedsiębiorczą stworzono również syntetyczny miernik postaw przedsiębiorczych – był on sumą wartości przypisanych przez respondentów do oceny poziomu postaw przedsiębiorczych, takich jak szukanie okazji rynkowych, realizacja innowacji, oszacowanie ryzyka gospodarczego i ocena sytuacji rynkowej. Najsilniej z przedsiębiorczymi postawami właściciela przedsiębiorstwa powiązane były wykorzystanie technologii cyfrowych we wspomaganium zarządzania przedsiębiorstwem, potem kolejno w obszarach projektowanie i tworzenie produktów, sprzedaż, zakupy, zbieranie informacji rynkowych oraz promocji.

I w tym przypadku pokuszono się o analizę zróżnicowania wzrostu wielkości sprzedaży, która traktowana jest jako jeden z elementów rozwoju przedsiębiorstw MSP sektora kreatywnego. Istotne statystycznie zróżnicowania uwidoczniły się przy sprzedaży przez sklep internetowy ze względu na charakterystykę właścicieli przedsiębiorstw i przedstawiały się następująco:

- Najbardziej różniły się przedsiębiorstwa, których właściciele określili poziom swoich umiejętności w zakresie poszukiwania okazji rynkowych jako bardzo duży, od tych, którzy swoje umiejętności ocenili jako duże.
- Największe różnice występowały między przedsiębiorstwami, w których właściciele mieli średnie umiejętności w zakresie oszacowania ryzyka gospodarczego, a przedsiębiorstwami, gdzie umiejętności właściciela w tym zakresie były duże lub bardzo duże.
- Największe różnice występowały między przedsiębiorstwami, których właściciele określili poziom swoich umiejętności w zakresie oceny sytuacji rynkowej jako bardzo wysoki, a tymi, którzy swoje umiejętności ocenili jako wysokie.
- Największe różnice występowały między respondentami, do których określenie „twórca” raczej nie pasowało, w porównaniu z tymi, do których to określenie pasowało lub zdecydowanie pasowało. Pozostałe dwa typy postaw analizowanych właścicieli – przedsiębiorcza i zarządzająca – nie powodowały statystycznie istotnych różnic w średnim poziomie sprzedaży przez internet.
- Tylko dwie cechy różnicowały sprzedaż w przedsiębiorstwie, tj. gotowość do podejmowania ryzyka oraz odpowiedzialność za siebie i podwładnych. Pozostałe badane cechy menedżerów, tj. kreatywność, innowacyjność, odpowiedzialność, zdolność do samoakceptacji, otwartość na nowe technologie, komunikatywność i wytrwałość, nie różnicowały poziomu sprzedaży przez internet w przedsiębiorstwie.

Jak wynika z przedstawionych wniosków, charakterystyka właściciela MSP sektora kreatywnego ma istotny wpływ na wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych, co pozwala pozytywnie zweryfikować hipotezę H2.

**H3. Korzystanie z doradztwa biznesowego przez MSP sektora kreatywnego ma pozytywny wpływ na poziom wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych.**

Wsparcie doradcze przy wdrażaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych w MSP sektora kreatywnego okazało się bardzo ważnym czynnikiem, mającym pozytywny wpływ na poziom wykorzystania ICT. Właściciele przedsiębiorstw kreatywnych nie zawsze mieli wystarczającą wiedzę i kompetencje, by poradzić sobie własnymi siłami. Ich zdaniem wsparcie biznesowe z zakresu ICT, jakie uzyskali, pozwoliło im na rozwój i konkurencyjność względem innych podmiotów. Nie dotyczyło to przedsiębiorstw, w których nowe technologie stanowiły podwaliny działalności – w tych przypadkach to bardzo często te firmy stawały się swego rodzaju źródłem doradztwa. Im z kolei przydawało się doradztwo z zakresu prowadzenia działalności biznesowej czy sprzedaży oraz promocji oferowanych wytworów (np. branża oprogramowanie i gry komputerowe).

Badania przyniosły potwierdzenie ze strony respondentów, że wprowadzenie i wykorzystywanie przez mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa nowoczesnych technologii jest zamierzeniem kosztownym i wymaga nie tylko pozyskania czy transferu wiedzy technicznej. W celu budowania i utrzymywania potencjału innowacyjnego konieczne jest także znalezienie odpowiedniego środowiska, w którym firmy będą mogły pozyskiwać potrzebne im zasoby i informacje. Istotną rolę w budowie takiego środowiska odgrywają instytucje otoczenia biznesu (IOS) oraz jednostki samorządu terytorialnego (JST), które jednak – zdaniem badanych przedsiębiorstw – nie do końca spełniają swoją funkcję w tym zakresie. Dlatego też MSP sektora kreatywnego najczęściej szukają pomocy doradczej u swoich pracowników oraz u dostawców usług cyfrowych. Nie bez znaczenia okazało się również wsparcie rodziny i bliskich zajmujących się wdrażaniem technologii ICT w innych przedsiębiorstwach (niekoniecznie z sektora kreatywnego) lub hobbistycznie. Ponadto grupą przedsiębiorstw, która wykazywała wysokie wykorzystanie doradztwa nieformalnego, były firmy rodzinne. Przedsiębiorstwa średnie częściej wybierały konsultantów zewnętrznych i firmy doradcze. Właściciele analizowanych przedsiębiorstw (szczególnie start-upów) podkreślali również znaczenia doradztwa uzyskanego do aniołów biznesu czy inwestorów *venture capital*.

Otrzymane dane pozwalają stwierdzić, iż korzystanie z doradztwa biznesowego przez MSP sektora kreatywnego ma pozytywny wpływ na poziom wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych, co tym samym pozwala zweryfikować pozytywnie hipotezę H3.

#### **H4. Zastosowanie zewnętrznych źródeł finansowania przez MSP sektora kreatywnego ma pozytywny wpływ na poziom wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych.**

Mimo iż analizowane przedsiębiorstwa na pierwszym miejscu przy wdrażaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych korzystały z własnych funduszy, to wsparcie zewnętrznymi źródłami finansowania przy ich zastosowaniu okazało się bardzo ważnym czynnikiem. Przedsiębiorstwa kreatywne wskazują na dużą potrzebę korzystania ze środków i programów wsparcia oferowanych przez Unię Europejską – to, co je powstrzymuje, to przerost biurokracji i bark wiedzy o programach, z których mogłyby skorzystać. Zauważono prawidłowość, iż przedsiębiorstwa, które choć raz pozytywnie przeszły procedurę pozyskania dofinansowania ze środków UE, chętniej po nie sięgają przy kolejnej sposobności. Zniechęcenie, tłumaczone niejednoznaczными czy niezrozumiałymi procedurami, często wynikało z obaw właścicieli i tylko bardziej zdeterminowani respondenci decydowali się na takie rozwiązanie, które potem bardzo doceniali i traktowali jako kluczowy element wdrożenia rozwiązań z zakresu nowych technologii.

Badani chętnie korzystali z pomocy inwestora zewnętrznego. W branżach programowanie i gry komputerowe, architektura, a nawet moda odnajdujemy młode przedsiębiorstwa start-upowe wspierane przez aniołów biznesu czy *venture capital*. Zdaniem respondentów aniołowie biznesu zazwyczaj wypełniali lukę kapitałową między środkami własnymi i tymi pozyskanymi od rodziny i przyjaciół. Dostarczali oni przedsiębiorstwom jednak nie tylko funduszy, ale również kompetencji oraz kontaktów i w znacznym stopniu przyczyniali się do ich sukcesu. Jak podkreślali właściciele biorący udział w badaniu – pozyskane środki z funduszy *venture capital* inwestowane były na czas od 3 do 7 lat, stąd był to dla nich kapitał długoterminowy. Podobnie jak w przypadku aniołów biznesu oprócz środków pieniężnych inwestorzy *venture capital* wnosili do przedsiębiorstwa bogate doświadczenie oraz rozległe kontakty w biznesie i instytucjach finansowych. Zdaniem respondentów było to bardzo istotne, a czasem kluczowe. Respondenci podkreślali, że jest to dla nich szczególnie ważne, kiedy przedsiębiorstwo rozwija się i zaczyna szybko rosnąć. Radzili sobie w zarządzaniu mikro- i małym przedsiębiorstwem, zatrudniającym od kilku do kilkunastu pracowników, ale byli pełni obaw, czy podążają kierowaniu przedsiębiorstwem średniej wielkości.

Otrzymane dane pozwalają stwierdzić, iż zastosowanie zewnętrznych źródeł finansowania przez MSP sektora kreatywnego ma pozytywny wpływ na poziom wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych, co tym samym pozwala zweryfikować pozytywnie hipotezę H4.

### **H5. Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych przez MSP sektora kreatywnego ma pozytywny wpływ na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa.**

Zgodnie z hipotezą H5 zakładano, że zastosowanie technologii informacyjno-komunikacyjnych przez MSP sektora kreatywnego ma pozytywny wpływ na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa kreatywne sięgające po nowe technologie subiektywnie oceniają swoją konkurencyjność i deklarują ją jako wysoką i bardzo wysoką. Wykorzystywanie nowych technologii podają jako jeden z czynników wpływających na poziom konkurencyjności, zaraz po wysokiej jakości produktów/usług, szerokiej ofercie i dostępności ich wytworów oraz konkurencyjnych cenach.

Niewątpliwie na konkurencyjność ma też wpływ postawa właściciela przedsiębiorstwa. Wśród trzech postaw respondentów (twórczej, przedsiębiorczej i zarządzającej) najsilniej na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku oddziaływał fakt, że właściciel przedsiębiorstwa jest osobą zarządzającą (przede wszystkim ma cechy i umiejętności zarządzania przedsiębiorstwem i ludźmi). W zakresie ocenianych przez respondentów postaw przedsiębiorczych najsilniej na pozycję konkurencyjną wpływały umiejętności: właściwej oceny szans i zagrożeń, projektowania i wdrażania nowości, oszacowania ryzyka gospodarczego oraz szukania okazji rynkowych. Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że najsilniejszy związek z pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku miały następujące cechy: innowacyjność, gotowość do podejmowania ryzyka oraz kreatywność. Bardzo słaba zależność, aczkolwiek statystycznie istotna, występowała między konkurencyjnością przedsiębiorstwa a takimi cechami jego właściciela, jak wytrwałość, otwartość na nowe technologie, komunikatywność, odpowiedzialność, zdolność do samoakceptacji oraz odpowiedzialność za siebie i podwładnych.

Przedstawiony w pracy model regresji logistycznej, opisujący szansę wzrostu sprzedaży przez internet, pozwala wnioskować, że wśród analizowanych czynników jest tylko jeden istotny statystycznie i jest to właśnie poziom konkurencyjności przedsiębiorstw. Szansa wzrostu sprzedaży rośnie średnio 2,1-krotnie wraz ze wzrostem konkurencyjności przedsiębiorstwa o jeden punkt (fakt ten weryfikuje pozytywnie hipotezę badawczą H5).

Badani podkreślali, że efektywne zastosowanie technologii informacyjnych w MSP sektora kreatywnego polega na inwestowaniu w takie obszary (projekty) ICT, które wspierają realizację strategii i wynikającą ze strategii działalność operacyjną przedsiębiorstwa, oraz na ograniczaniu zasobów kierowanych na inne inicjatywy i działania ICT. Deklarowali wpływ technologii informacyjno-komunikacyjnych na poprawę wyników osiąganych przez przedsiębiorstwo, przy jednoczesnej

minimalizacji kosztów związanych z wykorzystywaniem ICT. Ich zdaniem jest to kolejne narzędzie służące do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Otrzymane dane pozwalają stwierdzić, iż wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych przez MSP sektora kreatywnego ma pozytywny wpływ na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa, co tym samym pozwala zweryfikować pozytywnie hipotezę H5.

#### **H6. Zastosowane technologii informacyjno-komunikacyjnych przez MSP sektora kreatywnego ma pozytywny wpływ na rozwój przedsiębiorstwa.**

Zgodnie z hipotezą H6 zakładano, że zastosowanie technologii ICT ma pozytywny wpływ na rozwój przedsiębiorstwa z sektora kreatywnego.

W pracy przeanalizowano wpływ wykorzystania technologii ICT na rozwój przedsiębiorstwa w czasie ostatnich trzech lat od momentu przeprowadzenia badania, czyli w latach 2016–2018. W przedsiębiorstwach deklarujących wykorzystanie technologii ICT w minimum jednym obszarze funkcjonowania obserwowano wzrost sprzedaży/obrotów, zwiększoną wydajność pracy, wzrost zysku oraz zatrudnienia.

Analizowane przedsiębiorstwa, zarówno te wykorzystujące technologie ICT, jak i niewykorzystujące ich, pytane o plany wprowadzenia w przedsiębiorstwie innowacji z tego zakresu w ciągu roku od przeprowadzonego badania w 64,8% potwierdziły taką gotowość. Potrzeba rozkładała się prawie równomiernie między właścicieli mikro- i małych przedsiębiorstw, z niewielką przewagą tych drugich. Badane przedsiębiorstwa w pierwszej kolejności planowały w przyszłości wprowadzenie nowości z zakresu ICT w projektowaniu i tworzeniu produktów, sprzedaży internetowej oraz działaniach promocyjnych.

Z 293 przedsiębiorstw zamierzających wprowadzić lub rozwinąć wykorzystanie ICT 81 stanowiły podmioty, które do tej pory ich nie wykorzystywały. Podsumowując, z 452 badanych przedsiębiorstw aż 363 zadeklarowały wykorzystanie technologii ICT w przynajmniej jednym obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa, co stanowiło 80,3% badanych. Niecałe 20%, czyli 89 badanych przedsiębiorstw, zadeklarowało brak wykorzystania technologii ICT we wsparciu funkcjonowania przedsiębiorstwa z sektora kreatywnego, z czego w najbliższym roku zamierzało to nadrobić 81 podmiotów gospodarczych. Oznacza to, że w badanej próbie tylko 1,8% stanowiłyby przedsiębiorstwa nadal świadomie lub nieświadomie wykluczone cyfrowo.

W opracowaniu pokuszono się również o stworzenie modelu opisującego prawdopodobieństwo (szansę) wprowadzenia w przedsiębiorstwie innowacji z zakresu ICT w ciągu roku od przeprowadzonego badania. Zbadano w nim zależności, a wnioski przedstawiają się następująco:

- Rodzaj branży kreatywnej, w której działa przedsiębiorstwo MSP, nie jest istotnie powiązany z szansą wprowadzenia innowacji z zakresu technologii ICT.
- Rodzaj działania przedsiębiorstwa (produkcja, handel, usługi) okazał się istotnym czynnikiem wprowadzenia innowacji ICT. Przedsiębiorstwa handlowe oraz usługowe istotnie różnią się pod względem prawdopodobieństwa wprowadzenia innowacji ICT od przedsiębiorstw produkcyjnych. Przedsiębiorstwa handlowe, w porównaniu z produkcyjnymi, mają prawdopodobieństwo wprowadzenia innowacji z zakresu technologii ICT średnio około 2,6-krotnie wyższe, a przedsiębiorstwa usługowe prawie dwukrotnie wyższe.
- Zasięg działania rynkowego przedsiębiorstwa jest istotnym czynnikiem wprowadzenia innowacji ICT. Przedsiębiorstwa o zasięgu krajowym i międzynarodowym, w porównaniu z przedsiębiorstwami lokalnymi, istotnie różnią się pod względem prawdopodobieństwa wprowadzenia innowacji ICT, nie różnią się natomiast istotnie przedsiębiorstwa o zasięgu regionalnym. Przedsiębiorstwa o zasięgu krajowym, w porównaniu z przedsiębiorstwami o zasięgu lokalnym, mają prawdopodobieństwo wprowadzenia średnio 2,3-krotnie wyższe, a przedsiębiorstwa o zasięgu międzynarodowym mają je wyższe średnio ponad siedmiokrotnie.
- Ocena konkurencyjności przedsiębiorstwa jest również istotnie powiązana z prawdopodobieństwem wprowadzenia innowacji ICT. Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa o jeden punkt na pięciopunktowej skali skutkuje 1,4-krotnym wzrostem szansy wprowadzenia w przedsiębiorstwie innowacji z zakresu technologii ICT.

Jak wynika z przedstawionych wniosków, zastosowane technologie informacyjno-komunikacyjnych przez MSP sektora kreatywnego ma pozytywny wpływ na rozwój przedsiębiorstwa, co pozwala pozytywnie zweryfikować hipotezę H6.

W wyniku przeprowadzonych badań oraz analiz hipotezy zostały zweryfikowane pozytywnie (zobacz tabela 7.1).

**Tabela 7.1.** Zestawienie hipotez

Hipoteza	Opis	Weryfikacja hipotezy
H1	Poziom wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w obszarach funkcjonowania MSP sektora kreatywnego jest zróżnicowany i zależy od cech przedsiębiorstw.	Potwierdzona
H2	Charakterystyka właściciela MSP sektora kreatywnego ma istotny wpływ na wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych.	Potwierdzona

Hipoteza	Opis	Weryfikacja hipotezy
H3	Korzystanie z doradztwa biznesowego przez MSP sektora kreatywnego ma pozytywny wpływ na poziom wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych.	Potwierdzona
H4	Zastosowanie zewnętrznych źródeł finansowania przez MSP sektora kreatywnego ma pozytywny wpływ na poziom wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych.	Potwierdzona
H5	Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych przez MSP sektora kreatywnego ma pozytywny wpływ na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa.	Potwierdzona
H6	Zastosowane technologie informacyjno-komunikacyjnych przez MSP sektora kreatywnego ma pozytywny wpływ na rozwój przedsiębiorstwa.	Potwierdzona

**Źródło:** opracowanie własne.

Cel analizy jakościowej stanowiła pogłębiona analiza czynników, a w szczególności ocena wpływu wymiaru działalności bazującej na rozwiązaniach kreatywnych i kreatywnych postawach właścicieli na wykorzystanie nowych technologii. W rezultacie stworzono czteropolową matrycę pokazującą te zależności. Wskazane zostały cztery typy przedsiębiorstw, z których każde dysponuje unikalnym rozkładem cech, odróżniającym je od pozostałych. Zostały one opisane i poddane analizie w odniesieniu do: indywidualnych postaw, cech i umiejętności właściciela, charakterystyki przedsiębiorstwa i rodzaju branży kreatywnej, otoczenia, w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo (zobacz tabela 7.2).

Rekomendując wykorzystanie nowych technologii w MSP sektora kreatywnego, trzeba podkreślić, iż działania te muszą być spójne z koncepcją danego przedsiębiorstwa. W dobie globalizacji gospodarki i rosnącej konkurencji od przedsiębiorstw oczekuje się nieustannej obserwacji i analizy zachodzących wokół procesów oraz błyskawicznej reakcji w celu utrzymania pozycji na rynku. Warto jednak, by te działania były przemyślane i aby wprowadzenie technologii ICT odbywało się rozważnie, adekwatnie do potrzeb, z dbałością o jakość i bezpieczeństwo. Nowe możliwości, jakie niesie ze sobą rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych, dają szansę na sukces i coraz częściej stają się podstawą dalszego rozwoju przedsiębiorstw, ale mogą też stanowić swego rodzaju zagrożenie. Wszystkie technologie ICT, które wprowadzane są do struktury zarządzania przedsiębiorstwem, powinno się zabezpieczyć tak, by maksymalnie utrudnić dostęp do nich osobom niepowołanym i uniknąć straty wrażliwych danych. W tym celu powinno się stosować rozmaite procedury zmierzające do zapewnienia ochrony przechowywania danych, a także systemy wczesnego ostrzegania. W dzisiejszym świecie zagrożeń i ryzyka wzrasta bowiem znaczenie odpowiedzialności. Powinna ona opierać się na zaufaniu – nie tylko do przekazywanej i odbieranej informacji, ale także do wszystkich środków jej przenoszenia i przetwarzania.



Tabela 7.2. Zestawienie skróconych charakterystyk typów MSP sektora kreatywnego

Typ przedsiębiorcy	Skrócona charakterystyka
Typ 1. Wysoce twórczy i wysoce sprawny technologicznie	Przedsiębiorstwa bazujące na wysokim poziomie rozwiązań kreatywnych i twórczej postawie właściciela, przy wysokiej intensywności wykorzystywania technologii ICT. Są to przedsiębiorstwa o stosunkowo niewielkim rozmiarze, w pierwszych latach działalności. Podstawą ich działalności są umiejętności i talenty właściciela. W typie 1 według testu talentu Gallupa właściciele przeważnie należeli do osób mających talenty strategicznego myślenia. Odnajdziemy tu wizjonerów, odkrywców, analityków oraz strategów. Mamy tu do czynienia z bardzo twórczymi i innowacyjnymi osobami, które sprawnie funkcjonują w świecie nowych technologii. W tym typie znajdują się przedsiębiorstwa, dla których nowe technologie są podstawą modelu biznesowego. Można powiedzieć, że same je tworzą. Fundusze na rozwój technologii ICT pozyskują przeważnie ze źródeł zewnętrznych, tj. dofinansowań unijnych, aniołów biznesu, <i>capital venture</i> . Największy odsetek stanowią tu start-upy z branży oprogramowanie i gry komputerowe, a następnie z branży moda i wzornictwo przemysłowe. Działają one na styku kultury i biznesu, w obrębie kreatywnych miast lub regionów, wykorzystując potencjał miejsca, w którym powstały. Działalność tych przedsiębiorstw jest obciążona ryzykiem ze względu na duży komponent twórczości i innowacyjności. Przedsiębiorstwa osiągają zyski lub je zapowiadają, dynamicznie się rozwijają, ale ich przyszłość nie jest pewna, choć bardzo dobrze się zapowiada. Oferują produkty dobrej, wysokiej jakości, o wysokim poziomie indywidualizowania i unikatowości.
Typ 2. Wysoce twórczy i umiarkowanie sprawny technologicznie	Przedsiębiorstwa bazujące na wysokim poziomie rozwiązań kreatywnych i twórczej postawie właściciela, przy niskiej lub umiarkowanej intensywności wykorzystywania technologii ICT. Kategoria ta obejmuje głównie mikro- i małe przedsiębiorstwa, powstałe w okresie pomilennijnym. Działalność przedsiębiorstwa opiera się na umiejętnościach i talentach właściciela, ale również osób zatrudnionych w firmie. W typie 2 według testu talentu Gallupa właściciele przeważnie należeli do osób mających talenty strategicznego myślenia (kreatywność, odkrywcość, wizjonerstwo) oraz talenty relacyjne (elastyczność, umiejętność „rozwijania innych” oraz wysoka empatia). Właściciele przedsiębiorstw są bardzo twórczy i kreatywni, ale jednocześnie dostrzegają w sobie cechy przedsiębiorcy oraz dobrego zarządzającego. Są to przedsiębiorstwa, które przeważnie pozyskują fundusze na wdrażanie nowych technologii z wypracowanych zysków, choć podkreślają potrzebę wsparcia zewnętrznego, które ich zdaniem przekłada się na ich dalszy rozwój. Przedsiębiorstwa tego typu korzystają z doradztwa przy wdrażaniu nowych technologii, ale zazwyczaj jest ono nieformalne. W tym typie wartością są twórcze pomysły i innowacyjne rozwiązania, a nowe technologie traktowane są jako narzędzia pozwalające uzyskać dostęp do nowych możliwości czy nowych zasobów. W tej grupie pojawiają się też firmy rodzinne (w pierwszym i drugim pokoleniu). Sytuacja tych przedsiębiorstw jest zróżnicowana – od stabilnej do niepewnej. Przedsiębiorstwa osiągają zyski i dynamicznie się rozwijają, deklarują wysoką konkurencyjność. Oferują produkty dobrej, wysokiej jakości, o wysokim komponentie twórczym.



Typ przedsiębiorcy	Skrócona charakterystyka
Typ 3. Sprawny realizator ICT	Przedsiębiorstwa bazujące na umiarkowanym poziomie rozwiązań kreatywnych i twórczej postawie właściciela, przy wysokiej intensywności wykorzystywania technologii ICT. W tej kategorii możemy odnaleźć całą paletę przedsiębiorstw – od mikro po średnie, od samozatrudnienia po przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej stu pracowników. W tej grupie przedsiębiorstw nie widać znaczących różnic dotyczących płci właścicieli oraz ich wieku, są to jednak przedsiębiorcy mający doświadczenie biznesowe. Społiwem przedsiębiorstw tego typu jest dziedzina działania, w której wykorzystywane są nowe technologie na wysokim poziomie. Właściciele analizowanych przedsiębiorstw to przede wszystkim osoby przedsiębiorcze i efektywnie zarządzające. W typie 3 według testu talentu Gallupa właściciele przeważnie należeli do osób mających talenty wykonawcze (odpowiedzialność, osiągnięcie, pryncypialność, rozwaga) oraz talenty wpływu (komunikatywność, aktywność w działaniu, skłonności do rywalizacji i pewność siebie). Twórczość, kreatywność, innowacyjność są dla nich przedłużeniem cech przedsiębiorczo-zarządczych. W tej grupie odnajdziemy przedsiębiorstwa, które chętnie wprowadzają innowacje z zakresu ICT lub całe ich <i>know-how</i> jest na nich oparte. Bardzo chętnie korzystają zarówno z finansowego wsparcia zewnętrznego, jak i z wszelkich form doradztwa (zarówno formalnego, jak i nieformalnego). Sytuacja tych przedsiębiorstw jest zróżnicowana – do stabilnej do niepewnej. Osiągają one zyski i swój sukces łącząc z wykorzystaniem technologii ICT. Oferują produkty dobrej, wysokiej jakości. Konkurencyjność zyskują przez szybkie reakcje na zmiany w otoczeniu technologicznym.
Typ 4. Przeciętny w wymiarze ICT i kreatywności	Przedsiębiorstwa bazujące na umiarkowanym poziomie rozwiązań kreatywnych i twórczej postawie właściciela, przy umiarkowanej intensywności wykorzystywania technologii ICT. Ta grupa stanowi najmniejszy odsetek wśród analizowanych typów. Obejmuje głównie przedsiębiorstwa małe i średnie w każdej z analizowanych branż kreatywnych (nie widać tu znaczących różnic). Podstawą działalności są produkty i usługi adekwatne do badanych branż, niewyróżniające się niczym szczególnym w stosunku do innych produktów lub usług danej branży kreatywnej. Przedsiębiorcy w typie 4 nie mają ściśle określonego talentu według modelu Gallupa. Nie ma tu jednej, dominującej postawy właściciela, reprezentuje on w równym stopniu postawy twórcze, przedsiębiorcze i zarządzające. Wykorzystanie nowych technologii odbywa się we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale w niskiej lub umiarkowanej skali. Sytuacja tych przedsiębiorstw jest stabilna. Osiągają one zyski i wykazują powolny wzrost, choć napotykać trudności. Oferują produkty dobrej, wysokiej jakości i są konkurencyjne na rynku.

**Źródło:** opracowanie własne.

Autorka dołożyła wszelkich starań, by zdefiniowany w opracowaniu zakres treści został przeanalizowany zgodnie z zasadami metodologicznymi, zapewniając pełną obiektywność, rzetelność i syntetyczną trafność wnioskowania. Mając jednak na względzie wielowymiarowy problem badawczy i wysoką złożoność zagadnienia, jakim jest sektor kreatywny, należy wskazać także pewne ograniczenia

związane z możliwością wystąpienia niedoskonałości w przeprowadzonych badaniach. W obszarze przeprowadzonych badań ilościowych były one następujące:

- subiektywizm odpowiedzi (uzyskane odpowiedzi nie muszą być zgodne i w pełni porównywalne z innymi odpowiedziami), jak również mogąca wystąpić potencjalna trudność ze zrozumieniem pytania przez respondentów;
- rzetelność odpowiedzi respondentów – badani mogli, z różnych względów, wskazywać odpowiedzi niezgodne ze stanem faktycznym (choć należy podkreślić, że zgodność logiczna odpowiedzi została potwierdzona statystycznie);
- badanie zostało przeprowadzone jednorazowo, stąd też nie było możliwe dostrzeżenie zmian wraz z upływem czasu (co jednocześnie skłania do rekomendacji tego obszaru do dalszych analiz).

W obszarze przeprowadzonych badań jakościowych przyjęto następujące ograniczenia:

- w celu ograniczenia czynnika subiektywizmu wypowiedzi w trakcie wywiadu zadawano pytania pogłębiające, a także zastosowano metody uzupełniające: metodę obserwacji oraz metodę badania dokumentacji;
- wyłoniona została niezbyt duża próba badawcza, jednakże mimo tego udało się ukazać wielowymiarowość analizowanych zagadnień.

Autorce udało się zrealizować postawione we wstępie cele pracy, pomimo dostrzeżenia możliwości wystąpienia powyższych ograniczeń metodologicznych i poznawczych. We właściwym zakresie przedstawiła ona wpływ wykorzystywania technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) na konkurencyjność oraz rozwój MSP sektora kreatywnego, a także ukazała zależności między charakterystyką właścicieli i cechami przedsiębiorstwa a wykorzystaniem tych narzędzi. Dzięki temu zweryfikowane hipotezy badawcze, zaprezentowane wnioski oraz rekomendacje powinny przyczynić się do rozwoju wiedzy w naukach o zarządzaniu. Zgromadzony materiał badawczy oraz szerokie zaprezentowanie tematu może także służyć do kolejnych, pogłębionych rozważań i analiz w tym zakresie. Ponadto wyniki przeprowadzonych badań mogą mieć istotną wartość dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorców. Pozyskane dane ukazują bowiem istotne czynniki, zależności, korzyści i ograniczenia związane z wykorzystywaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych w MSP sektora kreatywnego.

Wieloaspektowość zagadnienia umożliwia szersze zgłębienie tematu, aby móc wydajniej realizować cele przedsiębiorstwa. Wiedza o występowaniu pewnych zależności pomiędzy wykorzystaniem technologii ICT w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa a charakterystyką właściciela, cechami przedsiębiorstwa, konkurencyjnością i rozwojem, może przyczynić się do ograniczenia błędów w obszarze podejmowania decyzji zarządczych, dotyczących ich wdrażania. Tego typu zdolność w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem i optymalizacja działań

właściciela mogą przełożyć się na doskonalsze i bardziej celowe wykorzystywanie technologii informacyjno-komunikacyjnych, co w efekcie warunkuje rozwój podmiotu, zwiększenie jego konkurencyjności na rynku oraz szans odniesienia sukcesu gospodarczego.

Efekty badań oraz dokonane analizy pozwalają na sformułowanie postulatów dotyczących proponowanych kierunków dalszych badań. W pierwszym rzędzie wskazana jest dalsza, wyczerpująca analiza uwarunkowań i obszarów wykorzystywania nowych technologii w zarządzaniu MSP sektora kreatywnego. Niezbędne także staje się pogłębienie wiedzy w stosunku do identyfikacji przypadków zależności między wymiarem działalności bazującej na rozwiązanych kreatywnych i twórczych postawach właścicieli a wykorzystaniem technologii ICT. W związku z tym interesującym polem dalszych analiz staje się również zagadnienie wykorzystania instrumentów wsparcia oraz powiązań z kulturą w zakresie wzmocnienia dynamiki rozwoju MSP sektora kreatywnego. Badaczom nie może umknąć fakt, że należy kontynuować badania pokazujące pogłębione studia przypadków funkcjonowania poszczególnych branż kreatywnych w aspekcie roli technologii cyfryzacji w ich funkcjonowaniu, gdyż rynek cyfryzacji jest tak dynamiczny, iż pozyskane dane szybko się zmieniają i dezaktualizują.

Obszarem, który w przyszłości powinien zostać objęty badaniami, są powiązania sektora kreatywnego z innymi rodzajami działalności gospodarczej. Dotychczasowe badania sugerują, że wiele branż tradycyjnego przemysłu nie mogłoby funkcjonować, gdyby nie branże kreatywne. Innowacyjność branż kreatywnych oraz całego sektora kreatywnego powinna także stanowić obszar dalszych zainteresowań badawczych, choć autorka zdaje sobie sprawę, że może być to dość dużym wyzwaniem, gdyż innowacyjność działalności twórczych ma bardzo często niemierzalny charakter. Wart podkreślenia jest również fakt, że przedsiębiorstwa kreatywne podlegają prawom rynku i są w związku z tym narażone na trudności w działaniu. Problemy te dodatkowo wzmacnia charakter przedsięwzięć kreatywnych – specyficzny, oryginalny i ryzykowny. Bycie kreatywnymi nie daje przedsiębiorstwom gwarancji powodzenia na rynku, na co wskazują statystyki dotyczące likwidacji podmiotów o tym charakterze, co także powinno stanowić obszar zainteresowania badawczego.

Przedstawione w monografii badania i wyniki analiz wskazują jednoznacznie, że rozwój badań nad MSP sektora kreatywnego wymaga integracji różnych ujęć i wielowymiarowego, wielopłaszczyznowego podejścia – niniejsza praca jest próbą zmierzającą w tym właśnie kierunku. Rozwój teorii oraz badań empirycznych powinien więc odbywać się w szerokim gronie reprezentantów różnych dziedzin i dyscyplin naukowych, a co za tym idzie – na podstawie interdyscyplinarnej działalności i twórczego podejścia do tematu.



# Bibliografia

- Aczel Amir D. (2000), *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Adamik Anna (2011), *Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna MSP w teorii i praktyce*, [w:] Anna Adamik (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 16–30.
- Aggestam Maria (2007), *Art-entrepreneurship in the Scandinavian music industry*, [w:] Colette Henry (red.), *Entrepreneurship in the creative industries: An international perspective*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, s. 30–53.
- Aichner Thomas, Jacob Frank H. (2015), *Measuring the Degree of Corporate Social Media Use*, „International Journal of Market Research”, vol. 57, no. 2, s. 257–275.
- Alonso William (1964), *Location and Land Use. Toward a General Theory of Land Rent*, Harvard University Press, Cambridge.
- Amabile Teresa M., Hill Karl, Hennessey Beth, Tighe Elizabeth (1994), *The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations*, „Journal of Personality and Social Psychology”, vol. 66, no. 5, s. 950–967.
- Amabile Teresa M., Conti Regina, Coon Heater, Lazenby Jeffrey, Herron Michael (1996), *Assessing the work environment for creativity*, „Academy of Management Journal”, vol. 39, no. 5, s. 1154–1184.
- Andriopoulos Constantine, Lowe Andy (2000), *Enhancing organizational creativity: the process of perpetual challenging*, „Management Decision”, vol. 38, no. 10, s. 734–742.
- Apanowicz Jerzy (2002), *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo „Bernardinum”, Gdynia.
- Arthur W. Brian (2009), *The Nature of Technology: What it is and How it Evolves*, Free Press, New York.
- Audretsch David B., Lindenstein Walshok Mary (2013), *Creating competitiveness: introduction and overview*, [w:] David B. Audretsch, Walshok Mary Lindenstein (red.), *Creating competitiveness. Entrepreneurship and Innovation Policies for Growth*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, s. 1–5.
- Babbie Earl (2020), *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bachnik Katarzyna, Szumniak-Samolej Justyna (2015), *Potencjał biznesowy mediów społecznościowych*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa.
- Bakhshi Hasan, Freeman Allan, Potts Jason (2011), *State of uncertainty. Innovation policy through experimentation*, Nesta, London, [https://media.nesta.org.uk/documents/state\\_of\\_uncertainty.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/state_of_uncertainty.pdf) (dostęp: 1.09.2020).
- Bakhshi Hasan, Hargreaves Ian, Mateos-Garcia Juan (2013), *A manifesto for the creative economy*, Nesta, London.
- Balicki Andrzej, Makać Wiesława (2007), *Metody wnioskowania statystycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Balkiewicz-Żerek Aleksandra, Dudek-Mańkowska Sylwia, Grochowski Mirosław, Zegar Tomasz (2012), *Analiza potencjalnych sektorów kreatywnych Mazowsza – wskazanie 5 najważniejszych sektorów/branż w aspekcie budowania inicjatyw klastrowych*, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Warszawa.

- Banks Marc, Calvey David, Owen Julia, Russell David (2002), *Where the art is: defining and managing creativity in new media SMEs*, „Creativity and Innovation Management”, vol. 11, s. 251–260.
- Bansal Pratima, Corley Kevin (2011), *From the editors the coming of age for qualitative research: Embracing the diversity of qualitative methods*, „Academy of Management Journal”, vol. 54(2), s. 233–237.
- Bańkowski Andrzej (2000), *Etymologiczny słownik języka polskiego*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Barsalou Lawrence W., Prinz Jesse J. (2001), *Mundane creativity in perceptual symbol systems*, [w:] Tomas B. Ward, Steven M. Smith, Jyotsna Vaid (red.), *Creative thought: An investigation of conceptual structures and processes*, American Psychological Association, Washington, s. 267–307.
- Baruk Jerzy (2002), *Dylematy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa”, nr 3, s. 51–72.
- Bass Hans-Heinrich (2006), *KMU in der deutschen Volkswirtschaft: Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft*, Universität Bremen, Bremen.
- Bates A.W. (Tony), Poole Gary (2003), *Effective Teaching with Technology in Higher Education*, Jossey Bass, San Francisco.
- Baumol William J., Bowen William G. (1966), *Performing Arts. The Economic Dilemma. A study of Problems common to Theater, Opera, Music and Dance*, The Twentieth Century Fund, New York.
- Bąkowska Sylwia, Tomczyk Monika (2014), *Segment i sektor kreatywny w metropolii szczecińskiej*, Wydawnictwo Kudrak, Szczecin.
- Beltrán Gastón J., Miguel Paula (2014), *Doing culture, doing business: A new entrepreneurial spirit in the Argentine creative industries*, „International Journal of Cultural Studies”, vol. 17(1), s. 39–54.
- Bendassolli Pedro F., Borges-Andrade Jairo Eduardo, Guedes-Gondim Sonia Maria (2016), *Self-control, self-management and entrepreneurship in Brazilian creative industries*, „Paideia”, vol. 26, no. 63, s. 25–33.
- Biaśiewicz Maria (2009), *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Economicus, Szczecin.
- Bianchini Franco (1991), *City Centers, City Cultures: The Role of the Arts in the Revitalization of Towns and Cities*. Manchester, CLES, Manchester.
- Bianchini Franco, Parkinson Michael (1993), *Cultural Policy and Urban Regeneration: The West European Experience*, Manchester University Press, Manchester.
- Bieniok Henryk (2016), *Zarządzanie biznesem i samym sobą. Pół żartem, pół serio*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Bilton Chris (2007), *Management and Creativity: from Creative Industries to Creative Management*, Blackwell Publishing, Oxford.
- Bilton Chris, Leary Ruth (2002), *What can managers do for creativity? Brokering creativity in the creative industries*, „International Journal of Cultural Policy”, vol. 8, no. 1, s. 49–64.
- Błażock Hubert M. (1977), *Statystyka dla socjologów*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Blaug Mark (2001a), *No History of Ideas, Please, We're Economists*, „Journal of Economic Perspectives”, vol. 15(1), s. 145–164.
- Blaug Mark (2001b), *‘Where are we now on cultural economics?’*, „Journal of Economic Surveys”, vol. 15(2), s. 123–143.
- Blundel Richard, Lockett Nigel, Wang Catherine (2011), *Exploring Entrepreneurship: Practices and Perspectives*, Oxford University Press, New York.

- Bławat Franciszek (2003), *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk.
- Bławat Franciszek (red.) (2004), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk.
- Boden Margaret A. (red.) (1994), *Dimensions of Creativity*, MIT Press/Bradford Books, Cambridge – London.
- Bojar Waldemar, Radecka Katarzyna, Żarski Wojciech, Nietz Marta (2017), *E-learning jako metoda doskonalenia pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 18, z. 10, cz. 2, s. 21–31.
- Bono Edward de (1993), *Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas*, HarperCollins Business, London.
- Borcuch Artur (2012), *Bankowość elektroniczna w Polsce*, CeDeWu.pl, Warszawa.
- Bourdieu Pierre (1986), *The forms of capital*, [w:] John F. Richardson (red.), *Handbook of Theory of Research for Sociology of Education*, Greenwood Press, Westport, s. 241–258.
- Bruin Anne de (2005), *Multi-level entrepreneurship in the creative industries: New Zealand's screen production industry*, „International Journal of Entrepreneurship and Innovation”, vol. 6(3), s. 143–150.
- Brynjolfsson Erik, McAfee Andrew (2011), *Race Against the Machine: How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy*, Digital Frontier Press, Lexington.
- Brzeziński Marek (2009), *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Cadin Loïc, Guérin Francis (2006), *What can we learn from the video games industry?*, „European Management Journal”, vol. 24, no. 4, s. 248–255.
- Cadin Loïc, Guérin Francis, DeFillippi Robert (2006), *HRM practices in the video game industry: industry or country contingent?*, „European Management Journal”, vol. 24, no. 4, s. 288–298.
- Cagliano Raffaella, Blackmon Kate, Voss Chris (2001), *Small firms under MICROSCOPE: international differences in production/operations management practices and performance*, „Integrated Manufacturing Systems”, vol. 12, no. 7, s. 469–482.
- Callon Michel (red.) (1998), *The Laws of Markets*, Blackwell, Oxford.
- Cantillon Richard (1755), *Essai sur la nature du commerce en général*, H. Higgs (red. i tłum.), Macmillan, Londyn.
- Carabal-Montagud María-Ángeles, Santamarina-Campos Virginia, O'Brien Gavin, de-Miguel-Molina María (2019), *Successful Cases of the Use of Innovative Tools and Technology in the Creative Industries Field*, [w:] Virginia Santamarina-Campos, Marival Segarra-Oña (red.), *Drones and the Creative Industry*, Springer Nature, Switzerland, s. 69–81.
- Carey Charlotte, Matlay Harry (2007), *Entrepreneurs as educators: The case of the creative industries in the UK*, „Industry and Higher Education”, vol. 21(6), s. 435–443.
- Casson Mark C. (1982), *The Entrepreneur*, Martin Robertson, Oxford.
- Caves Richard E. (2000), *Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce*, Harvard University Press, Cambridge.
- Chaffey Dave (2011), *E-Business & E-Commerce Management*, Pearson Education, England.
- Chapain Caroline, Strykiewicz Tadeusz (red.) (2017), *Creative Industries in Europe. Drivers of New Sectoral and Spatial Dynamics*, Springer International Publishing AG, Switzerland.
- Chinowski Bartłomiej (2012), *Portale społecznościowe a przedsiębiorstwa sieciowe*, [w:] Stanisław Łobejko (red.), *Przedsiębiorstwa sieciowe i inne formy współpracy sieciowej*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s. 181–202.
- Chmielarz Witold (2007), *Systemy biznesu elektronicznego*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Cieślak Jerzy (2010), *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.



- Cieślík Jerzy (2014a), *Iluzje innowacyjnej przedsiębiorczości*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 3, s. 4–16.
- Cieślík Jerzy (2014b), *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa.
- Cole Arthur H. (1959), *Business Enterprise in Its Social Setting*, Harvard University Press, Cambridge.
- Colvin Geoffrey (2009), *Talent jest przeceniany. Co odróżnia najlepszych od całej reszty*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Cook Scott N.D., Brown John S. (1999), *Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing*, „Organizational Science”, vol. 10, no. 4, s. 381–400.
- Cowen Tyler (1998), *In Praise of Commercial Culture*, Harvard University Press, Cambridge.
- Cowen Tyler (2002), *Creative Destruction: How Globalization is Changing the World's Cultures*, Princeton University Press, Princeton.
- Creative Industries Mapping Document* (1998), Department for Digital, Culture, Media & Sport (DCMS), <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-1998> (dostęp: 1.02.2020).
- Creswell John W. (2013), *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe, mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Cummings Anne, Oldham Greg (1997), *Enhancing creativity: managing work contexts for the high potential employee*, „California Management Review”, vol. 40, no. 1, s. 22–38.
- Cunningham Stuart D. (2005), *Creative enterprises*, [w:] John Hartley (red.), *Creative Industries*, Blackwell Publishing, Oxford, s. 282–298.
- Cunningham Stuart D. (2011), *Developments in measuring the 'creative' workforce*, „Cultural Trends”, vol. 20, no. 1, s. 25–40.
- Czakon Wojciech (red.) (2011), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Czekaj Jan (2000), *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Czyżowicz Wiesław (2003), *Gospodarka elektroniczna w międzynarodowych regulacjach prawnych*, „Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni. Zeszyty Naukowe”, nr 5, s. 149–165.
- Dalley Jeff, Hamilton Bob (2000), *Knowledge, Context and Learning in the Small Business*, „International Small Business Journal”, vol. 18(3), s. 51–59.
- Danielewski Franciszek, Gronczewski Patrycjusz (2010), *Epistemologiczne uwarunkowania bytu przedsiębiorcy i kreacji przedsiębiorstwa*, [w:] Kazimierz Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, t. 1, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego, Tarnobrzeg, s. 68–90.
- Delacruz Elizabeth Manley (2011), *Entrepreneurial strategies for advancing arts-based public engagement as a form of university-sanctioned professional activity in the new creative economy*, „International Journal of Education and the Arts”, vol. 12(1), s. 1–25.
- Deloitte Polska (2012), *Biznes społecznościowy – nowa era w komunikacji biznesowej*, <https://marketingowe.files.wordpress.com/2013/10/raport-biznes-spolecznościowy.pdf> (dostęp: 10.01.2020).
- Dobrotowicz Witold (2002), *W stronę treningu inteligencji intuicyjnej*, [w:] Witold Dobrotowicz, Maciej Karwowski (red.), *W stronę kreatywności*, Akademia Pedagogiki Specjalnej, Warszawa, s. 12–35.
- Dominiak Piotr (2005), *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Dorenda-Zaborowicz Marta (2012), *Marketing w social media*, „Nowe Media”, nr 3, s. 59–79.



- Drozdowski Roman, Zakrzewska Anna, Puchalska Katarzyna, Morchat Michał, Mroczkowska Dorota (2010), *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Drucker Peter F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*, Harper and Row, New York.
- Drucker Peter F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Drucker Peter F. (red.) (2003), *A functioning society: Selections from sixty-five years of writing on community, society, and polity*, Transaction Publishers, New Jersey.
- Dubisz Stanisław (red.) (1992), *Uniwersalny słownik języka polskiego*, t. 2, 3, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Dzikowska Marlena, Gorynia Marian (2012), *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej?*, „Gospodarka Narodowa”, nr 4, s. 1–30.
- Dźwigoł Henryk (2011), *Organizacja przedsiębiorcza w warunkach XXI wieku*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 56, nr kol. 1845, s. 41–58.
- Dźwigoł Henryk (2015), *Założenia do budowy metodyki badawczej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, z. 8, seria „Organizacja i Zarządzanie”, nr 1928, s. 99–116.
- Ehin Charles (2008), *Unmanaging knowledge workers*, „Journal of Intellectual Capital”, vol. 9, no. 3, s. 337–350.
- Eikhof Doris Ruth, Haunschild Axel (2006), *Lifestyle meets market: Bohemian entrepreneurs in creative industries*, „Creativity and Innovation Management”, vol. 15(3), s. 234–241.
- Eksport online z Google. Zdobądź klientów zagranicznych przez internet* (2019), konferencja „Eksport online z Google”, 9.12.2019.
- Ekvall Göran (1997), *Organisational conditions and levels of organisational creativity*, „Creativity and Innovation Management”, vol. 6, s. 195–205.
- El-Gohary Hatem (2010), *E-Marketing – a Literature Review from a Small Businesses Perspective*, „International Journal of Business and Social Science”, vol. 1, no. 1, s. 214–244.
- ESSnet-CULTURE. European Statistical System Network on Culture. Final Report* (2012), Ministry of Culture, Finances and Cultural Statistics Department, Luxembourg.
- Etmanowicz Agata, Trzebeński Maciej, Martela Borys (2012), *Rekomendacje działań i kierunków wsparcia rozwoju przemysłów kreatywnych w województwie pomorskim. Podsumowanie prac grup ds. rekomendacji*, Fundacja IMPACT, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Gdańsk.
- European Competitiveness Report* (2010), Komisja Europejska, Genewa.
- Fabjaniak-Czerniak Katarzyna (2012), *Internetowe media społecznościowe jako narzędzie public relations*, [w:] Krzysztof Kubiak (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, s. 173–194.
- Felaza Elzavira (2015), *Conserving Indonesia's nature and culture through empowerment of indigenous technology in creative industry SMEs*, „International Journal of Management Science and Technology Information”, no. 18, s. 3–10.
- Firtman Maximiliano (2013), *Programming the Mobile Web*, O'Reilly Media, Boston.
- Florida Richard (2002), *The Rise of the Creative Class*, Basic Books, New York.
- Florida Richard (2005), *Cities and the creative class*, Routledge, New York.
- Florida Richard (2008), *Who's your city? How the creative economy is making where you live the most important decision of your life*, Basic Books, New York.
- Florida Richard (2010), *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Florida Richard, Adler Patrick, Mellander Charlotte (2017), *The city as innovation machine*, „Regional Studies”, no. 51, s. 86–96.
- Frain Ben (2012), *Responsive web design with HTML5 and CSS3*, Packt Publishing, Birmingham.

- Frąckiewicz Ewa (2006), *Marketing internetowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Fromm Erich (1989), *Postawa twórcza*, [w:] Małgorzata Malicka (red.), *Twórczość, czyli droga w nieznanie*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.
- Fromm Erich (1999), *Mieć czy być*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Gallup, <https://www.gallup.com/workplace/212033/attract-hire-top-talent.aspx> (dostęp: 1.02.2020).
- Garnham Nicholas (2005), *From cultural to creative industries: An analysis of the implications of the "creative industries" approach to arts and media policy making in the United Kingdom*, „International Journal of Cultural Policy”, vol. 11, no. 1, s. 15–29.
- Gartner William B. (1985), *A conceptual Framework for describing the phenomenon of new venture creation*, „Academy of Management Review”, vol. 10(4), s. 696–706.
- Gartner William B. (1988), *Who is the entrepreneur? Is the wrong question*, „American Journal of Small Business”, vol. 12, no. 4, s. 11–23.
- Gawęł Aleksandra (2007), *Mikroekonomiczna rola przedsiębiorcy*, [w:] Danuta Kopycińska (red.), *Zachowania rynkowe w teorii i praktyce*, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 30–39.
- Gibb Allan A. (2000), *SME Policy, Academic Research and the Growth of Ignorance, Mythical Concepts, Myths, Assumptions, Rituals and Confusions*, „International Small Business Journal”, vol. 18(3), s. 13–35.
- Gill Roger (2012), *Theory and practice of leadership*, Sage Publications Ltd., London.
- Glaeser Edward L. (2011), *Triumph of the City*, Penguin Press, New York.
- Glinka Beata, Gudkova Svetlana (2011), *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Głodek Paweł (2018), *Akademickie spin off. Wiedza, zasoby i ścieżki rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Głowacki Jakub (2013), *Przemysły kreatywne i ich wpływ na gospodarkę*, [w:] Jerzy Hausner, Anna Karwińska, Jacek Purchla (red.), *Kultura a rozwój*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 435–454.
- GoldenLine (2018), *Serwis GoldenLine ma już ponad 2,7 mln użytkowników*, <https://blog.goldenline.pl/2018/10/17/serwis-goldenline-ma-juz-ponad-27-mln-uzytownikow/> (dostęp: 1.02.2020).
- GoldenLine (2019), *Jakich pracowników szukali rekruterzy w I kwartale 2019 roku? Raport GoldenLine*, <https://blog.goldenline.pl/2019/04/11/jakich-pracownikow-szukali-rekruterzy-w-i-kiwartale-2019-roku-raport-goldenline/> (dostęp: 1.02.2020).
- Gołębiowski Grzegorz (2014), *Przedsiębiorczość w Polsce w świetle badań Global Entrepreneurship Monitor*, „Studia BAS”, nr 1(37), s. 9–25.
- Gorynia Marian (2007), *Studia nad transformacją i internacjonalizacją gospodarki polskiej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Gorynia Marian, Jankowska Barbara (2000), *Konkurencja w branży a internacjonalizacja i globalizacja. Branża jako przedmiot badań w ekonomii*, „Gospodarka Narodowa”, nr 3, s. 36–54.
- Gorynia Marian, Jankowska Barbara (2007), *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa”, nr 10, s. 21–44.
- Gorzeń-Mitka Iwona (2014), *Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw*, [http://mikroekonomia.net/system/publication\\_files/689/original/0.pdf?1315212203](http://mikroekonomia.net/system/publication_files/689/original/0.pdf?1315212203) (dostęp: 1.02.2020).
- Grabher Gernot (2002), *The project ecology of advertising: Tasks, talents and teams*, „Regional Studies”, vol. 36, no. 3, s. 245–262.
- Granger Rachel C., Hamilton Christine (2010), *Recapitalizing the creative industries: a relational examination of underground spaces and professional and organizational lock-in*, „Creative Industries Journal”, vol. 3, no. 1, s. 47–60.

- Green Paper. Unlocking the Potential of Cultural and Creative Industries* (2010), European Commission, Brussels.
- Gregor Bogdan, Stawiszyński Marcin (2002), *E-Commerce*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Łódź.
- Greń Jerzy (1972), *Modele i zadania statystyki matematycznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Grębosz Magdalena, Siuda Dagna, Szymański Grzegorz (2016), *Social Media Marketing*, Politechnika Łódzka, Łódź.
- Gruszczyński Marek (red.) (2012), *Mikroekonometria. Modele i metody analizy danych indywidualnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Gruszecki Tomasz (1994), *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, Wydawnictwo Cedor, Warszawa.
- Gu Xin (2014), *Developing entrepreneur networks in the creative industries – A case study of research on small business and entrepreneurship*, [w:] Elizabeth Chell, Mine Karatas-Ozkan (red.), *Handbook of Research on Small Business and Entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, s. 358–373.
- Guilford Joy Paul (1950), *Creativity*, „American Psychologist”, no. 4, s. 444–454.
- Guilford Joy Paul (1978), *Natura inteligencji człowieka*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Hackbert Peter H., Glotzback Tim, Mahone Gary (2009), *Creative entrepreneurial applications in the wood industries: An Appalachian case study*, „American Journal of Business Education”, vol. 2(6), s. 37–52.
- Harrington David M. (1990), *The Ecology of Human Creativity: psychological perspective*, [w:] Marc A. Runco, Robert S. Albert (red.), *Theories of Creativity*, Sage Publications, London, s. 143–196.
- Hartley John (2005), *Creative industries*, [w:] John Hartley (red.), *Creative industries*, Wiley-Blackwell, New Jersey, s. 1–40.
- Hartley John, Potts Jason, Cunningham Stuart, Flew Terry, Keane Michael, Banks John (2013), *Key Concepts in Creative Industries*, Sage Publications, London.
- Hartman Amir, Sifonis John, Kador John (2001), *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej. Sprawdzone metody organizacji przedsięwzięć e-biznesowych*, Wydawnictwo K.E. Liber s.c., Warszawa.
- Harvey David (1989), *The Condition of Postmodernity*, Blackwell, Oxford.
- Haus Ber (2004), *Ograniczenia w przedsiębiorczości małych przedsiębiorstw*, [w:] Kazimierz Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg, s. 65–72.
- Hausner Jerzy, Karwińska Anna, Purchla Jacek (2013), *Kultura a rozwój*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Hawkins John (2002), *The Creative Economy. How People make money from ideas*, Penguin Books, London.
- Hesmondhalgh David (2002), *The Cultural Industries*, Sage Publications Ltd., London.
- Hesmondhalgh David (2013), *The Cultural Industries*, Sage Publications Ltd., London.
- Hesmondhalgh David, Pratt Andy C. (2005), *Cultural industries and cultural policy*, „International Journal of Cultural Policy”, vol. 11, no. 1, s. 1–13.
- Higgs Peter L., Cunningham Stuart D., Bakhshi Hasan (2008), *Beyond the creative industries: mapping the creative economy in the United Kingdom*, Nesta, London.
- Hinves Jennifer (2012), *Becoming a cultural entrepreneur: Creative industries, culture-led regeneration and identity*, [w:] Jonathan Paquette (red.), *Cultural policy, work and identity: The creation, renewal and negotiation of professional subjectivities*, Ashgate, New York, s. 161–177.

- Hirsch Paul M., Gruber Daniel A. (2015), *Digitizing fads and fashions*, [w:] Candace Jones, Mark Lorenzen, Jonathan Sapsed (red.), *The Oxford handbook of the creative and cultural industries*, Oxford University Press, Oxford, s. 421–438.
- Hisrich Robert D., Peters Michael P. (1992), *Entrepreneurship. Starting, Developing and Managing a New Enterprise*, Irwing, Boston.
- Horkheimer Max, Adorno Theodor W. (1994), *Dialektyka oświecenia. Fragmenty filozoficzne*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa.
- Hoselitz Bert (1952), *Entrepreneurship and Economic Growth*, „American Journal of Economics and Sociology”, vol. 12, no. 1, s. 97–110.
- Hosmer Jr. David W., Lemeshow Stanley, Sturdivant Rodney X. (2013), *Applied Logistic Regression*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken.
- Hotho Sabine, Champion Katherine (2011), *Small businesses in the new creative industries: innovation as a people management challenge*, „Management Decision”, vol. 49(1), s. 29–54.
- Howe Jeff (2006), *The Rise of Crowdsourcing*, <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html> (dostęp: 1.02.2020).
- Howkins John (2001), *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*, Penguin Global, London.
- Hui Desmond (2007), *The creative industries and entrepreneurship in East and Southeast Asia*, [w:] Colette Henry (red.), *Entrepreneurship in the creative industries: An international perspective*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, s. 9–29.
- Ilczuk Dorota, Krzysztofek Kazimierz, Bender Ewa, Nowak Małgorzata, Wójcik Anna (2011), *Partnerstwa kreatywne w Polsce. Raport końcowy z badania*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Janasz Władysław (red.) (2006), *Zarys strategii rozwoju przemysłu*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Jankowska Barbara (2010), *Konkurencyjność w ujęciu mezoekonomicznym*, [w:] Marian Gorynia, Ewa Łąźniewska (red.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 59–60.
- Janowski Jacek (2007), *Podpis elektroniczny w obrocie prawnym*, Wolters Kluwer Polska Warszawa.
- Jelassi Tawfik, Enders Albrecht (2008), *Strategies for E-Business: concepts and cases*, Pearson Education, England.
- Jerzyk Ewa, Leszczyński Grzegorz, Mruk Henryk (2004), *Kreatywność w biznesie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard (2008), *Exploring Corporate Strategy*, Pearson Education, England.
- Jung Bohdan (2011), *Ekonomia kultury. Od teorii do praktyki*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Kaliszczak Lidia, Pawłowska-Mielech Jadwiga (2019), *Nowoczesne technologie informacyjno-komunikacyjne jako determinanta rozwoju MSP*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, z. 58(2), s. 129–140.
- Kaplan Andreas M., Haenlein Michael (2010), *Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media*, „Business Horizons”, vol. 53, no. 1, s. 59–68.
- Karwińska Anna (2009), *Społeczno-kulturowe uwarunkowania cech miasta kreatywnego. Możliwości budowania lokalnego „kapitału kreatywności”*, „Prace Naukowe/Akademia Ekonomiczna w Katowicach”, tom „Kreatywne miasto – kreatywna aglomeracja”, s. 11–29.
- Karwowski Maciej (2009), *Klimat dla kreatywności. Koncepcje, metody, badania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

- Kaznowski Dominik (2016), *Social media – społeczny wymiar Internetu* [w:] Jarosław Królewski, Paweł Sala (red.), *E-marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 81–103.
- Keleman Mihaela L., Bansal Pratima (2002), *The Conventions of Management Research and their Relevance to Management Practice*, „British Journal of Management”, vol. 3(2), s. 97–108.
- Kern European Affairs (2006), *The Economy of Culture in Europe*, KEA, European Commission, Brussels.
- Kieżel Małgorzata, Wiechoczek Joanna (2017), *Narzędzia e-marketingu w procesie kreowania wartości dla klienta*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria „Organizacja i Zarządzanie”, z. 114, s. 203–220.
- Kirzner Israel M. (1984), *Role of the Entrepreneur in the Economic System*, Centre for Independent Studies, Australia.
- Klasik Andrzej (2010a), *Od sektora kultury do przemysłów kreatywnych*, [w:] Andrzej Gwóźdź (red.), *Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 47–63.
- Klasik Andrzej (2010b), *Rola sektora kultury i przemysłów kreatywnych w rozwoju miast i aglomeracji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice.
- Klasik Andrzej (red.) (2011), *Kreatywne przemysły – kreatywne aglomeracje (Creative industries – Creative agglomerations)*, „Biuletyn Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN”, nr 246, s. 7.17.
- Klasik Andrzej (red.) (2013), *Rozwój gospodarki kreatywnej na obszarach metropolitalnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Klerk Saskia de (2015), *The creative industries: An entrepreneurial bricolage perspective*, „Management Decision”, vol. 53(4), s. 828–842.
- Knight Frank H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Harper, New York.
- Knop Lilia, Macetko Marta, Mendel Izabela (2011), *Klasy kreatywne we współczesnych polskich realiach*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 4(16), s. 63–81.
- Kokocińska Małgorzata (1993), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w okresie transformacji gospodarki polskiej*, „Zeszyty Naukowe, Seria II. Prace Habilitacyjne/Akademia Ekonomiczna w Poznaniu”, nr 133, s. 1–159.
- Kolb Bonita M. (2020), *Entrepreneurship for the Creative and Cultural Industries*, Routledge, New York.
- Kołodziejczak Małgorzata, Sobczyk Janusz R. (2006), *Metodologiczne aspekty ogólnej charakterystyki organizacji i zarządzania jako odrębnej dyscypliny naukowej*, [w:] Wanda Błaszczak (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 80–88.
- Kopecka-Piech Katarzyna (2013), *Spory o przemysły kreatywne*, „Kultura i Edukacja”, t. 96, nr 3, s. 50–72.
- Korunka Christian, Frank Hermann, Luege Manfred, Mugler Josef (2003), *The Entrepreneurial Personality in the Context of Resources, Environment, and the Startup Process – A Configurational Approach*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 28, s. 23–42.
- Kotowicz-Jawor Joanna (2006), *Inwestowanie polskiej gospodarki*, „Nowe Życie Gospodarcze”, nr 12, s. 12.
- Kotylak Sławomir (2015), *Kreatywność w marketingu produktów sektora przemysłów kreatywnych*, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 39(866), s. 133–142.
- Kourtit Karima, Nijkamp Peter, Arribas-Bel Daniel (2013), *The creative urban diaspora economy: A disparity analysis among migrant entrepreneurs*, [w:] Peter Karl Kresl, Charles P. Vaughan, Jamie Sobrino (red.), *Handbook of research methods and applications in urban economies*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, s. 472–496.

- Kowalik Janina (2013), *Potencjał branż kreatywnych województwa świętokrzyskiego i łódzkiego*, Wyższa Szkoła Administracji Publicznej w Kielcach, Kielce.
- Koźmiński Andrzej K., Piotrowski Włodzimierz (red.) (2006), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kraśnicka Teresa (2002), *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wydawnictwa Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Krätke Stefan (2014), *Global pharmaceutical and biotechnology firms' linkages in the world city network*, „Urban Studies”, vol. 51(6), s. 1196–1213.
- Krueger Rob, Buckingham Susan (2012), *Towards a 'Consensual' Urban Politics? Creative Planning, Urban Sustainability and Regional Development*, „International Journal of Urban and Regional Research”, vol. 36(3), s. 486–503.
- Kuckertz Andreas, Berger Elisabeth S.C., Allmendinger Martin P. (2015), *What drives entrepreneurship? A configurational analysis of the determinants of entrepreneurship in innovation-driven economies*, „Business Administration Review”, vol. 75(4), s. 273–288.
- Kurczewska Agnieszka (2009), *Dyskusja nad pojęciem małego i średniego przedsiębiorstwa. Obecność problematyki sektora MSP w nauce Ekonomii*, „Ekonomista”, nr 2, s. 259–272.
- Kusa Rafał, Duda Joanna (2017), *Koncepcja orientacji przedsiębiorczej w badaniach mikroprzedsiębiorstw*, [w:] Łukasz Sułkowski, Andrzej Marjański (red.), *Przedsiębiorczość w dobie wyzwań rozwojowych*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź – Warszawa, s. 390–394.
- Lachiewicz Stanisław (red.), (2003) *Małe firmy w regionie łódzkim. Znaczenie – struktura – warunki działania*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Lachiewicz Stefan, Matejun Marek (2012), *Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, [w:] Marek Matejun (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 13–45.
- Lachiewicz Stefan, Matejun Marek (red.) (2007), *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Lampel Joseph, Shamsie Jamal, Lant Theresa K. (red.) (2006), *The business of culture: Strategic perspectives on entertainment and media*, Lawrence Erlbaum Associates, London.
- Landry Charles (2000), *The creative city, a toolkit for urban innovators*, Earthscan Publications, London.
- Landry Charles (2013), *Kreatywne miasto. Zestaw narzędzi dla miejskich innowatorów*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Lange Bastian (2014), *Entrepreneurship in creative industries: The paradox between individual professionalization and dependence on social contexts and professional scenes*, [w:] Rolf Sternberg, Gerhard Krauss (red.), *Handbook of research on entrepreneurship and creativity*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, s. 177–208.
- Laroche Michel, Habibi Mohammad Reza, Marie-Odile Richard (2013), *To be or not to be in social media: How brand loyalty is affected by social media?*, „International Journal of Information Management”, vol. 33, no. 1, s. 76–82.
- Laroche Michel, Habibi Mohammad Reza, Marie-Odile Richard, Sankaranarayanan Ramesh (2012), *The effects of social media based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand trust and brand loyalty*, „Computers in Human Behavior”, vol. 28, no. 5, s. 1755–1767.
- Laszczak Mirosław (2004), *Kierowanie małą firmą, tajniki przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Latour Bruno (2005), *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network Theory*, Oxford University Press, Oxford.
- Laudon Kenneth C., Traver Carol G. (2014), *E-Commerce 2014 – business, technology, society*, Pearson Education, Boston.



- Laundry Charles (2000), *The Creative City: a Toolkit for Urban Innovators*, Earthscan Publications, London.
- Leadbeater Charles, Oakley Kate (1999), *The Independents: Britain's New Cultural Entrepreneurs*, Demos, London.
- Lee Minha (2015), *Fostering connectivity: A social network analysis of entrepreneurs in creative industries*, „International Journal of Cultural Policy”, vol. 21(2), s. 139–152.
- Leonard Dorothy, Swap Walter (2004), *Deep smarts*, „Harvard Business Review”, vol. 82, no. 9, s. 88–97.
- Liao Tung-Shan, Rice John, Lu Juin-Cherng (2015), *The Vicissitudes of Competitive Advantage: Empirical Evidence from Australian Manufacturing SMEs*, „Journal of Small Business Management”, vol. 53, no. 2, s. 469–481.
- Lichtarski Jan (2001), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Limont Wiesława (2003), *Twórczość w aspekcie cyklu życia*, [w:] Eliza Dąbrowska, Aleksandra Niedźwiecka (oprac.), *Twórczość – wyzwanie XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków, s. 17–28.
- Lin Aleck C.H. (2015), *Facilitating Cultural and Creative Industries to Engage the Internet Era: A New E-Commerce Strategic Framework*, „American Journal Experts”, vol. 5, no. 5, s. 534–539.
- Loasby Brian (1999), *Knowledge, Institutions, and Evolution in Economics*, Routledge, London.
- Lundvall Bengt-Åke (1988), *Innovation as an interactive process – from user-producer interaction to national systems of innovation*, [w:] Giovanni Dosi (red.), *Technology and Economic Theory*, Pinter, London, s. 349–369.
- Lyotard Jean-Francois (1984), *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*, Manchester University Press, Manchester.
- Łuczka Teresa (2001), *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Poznań.
- Mackiewicz Marta, Michorowska Beata, Śliwka Agata (2009), *Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych*, ECORYS, Warszawa.
- Maddala Gangadharrao Soundalyarao (2008), *Ekonometria*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Malanowska Izabela, Koliński Adam (2009), *Wykorzystanie narzędzi gospodarki elektronicznej w działalności przedsiębiorstw z sektora MSP*, „E-mentor”, nr 2(29), s. 78–84.
- Malara Zbigniew (2007), *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Malarska Anna (2005), *Statystyczna analiza danych wspomaganą programem SPSS*, SPSS Polska, Kraków.
- Markiewicz Joanna, Kotylak Sławomir, Szczech-Pietkiewicz Ewelina (2016), *Wyzwania kreatywnej gospodarki*, Wydawnictwo Texter, Warszawa.
- Maslow Abraham (1959), *Creativity in self-actualizing people*, [w:] Harold H. Anderson (red.), *Creativity and Its Cultivation*, Harper and Row, New York, s. 83–95.
- Maslow Abraham (1978), *Obrona i rozwój*, [w:] Kazimierz Jankowski (red.), *Przełom w psychologii*, Czytelnik, Warszawa, s. 303–324.
- Maślak Elżbieta (2002), *Koncepcje konkurencji w naukach ekonomicznych*, [w:] Marian Gorynia (red.), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 26–47.
- Matejun Marek (2013), *Metody i zakres prowadzonych badań empirycznych*, [w:] Stefan Lachiewicz, Marek Matejun, Anna Walecka (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa, s. 103–114.

- Mayer-Ahuja Nicole, Wolf Harald (2009), *Beyond the hype: working in the German internet industry*, [w:] Allan McKinlay, Chris Smith (red.), *Creative Labour: Working in the Creative Industries*, Palgrave, London, s. 210–233.
- Mazurek Grzegorz (2008), *Blogi i wirtualne społeczności – wykorzystanie w marketingu*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Mazurek-Łopacińska Krystyna, Sobocińska Magdalena (2015), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie w kontekście rozwoju klasy kreatywnej*, „Studia i Prace WNEiZ US”, nr 39/2, s. 49–60.
- Mazzarol Tim (2011), *Entrepreneurship and innovation. Readings and cases*, Tilde University Press, Mornington.
- Maźnica Łukasz (2013), *Kultura – kreatywność – innowacyjność*, [w:] Jerzy Hausner, Anna Karwińska, Jacek Purchla (red.), *Kultura a rozwój*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 399–412.
- McClelland David C. (1961), *The Achieving Society*, van Nostrand, Princeton.
- McLeod Angus (2008), *Marketing internetowy w praktyce*, Wydawnictwo Złote Myśli, Gliwice.
- McLuhan Marshall (2001), *The medium is the message*, [w:] Marshall McLuhan, *Understanding the Media: The extension of a man*, Routledge, London – New York, s. 7–23.
- Mellor Robert B., Coulton Gary R., Chick Anne (2011), *Przedsiębiorczość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Mets Tõnis, Kelli Aleksei, Barkalaja Anzori, Raudsaar Mervi (2014), *Towards the entrepreneurial college model: Estonian and German examples of creative industries*, „Management of Organizations: Systematic Research”, no. 69, s. 89–105.
- Miège Bernard, Garnham Nicholas (1979), *The cultural commodity*, „Media, Culture & Society”, no. 1(3), s. 297–311.
- Miles Ian, Green Lawrence (2008), *Research report: Hidden innovation in the creative industries*, Nesta, London.
- Mitchell Brian (2016), *Management of ICT-based Creative Industries: Has the Medium Muddled the Message?*, „International Journal of culture and Creative Industries”, vol. 3. s. 4–15.
- Moeran Brian (2003), *Celebrities and the name economy*, [w:] Norbert Dannheuser, Cynthia Werner (red.), *Anthropological perspectives on economic development and integration*, vol. 22, Elsevier, Amsterdam, s. 299–321.
- Mokyr Joel (1990), *The level of riches. Technological creativity and economic progress*, Oxford University Press, New York.
- Mróz Bogdan (2013), *Konsument w globalnej gospodarce. Trzy perspektywy*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Mumford Michael D. (2000), *Managing creative people: strategies and tactics for innovation*, „Human Resource Management Review”, vol. 10, no. 3, s. 313–351.
- Mumford Michael D., Gustafson Singrid B. (1998), *Creativity syndrome: integration, application and innovation*, „Psychological Bulletin”, vol. 103, s. 27–43.
- Mumford Michael D., Scott Ginamarie M., Gaddis Blain, Strange Jill M. (2002), *Leading creative people: orchestrating expertise and relationships*, „The Leadership Quarterly”, vol. 13, s. 705–750.
- Munar Ana M., Gyimóthy Szilva, Cai Liping (red.) (2013), *Tourism social media: Transformations in identity, community and culture*, Bingley, Emerald.
- Musterd Sako, Bontje Marco, Chapain Caroline, Kovács Zoltan, Murie Alan (2007), *Accommodating creative knowledge: A literature review from a European perspective. ACRE report 1*, AMIDSt, Amsterdam.
- Myers Michael D. (2013), *Qualitative Research in Business and Management*, Sage Publications, Thousand Oaks.



- Namyślak Beata (2014), *Sektor kreatywny w gospodarce*, „Gospodarka Narodowa”, nr 2, s. 153–176.
- Neugovsen Gerardo (2010), *Entrepreneurs and creative industries: Understanding the human factor*, [w:] Giep Hagoot, Rene Kooyman (red.), *Creative industries – Colourful fabric in multiple dimensions*, University of Chicago Press, Delf, s. 77–88.
- Newbiggin John (2010), *Kreatywna gospodarka i przemysły kultury (creative and cultural economy). Cz. 1: Kreatywna gospodarka: Przewodnik dla początkujących*, British Council, London.
- Nęcka Edward (2001), *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Noga Adam (2009), *Teorie przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Nogalski Bogdan, Śniadecki Janusz (2001), *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz.
- North David, Baldock Rob, Mole Kevin, Wiseman June, Binnie Charlotte (2011), *Research to Understand the Barriers to Take up and Use of Business Support*, Report for the Department for Business Innovation and Skills, London.
- Nowa definicja MSP. Poradnik dla użytkowników i wzór oświadczenia* (2006), Komisja Europejska, Bruksela, <https://www.parp.gov.pl/files/74/87/1155.pdf> (dostęp: 1.02.2020).
- Oleksiejczuk Ewa, Oleksiejczuk Anna (2009), *Rola technologii informacyjnej w zarządzaniu oraz jej wpływ na kształtowanie się społeczeństwa informacyjnego*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, t. 5, s. 57–68.
- Oliveira Anna G.M. de, Melo Marlene C.O.L. (2015), *Creative economy: Mental models of cultural entrepreneurs in Belo Horizonte, Brazil*, „International Journal of Management Science and Technology Information”, no. 15, s. 95–114.
- Oppenheim Abraham Naftali (2004), *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Otta Wiesław J. (1994), *Strategia przedsiębiorstw*, [w:] Tomasz Gołębiowski (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, s. 15–55.
- Ó Cinnéide Barra (2010), *The creative industries and entrepreneurship education: The potential contribution of student-oriented case studies*, [w:] Alain Fayolle (red.), *Handbook of research in entrepreneurship education*, vol. 3: *International perspectives*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, s. 25–42.
- Ó Cinnéide Barra, Henry Colette (2007), *Entrepreneurship features of creative industries: The Irish music and dance sector*, [w:] Colette Henry (red.), *Entrepreneurship in the creative industries: An international perspective*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, s. 72–86.
- Paluchowski Władysław J. (2010), *Spór metodologiczny czy koncepcyjny – badania ilościowe vs jakościowe*, „Annals of Psychology”, vol. 13, no. 1, s. 7–22.
- Parkman Ian D., Holloway Samuel S., Sebastian Helder (2012), *Creative industries: Aligning entrepreneurial orientation and innovation capacity*, „Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship”, vol. 14(1), s. 95–114.
- Peck Jamie (2005), *Struggling with the creative class*, „International Journal of Urban and Regional Research”, vol. 29(4), s. 740–770.
- Pedersen Jesper Strandgaard, Slavich Barbara, Khaire Mukti (2020), *Technology and Creativity: Production, Mediation and Evaluation in the Digital Age*, Springer International Publishing, Switzerland.
- Peris-Ortiz Marta, Cabrera-Flores Mayer Rainiero, Serrano-Santoyo Arturo (2019), *Cultural and Creative Industries. A Path to Entrepreneurship and Innovation*, Springer Nature, Switzerland.
- Perspektywy rozwoju polskiej branży ICT do roku 2025* (2017), Ministerstwo Rozwoju, Warszawa, <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/perspektywy-rozwoju-branzy-ict-do-roku-2025> (dostęp: 1.02.2020).
- Pezzini Antonello, Konstantinou Nicola (2013), *Promowanie sektora kultury i sektora kreatywnego na rzecz wzrostu gospodarczego i wzrostu zatrudnienia w UE. Opinia Europejskiego*

- Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie komunikatu Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny i Komitet Regionów, Bruksela.
- Piasecki Bogdan (1998), *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Piasecki Bogdan, Rogut Anna, Stawasz Edward, Johnson Steven, Smallbone David (1999), *Waarunki prowadzenia działalności gospodarczej przez MSP w Polsce i krajach Unii Europejskiej*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa.
- Piasecki Bogdan (red.) (2001), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Łódź.
- Piecuch Teresa (2013), *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Pierścionek Zdzisław (2003a), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Pierścionek Zdzisław (2003b), *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Pietrański Zbigniew (1969), *Myślenie twórcze*, Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych, Warszawa.
- Pięta-Kanurska Małgorzata (2013), *Wpływ sektora kreatywnego na kształtowanie się polskich metropolii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Pine Joseph B., Gilmore James H. (1999), *The experience economy*, Harvard Business School Press, Boston.
- Poettschacher Eric (2005), *Strategic creativity: How values, beliefs and assumptions drive entrepreneurs in the creative industries*, „International Journal of Entrepreneurship and Innovation”, vol. 6(3), s. 177–183.
- Porat Marc (1977), *The Information Economy*, US Department of Commerce, Washington.
- Potencjały przemysłów kreatywnych w Łódzkim Obszarze Metropolitalnym* (2014), ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku, Kutno.
- Potts Jason, Cunningham Stuart D., Hartley John, Ormerod Paul (2008), *Social networks markets: a new definition of the creative industries*, „Journal of Cultural Economics”, vol. 32, no. 3, s. 167–185.
- Poznańska Krystyna (1998), *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Pratt Andy C. (1997), *The cultural industries sector: its definition and character from secondary sources on employment and trade, Britain 1984–91*, Research Papers in Environmental and Spatial Analysis (41), Department of Geography, London School of Economics and Political Science, London.
- PRNews, *Jak projektować reklamy w e-biznesie?* (2011), <https://prnews.pl/jak-projektowac-reklamy-w-e-biznesie-27681> (dostęp: 1.02.2020).
- Putnam Robert (2000), *Bowling Alone: the Collapse and Revival of American Community*, Simon and Schuster, New York.
- Rabiej Małgorzata (2011), *Statystyka z programem Statistica*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Rae David (2004), *Entrepreneurial learning: A practical model from the creative industries*, „Education and Training”, vol. 46(8–9), s. 492–500.
- Ratalewska Magdalena (2015), *Uwarunkowania rozwoju sektorów kreatywnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 401, s. 421–430.
- Ratalewska Magdalena (2018), *The Development of the Creative Industries Sector of Computer Games in Poland*, „Eurasian Studies in Business and Economics”, no. 9, s. 303–331.
- Ratalewska Magdalena, Grzegorzczak Małgorzata (2016), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Internecie*, [w:] Renata Lisowska, Jarosław Ropęga (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 557–584.

- Ratalewska Magdalena, Przybyła Wiesław (2012), *Poradnik dla projektujących kursy e-learningowe*, Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa.
- Ratalewska Magdalena, Zrobek Janusz (2015), *E-commerce w małych i średnich firmach*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 117, s. 267–276.
- Rath Tom (2017), *Strengths Finder 2.0*, Gallup Press, New York.
- Rath Tom, Conchie Barry (2008), *Strengths Based Leadership: Great Leaders, Teams, and Why People Follow*, Gallup Press, New York.
- Reber Artur S., Reber Emily S. (2001), *The Penguin dictionary of psychology*, Penguin Books, London.
- Rheingold Howard (1993), *The virtual community. Homesteading on the electronic frontier*, Addison-Wesley, Reading.
- Richter Felix (2019a), *Facebook Keeps On Growing*, <https://www.statista.com/chart/10047/facebook-monthly-active-users/> (dostęp: 1.02.2020).
- Richter Felix (2019b), *Facebook's Social Media Dominance*, <https://www.statista.com/chart/2183/facebook-mobile-users/> (dostęp: 1.02.2020).
- Rogowska Małgorzata (2013), *Koncepcja kreatywnego miasta w teorii i praktyce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 320, s. 156–165.
- Rosenberg Marc J. (2000), *E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*, McGraw-Hill Professional Publishing, New York.
- Rozporządzenie Komisji Wspólnot Europejskich (WE) Nr 364/2004 z dnia 25 lutego 2004 r. zmieniające rozporządzenie (WE) nr 70/2001 i rozszerzające jego zakres w celu włączenia pomocy dla badań i rozwoju.
- Rószkiewicz Małgorzata (2011), *Analiza klienta*, SPSS, Kraków.
- Ryals Lynette, Payne Adrian (2001), *Customer relationship management in financial services: towards information-enabled relationship marketing*, „Journal of Strategic Marketing”, no. 9, s. 1–25.
- Sajdak Maja (2010), *Podejście zasobowe jako podstawa wyborów strategicznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 134, s. 46–61.
- Say Jean-Baptiste (1960), *Traktat o ekonomii politycznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Say Jean-Baptiste (1964), *A Treatise on Political Economy or the Production, Distribution and Consumption of Wealth*, Augustus M. Kelley, New York.
- Schulte-Holthaus Stefan (2018), *Entrepreneurship in the Creative Industries. A Literature Review and Research Agenda*, [w:] Elisa Innerhofer, Harald Pechlaner, Elena Borin (red.), *Entrepreneurship in Culture and Creative Industries, FGF Studies in Small Business and Entrepreneurship*, Springer International Publishing AG, Switzerland, s. 99–154.
- Schumpeter Joseph A. (1934), *The theory of economic development*, Harvard University Press, Cambridge.
- Schumpeter Joseph A. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper, George Allen & Unwin, New York – London.
- Schumpeter Joseph A. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Schumpeter Joseph A. (2009), *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.
- Scott Allen J. (2006), *Entrepreneurship, innovation and industrial development: Geography and the creative field revisited*, „Small Business Economics”, vol. 26(1), s. 1–24.
- Scott Allen J. (2013), *The Urban Land Nexus and the State*, Oxon Routledge, London.
- Scott Allen J. (2014), *Beyond the creative city: cognitive-cultural capitalism and the new urbanism*, „Regional Studies”, vol. 48, no. 4, s. 565–578.

- Seda Catherine (2008), *Sprzedaż online*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Shane Scott, Venkataraman S. (2000), *The promise of entrepreneurship as a field of research*, „Academy of Management Review”, vol. 25(1), s. 217–226.
- Sharebee, *Polski LinkedIn w liczbach! [2019]* (2019), <https://sharebee.pl/blog/polski-linkedin-w-liczbach-2019> (dostęp: 1.02.2020).
- Sidor-Rządowska Małgorzata (2004), *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Silverman David (2008), *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Simon Laurent (2006), *Managing creative projects: An empirical synthesis of activities*, „International Journal of Project Management”, vol. 24, s. 116–126.
- Skowrońska Anna, Tarnawa Anna (2018), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Smallbone David, Deakins David, Ram Mandir (1992), *Introduction: Diversity in Small firms Research*, [w:] Mandir Ram, David Deakins, David Smallbone (red.), *Small firms, Enterprising futures*, PCP, London, s. 2–6.
- Smith Adam (1776), *Wealth of Nations*, Oxford University Press, Oxford.
- Smith Adam (2015), *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, tłum. Stefan Wolff i in., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Smith Chris, McKinlay Allan (2009), *Creative industries and labour process analysis*, [w:] Allan McKinlay, Smith Chris (red.), *Creative Labour: Working in the Creative Industries*, Palgrave, London, s. 3–28.
- Smolarek Małgorzata (2015), *Wybrane aspekty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zarządzanie”, nr 3, s. 23–38.
- Sobińska Małgorzata (2014), *Innowacyjne modele biznesu dla IT – wyzwania i perspektywy rozwoju*, „Informatyka Ekonomiczna. Business Informatics”, t. 1(31), s. 126–132.
- Sopińska Agnieszka (2018), *Kreatywność a innowacyjność organizacji. Otwarte innowacje jako przejaw współkreatywności*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, z. 161, s. 11–27.
- Söndermann Michael, Backes Christoph, Arndt Olaf, Brünink Daniel (2009), *Culture and Creative Industries in Germany, Defining the Common Characteristics of the Heterogeneous Core Branches of the “Cultural Industries” from a Macroeconomic Perspective. Final Report*, Federal Ministry of Economics and Technology Cologne – Bremen – Berlin.
- Stachowiak Krzysztof (2015), *Problemy metodologiczne badania sektora kreatywnego*, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna”, nr 30, s. 9–46.
- Stachowiak Krzysztof (2018), *Gospodarka kreatywna i mechanizmy jej funkcjonowania. Perspektywa geograficzno-ekonomiczna*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Adama Mickiewicza, Poznań.
- Stachowiak Krzysztof, Tomczak Paulina (2015), *Przestrzenny wymiar sektora kreatywnego*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
- Stankiewicz Marek Jacek (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń.
- Stasiakiewicz Michał (1999), *Twórczość i interakcja*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Adama Mickiewicza Poznań.
- Stasiakiewicz Michał (2002), *Zachowania twórcze w organizacji*, [w:] Maria Strykowska (red.), *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań, s. 153–174.

- Stawasz Edward, Głodek Paweł, Łobacz Katarzyna, Niedzielski Piotr (2018), *Kształtowanie konkurencyjności małej firmy. Rola doradztwa biznesowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Steczkowski Jan (1995), *Metoda reprezentatywna w badaniach zjawisk ekonomiczno-społecznych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa – Kraków.
- Stenmark Dick (2000), *The role of intrinsic motivation when managing creative work. Proceedings of ICMIT 2000*, IEEE Press, Singapore.
- Sternberg Robert J., Lubart Todd I., Kaufman James C., Pretz, Jean E. (2005), *Creativity*, [in:] Keith J. Holyoak, Robert G. Morrison (red.), *The Cambridge handbook of thinking and reasoning*, Cambridge University Press, New York, s. 351–369.
- Stevenson Howard H., Roberts Michael J., Grousbeck Harold Irving (1989), *New Business Ventures and the Entrepreneur*, Irwin Publishing, Homewood.
- Stiglitz Joseph (1999), *Knowledge for Development: Economic Science, Economic Policy, and Economic Advice*, Proceedings from the Annual Bank Conference on Development Economics 1998, World Bank, Washington, s. 9–58.
- Stoner James A.F., Freeman Edward R., Gilbert Daniel R. (2001), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Storey David J. (1988), *The Role of Small and Medium-Sized Enterprises in European Job Creation: Key Issues for Policy and Research*, [w:] Maria Giaoutzi, Peter Nijkamp, David J. Storey (red.), *Small and Medium Sized Enterprises and Regional Development*, Routledge, London, s. 144–148.
- Storey David J. (1990), *Firm Performance and Size*, [w:] Stephen Ackermann, David B. Audretsch (red.), *The Economics of Small Firms. A European Challenge*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht – Boston – London, s. 43–52.
- Storey David J. (1994), *Understanding Small Business Sector*, Routledge, London.
- Storey David J. (2002), *Education, training and development practices in medium and small sized enterprises. Do they really influence firm performance?*, „Omega”, vol. 30(4), s. 249–264.
- Storey John (2005), *Human Resource policies for knowledge work*, [w:] Stephen Little, Tim Ray (red.), *Managing Knowledge*, Sage, London, s. 199–220.
- Storey John, Salaman Graeme (2005), *Managers of Innovation: Insights into Making Innovation Happen*, Blackwell, Oxford.
- Storper Michael, Scott A.J. (2009), *Rethinking Human Capital, Creativity and Urban Growth*, „Journal of Economic Geography”, March, vol. 9, issue 2, s. 147–167.
- Stryjakiewicz Tadeusz, Męczyński Michał (2010), *Atrakcyjność poznańskiego obszaru metropolitalnego dla pracujących. Sektor kreatywny w poznańskim obszarze metropolitalnym*, t. 2, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
- Stryjakiewicz Tadeusz, Stachowiak Krzysztof (2010), *Uwarunkowania, poziom i dynamika rozwoju sektora kreatywnego w poznańskim obszarze metropolitalnym. Sektor kreatywny w poznańskim obszarze metropolitalnym*, t. 1, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
- Stryjakiewicz Tadeusz, Kaczmarek Tomasz, Męczyński Michał, Parysek Jerzy J., Stachowiak Krzysztof (2010), *Polityka wspierania rozwoju sektora kreatywnego w poznańskim obszarze metropolitalnym na tle doświadczeń zagranicznych. Sektor kreatywny w poznańskim obszarze metropolitalnym*, t. 3, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
- Sudoł Stanisław (2008), *Przedsiębiorczość – jej pojmowanie i czynniki ją kształtujące*, [w:] Kazimierz Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i zmienność*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg, s. 9–26.
- Sudoł Stanisław (2012), *Nauki o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sułkowski Łukasz (red.) (2005), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń.



- Swart Juani, Kinnie Nicholas, Purcell John (red.) (2001), *People and Performance in Knowledge-Intensive Firms*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Swedberg Richard (2006), *The cultural entrepreneur and the creative industries: Beginning in Vienna*, „Journal of Cultural Economics”, vol. 30(4), s. 243–261.
- Szara Katarzyna, Wojtowitz Paulina (2015), *Możliwości rozwoju sektora kreatywnego na poziomie lokalnym*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka”, nr 4(14), s. 11–17.
- Szarucki Marek (2011), *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, [w:] Janusz Czekał, Marek Lisiński (red.), *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 265–284.
- Szmidt Krzysztof J. (2007), *Pedagogika twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Szmidt Krzysztof J. (2008), *Trening kreatywności. Podręcznik dla pedagogów, psychologów i trenerów grupowych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Szmit Maciej (2003), *Informatyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Szromnik Andrzej (2012), *Miasto innowacyjne w strategii pozycjonowania jednostek osadniczych*, [w:] Zbigniew Makieła, Andrzej Szromnik (red.), *Miasto innowacyjne. Wiedza, przedsiębiorczość, marketing*, „Studia. Polska Akademia Nauk. Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju”, t. CXLI, s. 77–100.
- Szultka Stanisław (red.) (2012), *Klasy kreatywne w rozwoju miasta i regionu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Szultka Stanisław (red.) (2014), *Kreatywny tańcuch – powiązania sektora kultury i kreatywnego w Polsce*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.
- Szymańska Katarzyna (2017), *Uwarunkowania rozwoju sektorów kreatywnych*, „Management Forum”, vol. 5, no. 4, s. 33–38.
- Szymczak Wiesław (2010), *Podstawy statystyki dla psychologów. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Świata Marcin, Kiezel Małgorzata (2017), *E-narzędzia oraz przyszłość marketingu w działalności usługodawców logistycznych – wyniki badań*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 321, s. 100–117.
- Targalski Jan (2003), *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Targalski Jan (red.) (1999), *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Tatarkiewicz Władysław (1982), *Dzieje sześciu pojęć. Sztuka. Piękno. Forma. Twórczość. Odtwórczość. Przeżycie estetyczne*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Taylor Calvin (2011), *Socializing creativity: Entrepreneurship and innovation in the creative industries*, [w:] Colette Henry, Anne de Bruin (red.), *Entrepreneurship and the creative economy: Process, practice and policy*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, s. 30–49.
- Throsby David (2008), *The concentric circles model of the cultural industries*, „Cultural Trends”, vol. 17(3), s. 147–164.
- Throsby David (2010), *The economics of cultural policy*, by David Throsby, Cambridge University Press, Cambridge.
- Tiwana Amrit (2003), *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania. CRM*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- Toffler Alvin (1980), *The Third Wave*, Bantam Books, New York.
- Towse Ruth (2011), *Ekonomika kultury. Kompendium*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Törnqvist Gunnar (1983), *Creativity and the renewal of regional life*, [w:] Anne Buttmer (red.), *Creativity and Context*, „Lund Studies in Geography, B. Human Geography”, no. 50, s. 91–112.
- Tschang Ted (2007), *Balancing the Tensions Between Rationalization and Creativity in the Video Games Industry*, „Organization Science”, vol. 18, no. 6, s. 989–1005.

- UNCTAD (2004), *Creative industries and development*, Document TD(XI)/BP/13.
- UNCTAD (2008), *Creative Economy Report 2008: The challenge of assessing the creative economy towards informed policy-making*, United Nations, Geneva.
- UNCTAD (2010), *Creative economy report 2010. Creative economy: A feasible development option*, United Nations Conference on Trade and Development, Geneva.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (Dz.U. z 2019 r., poz. 1145).
- Ustawa z dnia 18 września 2001 r. o podpisie elektronicznym (Dz.U. z 2001 r. Nr 130, poz. 1450 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. z 2017 r., poz. 2168).
- Veblen Thorstein (1904), *The Theory of the Business Enterprise*, Transaction Book, New Brunswick.
- Von Krogh Georg, Ichijo Kazuo, Nonaka Ikujiro (2000), *Enabling Knowledge Creation: How To Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Waisburd Gilda J. (2009), *Pensamiento creativo e innovación*, „Revista Digital Universitaria”, vol. 10(12), s. 1–9.
- Warhurst Chris, Thompson Paul (2006), *Assumptions and evidence: work and organization in the UK creative industries*, Scottish Centre for Employment Research, Department of Human Resource Management. Business School, University of Glasgow, Glasgow.
- Wasilczuk Julita E. (2005), *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw – aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Politechnika Gdańska, seria „Monografie”, nr 56, Gdańsk.
- Wierzbicka Agnieszka (2019), *Dydaktyczne i komunikacyjne aspekty e-edukacji akademickiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Wiktorowicz Justyna (2016), *Międzypokoleniowy transfer wiedzy a wydłużanie okresu aktywności zawodowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Wilson Nicolas C., Stokes David (2005), *Managing creativity and innovation: the challenge for cultural entrepreneurs*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, vol. 12, no. 3, s. 366–378.
- Win Thet Shein (2014), *Marketing the entrepreneurial artist in the innovation age: Aesthetic labor, artistic subjectivity, and the creative industries*, „Anthropology of Work Review”, vol. 35(1), s. 2–13.
- WIPO (2006), *Managing Creative Enterprises. Creative Industries – Booklet no. 3*, December.
- Wirtualne Media (2019a), *Google, Facebook i YouTube ze spadkami – mocno w górę OLX i TVN, TVP przyciąga najbardziej (Gemius/PBI z maja)*, <https://www.wirtualnemedial.pl/artukul/najpopularniejsze-serwisy-internetowe-i-aplikacje-mobilne-w-polsce-w-maju-2019-roku-google-facebook-i-youtube-ze-spadkami> (dostęp: 1.02.2020).
- Wirtualne Media (2019b), *Serwisy społecznościowe: Facebook, Fotka i GG ze spadkami. Instagram, Twitter i Reddit mocno w górę*, <https://www.wirtualnemedial.pl/artukul/serwisy-spoeczno-sciowe-facebook-fotka-i-gg-ze-spadkami-instagram-twitter-i-reddit-mocno-w-gore> (dostęp: 1.02.2020).
- Wojtczuk-Turek Agnieszka (2009), *Rozwijanie kompetencji twórczych*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Woźniak Monika (2003), *Internet w biznesie*, „Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni. Zeszyty Naukowe”, nr 5, s. 166–189.
- Wrycza Stanisław, Gajda Damian (2015), *Pomorskie e-MSP*, <http://ppg.ibngr.pl/e-pomorze/pomorskie-e-msp> (dostęp: 1.02.2020).
- Yin Robert K. (2009), *Case study research: design and methods*, Sage, Thousand Oaks.
- Zakrzewska-Bielawska Agnieszka (2018), *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2(181), s. 11–25.
- Żukowski Paweł (2006), *Podstawy nauk o zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.





# Załącznik 1

## Rodzaje branż sektora kreatywnego według klasyfikacji PKD 2007

Rodzaje branż sektora kreatywnego według klasyfikacji PKD 2007 oraz podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON, deklarujące prowadzenie działalności, według przewidywanej liczby pracujących oraz PKD 2007 r. w branżach kreatywnych

Branże kreatywne	PKD		Przewidywana liczba pracujących			
	Sym-bol	Nazwa	Ogółem	0-9	10-49	50-249
Ogółem Polska			3966115	3793826	140201	27845
Architektura i projektowanie wnętrz	7111Z	Działalność w zakresie architektury	24796	24383	374	39
Ogółem architektura i projektowanie wnętrz			24796	24383	374	39
Działalność wydawnicza	1811Z	Drukowanie gazet	589	564	17	8
	1812Z	Pozostałe drukowanie	9638	9006	504	118
	1813Z	Działalność usługowa związana z przygotowaniem do druku	4361	4306	50	5
	1814Z	Introligatorstwo i podobne usługi	1470	1421	43	5
	4761Z	Sprzedaż detaliczna książek prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach	2459	2378	70	8
	4762Z	Sprzedaż detaliczna gazet i artykułów piśmiennych prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach	5669	5627	39	2
	5811Z	Wydawanie książek	4532	4310	189	30
	5813Z	Wydawanie gazet	1058	943	99	13
	5814Z	Wydawanie czasopism i pozostałych periodyków	1756	1598	133	21

Branże kreatywne	PKD		Przewidywana liczba pracujących			
	Sym-bol	Nazwa	Ogółem	0-9	10-49	50-249
	5819Z	Pozostała działalność wydawnicza	2509	2379	116	14
	6391Z	Działalność agencji informacyjnych	624	608	9	3
	7430Z	Działalność związana z tłumaczeniami	9548	9507	37	3
Ogółem działalność wydawnicza			44213	42647	1306	230
Dziedzictwo narodowe, biblioteki i archiwa	9101A	Działalność bibliotek	2151	1667	393	88
	9101B	Działalność archiwów	374	326	34	14
	9102Z	Działalność muzeów	600	353	172	69
	9103Z	Działalność historycznych miejsc i budynków oraz podobnych atrakcji turystycznych	1340	1289	43	6
Ogółem dziedzictwo narodowe, biblioteki i archiwa			4465	3635	642	177
Edukacja artystyczna	8552Z	Pozaszkolne formy edukacji artystycznej	634	208	168	134
Ogółem edukacja artystyczna			634	208	168	134
Moda i wzornictwo przemysłowe	7410Z	Działalność w zakresie specjalistycznego projektowania	14365	14267	89	9
Ogółem moda i wzornictwo przemysłowe			14365	14267	89	9
Produkcja filmowa i telewizyjna	5911Z	Działalność związana z produkcją filmów, nagrań wideo i programów telewizyjnych	9078	8974	98	5
	5912Z	Działalność postprodukcyjna związana z filmami, nagraniami wideo i programami telewizyjnymi	1284	1267	14	2
	5913Z	Działalność związana z dystrybucją filmów, nagrań wideo i programów telewizyjnych	358	339	13	6
	5914Z	Działalność związana z projekcją filmów	277	255	18	1
	6020Z	Nadawanie programów telewizyjnych ogólnodostępnych i abonamentowych	567	510	50	3
	7722Z	Wypożyczanie kaset wideo, płyt CD, DVD itp.	2019	2013	6	-
Ogółem produkcja filmowa i telewizyjna			13583	13358	199	17

Branże kreatywne	PKD		Przewidywana liczba pracujących			
	Sym-bol	Nazwa	Ogółem	0-9	10-49	50-249
Produkcja radiowa i muzyczna	1820Z	Reprodukcja zapisanych nośników informacji	575	543	31	1
	3220Z	Produkcja instrumentów muzycznych	392	379	11	2
	4763Z	Sprzedaż detaliczna nagrań dźwiękowych i audiowizualnych prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach	230	229	1	-
	5920Z	Działalność w zakresie nagrań dźwiękowych i muzycznych	1631	1596	30	4
	6010Z	Nadawanie programów radiofonicznych	217	156	40	19
Ogółem produkcja radiowa i muzyczna			3045	2903	113	26
Programowanie	5821Z	Działalność wydawnicza w zakresie gier komputerowych	696	672	22	2
	5829Z	Działalność wydawnicza w zakresie pozostałego oprogramowania	1933	1876	49	6
	6201Z	Działalność związana z oprogramowaniem	60099	59139	811	127
	6202Z	Działalność związana z doradztwem w zakresie informatyki	18730	18555	148	21
Ogółem programowanie			81458	80242	1030	156
Reklama i działalność pokrewna	6312Z	Działalność portali internetowych	8551	8432	107	8
	7021Z	Stosunki międzyludzkie ( <i>public relations</i> ) i komunikacja	4226	4179	46	1
	7311Z	Działalność agencji reklamowych	39683	38973	647	53
	7312A	Pośrednictwo w sprzedaży czasu i miejsca na cele reklamowe w radiu i telewizji	388	366	15	5
	7312B	Pośrednictwo w sprzedaży miejsca na cele reklamowe w mediach drukowanych	443	432	10	1
	7312C	Pośrednictwo w sprzedaży miejsca na cele reklamowe w mediach elektronicznych (internet)	1350	1326	20	4

Branże kreatywne	PKD		Przewidywana liczba pracujących			
	Sym-bol	Nazwa	Ogółem	0-9	10-49	50-249
	7312D	Pośrednictwo w sprzedaży miejsca na cele reklamowe w pozostałych mediach	375	361	12	2
	7320Z	Badanie rynku i opinii publicznej	5579	5471	98	9
Ogółem reklama i działalność pokrewna			60595	59540	955	83
Rękodzieło artystyczne	1392Z	Produkcja gotowych wyrobów tekstylnych	4748	4430	250	63
Ogółem rękodzieło artystyczne			4748	4430	250	63
Sztuki performatywne	9001Z	Działalność związana z wystawianiem przedstawień artystycznych	7473	7303	71	87
	9002Z	Działalność wspomagająca wystawianie przedstawień artystycznych	2508	2483	21	3
	9004Z	Działalność obiektów kulturalnych	2877	1874	918	85
Ogółem sztuki performatywne			12858	11660	1010	175
Sztuki wizualne	7420Z	Działalność fotograficzna	13471	13418	47	6
	9003Z	Artystyczna i literacka działalność twórcza	5704	5687	16	1
Ogółem sztuki wizualne			19175	19105	63	7

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie *Tablice kwartalne*, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) (dostęp: 30.06.2018).

# Załącznik 2

## Kwestionariusz ankiety

### „Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) w MSP sektora kreatywnego”

Szanowny Panie/Szanowna Pani,

Uniwersytet Łódzki realizuje projekt badawczy dotyczący wykorzystywania technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) w MSP sektora kreatywnego. Jest to badanie, którego wyniki służą jedynie celom naukowym i nie będą w żaden sposób wykorzystywane komercyjnie.

Chciałabym zaznaczyć, że badanie nie obejmuje danych wrażliwych firmy, a ponadto jego wyniki będą opracowane wyłącznie jako zestawienia zbiorcze, bez możliwości identyfikacji odpowiedzi poszczególnych respondentów. Tylko w przypadkach otrzymania zgody respondenta posłużą jako materiał do *case study*.

Byłabym wdzięczna, gdyby zgodził się Pan/zgodziła się Pani na udzielenie odpowiedzi w naszym badaniu.

W razie pytań proszę o kontakt – [magdalena.ratalewska@uni.lodz.pl](mailto:magdalena.ratalewska@uni.lodz.pl). Kierownik projektu – dr Magdalena Ratalewska

*Warunki organizacyjne przeprowadzenia wywiadu:*

1. *Wywiad musi być przeprowadzony z właścicielem lub współwłaścicielem firmy.*
2. *Aby uznać wywiad za kompletny, muszą być zadane wszystkie pytania i należy uzyskać odpowiedzi na wszystkie pytania.*

F. Pytania filtrujące	
<p>Należy zadać respondentowi pytania filtrujące. Wywiad może być kontynuowany, jeśli zostanie uzyskana pozytywna odpowiedź na dwa pytania.</p>	
<p>F1. Proszę podać liczbę osób zatrudnionych w firmie w połowie roku 2018 (30 czerwca): osób Należy podać konkretną liczbę osób, uwzględniającą właścicieli i osoby pracujące w firmie na stałe lub na zlecenie w przeliczeniu na pełen etat. Jeśli liczba wynosi poniżej 250 osób zatrudnionych → kontynuowanie wywiadu. Jeśli liczba zatrudnionych wynosi 250 lub więcej → zakończenie wywiadu.</p>	
<p>F2. Czy przedsiębiorstwo należy do jednej z branż sektora kreatywnego, tj. minimum 3/4 (75%) wartości sprzedaży firmy w roku 2017 pochodzi z działalności w jednej z wymienionych niżej branż: Wybierz poprawną odpowiedź i wstaw krzyżyk (x). Architektura i projektowanie wewnątrz <input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie Moda i wzornictwo przemysłowe <input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie Programowanie i gry komputerowe <input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie Reklama i działalność pokrewna <input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie Kodowanie odpowiedzi: 1 – tak, 2 – nie. Jeśli F2 = nie, zakończ wywiad. Jeśli F2 = tak, kontynuuj wywiad. Pytanie F2 dotyczy okresu 2016–2018.</p>	
A. Charakterystyka firmy – metryczka	
<p>A1. Rok powstania firmy (Należy dowiedzieć się, ile lat faktycznie firma jest na rynku, niezależnie np. od formy organizacyjno-prawnej, zmiany nazwy. Chodzi o to, kiedy właściciel podjął pierwsze działania gospodarcze związane z produktami oferowanymi przez firmę. Innymi słowy, wliczamy również czas działania firmy pod inną nazwą lub w innej formie organizacyjnej.)</p>	<p>rok</p>
<p>A2. Jaki jest dominujący (pod względem obrotów) rodzaj działania przedsiębiorstwa? Wskaż jeden wariant i wstaw krzyżyk (x).</p>	<p><input type="checkbox"/> Produkcja <input type="checkbox"/> Handel <input type="checkbox"/> Usługi</p>
<p>A3. Jaki jest dominujący (pod względem obrotów) zasięg działania rynkowego przedsiębiorstwa? Wybierz właściwą odpowiedź i wstaw krzyżyk (x).</p>	<p><input type="checkbox"/> Lokalny (obszar powiatu) <input type="checkbox"/> Regionalny (obszar województwa) <input type="checkbox"/> Krajowy <input type="checkbox"/> Międzynarodowy</p>



A. Charakterystyka firmy – metryczka	
A4. Czy przedsiębiorstwo jest firmą rodzinną? (tj. w zespole zarządzającym i/lub wśród właścicieli występują relacje rodzinne?) Wybierz właściwą odpowiedź i wstaw krzyżyk (x).	<input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie
A5. Gdzie mieści się siedziba firmy? Wybierz właściwą odpowiedź i wstaw krzyżyk (x).	Województwo Wielkość <input type="checkbox"/> Wieś lub miasto poniżej 10 tys. mieszkańców <input type="checkbox"/> 10–100 tys. mieszkańców <input type="checkbox"/> 100–500 tys. mieszkańców <input type="checkbox"/> Powyżej 500 tys. mieszkańców
A6. Jaka jest płeć właściciela przedsiębiorstwa? Wybierz właściwą odpowiedź i wstaw krzyżyk (x).	<input type="checkbox"/> Kobieta <input type="checkbox"/> Mężczyzna
A7. Jaki jest wiek właściciela przedsiębiorstwa?	
A8. Jakie jest doświadczenie właściciela w prowadzeniu przedsiębiorstwa?	<input type="checkbox"/> 0–3 lata <input type="checkbox"/> 4–10 lat <input type="checkbox"/> Powyżej 10 lat

**B. Założenie firmy**  
Ocena postaw i zachowań właściciela

**B1. Jakie motywy kierowały Panem/Panią przy tworzeniu firmy?**

*Pytanie wielokrotnego wyboru. Proszę zaznaczyć do trzech odpowiedzi według ważności: 1 – pierwsze miejsce, 2 – drugie miejsce i 3 – trzecie miejsce.*

1	Ekonomiczne – finansowe (rynkowe, zarobkowe)
2	Osobiste (rozwój osobisty, samorealizacja, własne pomysły)
3	Spółeczne (tradycje rodzinne, tworzenie miejsc pracy)
4	Inne (jakie?) .....

1 – pierwszy wybór	
2 – drugi wybór	
3 – trzeci wybór	

**B2. Jakie czynniki wpłynęły na powstanie firmy?**

*(Okazje biznesowe należy rozumieć jako sytuacje dotyczące nowych idei, rozwiązań, kierunków działania, które mogą przynieść w przyszłości korzyści – generować dochody. Istniejąca na rynku luka niezaspokojonych potrzeb klientów.)*

*Pytanie wielokrotnego wyboru. Proszę zaznaczyć do trzech odpowiedzi według ważności: 1 – pierwsze miejsce, 2 – drugie miejsce i 3 – trzecie miejsce.*

1	Wejście w układ powiązań biznesowych lub personalnych, który dawał możliwości rozwinięcia swoich pomysłów
2	Pomysł na nowy produkt lub usługę
3	Odkrycie potrzeb rynkowych niedostrzeżonych przez innych
4	Pomysł na wykreowanie nowych potrzeb rynkowych
5	Inne (jakie?) .....

1 – pierwszy wybór	
2 – drugi wybór	
3 – trzeci wybór	

**B3. Proszę ocenić swoje predyspozycje:**

*Na skali 1-5, gdzie: 1 oznacza bardzo niskie predyspozycje do danego zachowania, a 5 bardzo wysokie predyspozycje do danego zachowania.*

*Pytanie odnosi się do opinii osoby ankietowanej – nie jest związane z żadną formą oceny formalnej umiejętności lub wiedzy. W przypadku więcej niż jednej osoby zarządzającej pytanie dotyczy całego zespołu (współwłaścicieli oraz innych osób zarządzających firmą).*

*Respondent powinien ocenić każdy ze wskazanych czynników.*

*Wybierz właściwą odpowiedź.*

Szukanie okazji rynkowych (i opracowanie oferty rynkowej)	1...2...3...4...5
Realizacja innowacji (projektowanie i wdrażanie nowości)	1...2...3...4...5
Oszacowanie ryzyka gospodarczego	1...2...3...4...5
Ocena sytuacji rynkowej (szans i zagrożeń dla firmy)	1...2...3...4...5

**B4. Które z poniższych Pana/Pani cech decydują o sukcesie Pana/Pani firmy:**

*Na skali 1-5, gdzie 1 oznacza bardzo niskie znaczenie tej cechy, a 5 bardzo wysokie znaczenie tej cechy.*

*Pytanie odnosi się do opinii osoby ankietowanej – nie jest związane z żadną formą oceny posiadanych cech. W przypadku więcej niż jednej osoby zarządzającej pytanie dotyczy całego zespołu (współwłaścicieli oraz innych osób zarządzających firmą).*

*Respondent powinien ocenić każdy ze wskazanych czynników.*

*Wybierz właściwą odpowiedź.*

Kreatywność	1...2...3...4...5
Innowacyjność	1...2...3...4...5
Gotowość do podejmowania ryzyka	1...2...3...4...5
Odpowiedzialność	1...2...3...4...5
Zdolność do samoakceptacji ( <i>osoba taka wierzy i szanuje siebie, wierzy we własne możliwości – ceni swoją wiedzę i umiejętności, konsekwentnie realizuje wyznaczone zadania, jest świadoma swoich wad i pracuje nad nimi, chce się rozwijać i doskonalić</i> )	1...2...3...4...5
Otwartość na nowe technologie	1...2...3...4...5
Odpowiedzialność za siebie i podwładnych	1...2...3...4...5
Komunikatywność	1...2...3...4...5
Wytrwałość	1...2...3...4...5
Inne (jakie?) .....	1...2...3...4...5

### B5. Jakie określenie najbardziej do Pana/Pani pasuje?

Na skali 1–5, gdzie 1 – zdecydowanie nie pasuje, a 5 – zdecydowanie pasuje.

Pytanie odnosi się do opinii osoby ankietowanej – nie jest związane z żadną formą oceny posiadanych cech. W przypadku więcej niż jednej osoby zarządzającej pytanie dotyczy całego zespołu (współwłaścicieli oraz innych osób zarządzających firmą).

Respondent powinien ocenić każdy ze wskazanych czynników.

Wybierz właściwą odpowiedź.

Osoba twórcza ( <i>ma umiejętności twórcze, kreatywne i potrafi je przełożyć na dzieło</i> )	1...2...3...4...5
Osoba przedsiębiorcza ( <i>ma umiejętność wykorzystywania szans, sytuacji i wydarzeń, które mogą pojawić się w każdej chwili, do osiągnięcia sukcesu</i> )	1...2...3...4...5
Osoba zarządzająca ( <i>ma umiejętność zarządzania firmą i ludźmi</i> )	1...2...3...4...5

## C. Zastosowanie technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) – pytanie wprowadzające

### C1. W jakich obszarach działalności Pana/Pani firma wykorzystuje technologie informacyjno-komunikacyjne?

Dopuszcza się nazewnictwo technologie informacyjno-komunikacyjne, technologie IT/ICT, narzędzia informacyjno-komunikacyjne, technologie ICT/ICT, technologie/narzędzia internetowe, technologie/narzędzia cyfrowe, nowe technologie.

W pytaniu chodzi m.in. o elektroniczne systemy transakcyjne, dedykowane oprogramowanie wykorzystywane w ramach różnych działań wewnątrz firmy oraz do komunikacji z partnerami zewnętrznymi, własne i współdzielone sklepy internetowe, portale aukcyjne czy też portale typu Allegro, eBay, Facebook, Instagram, Snapchat oraz inne podobne formy: strony internetowe, newslettery, media społecznościowe, e-zakupy, e-sprzedaż, e-faktury, e-administracja itd.

Wybierz właściwą odpowiedź i wstaw krzyżyk (x).

Projektowanie i tworzenie produktów ( <i>chodzi o zastosowanie technologii ICT w ramach tworzenia i projektowania produktów/usług</i> )	<input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie
Sprzedaż ( <i>chodzi o zastosowanie technologii ICT w ramach zawierania transakcji sprzedaży świadczonych przez firmę usług/produktów</i> ) <i>Jeżeli NIE, pomiń pytania D1–D10.</i>	<input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie
Zakupy ( <i>chodzi o zastosowanie technologii ICT w ramach zawierania przez firmę transakcji zakupu usług/produktów</i> ) <i>Jeżeli NIE, pomiń pytania E1–E8.</i>	<input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie
Wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem ( <i>chodzi o zastosowanie szeroko rozumianych narzędzi cyfrowych we wspomaganiu zarządzania przedsiębiorstwem, jak np. systemy ewidencji sprzedaży, systemy kadrowe, systemy księgowość, CRM, e-learning itp.</i> ) <i>Jeżeli NIE, pomiń pytanie F1.</i>	<input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie
Zbieranie informacji rynkowych ( <i>chodzi o zastosowanie technologii ICT w ramach poszukiwania danych o klientach lub konkurencji, ich preferencjach, opiniach, wielkości rynku, kryteriów decyzji itp.</i> ) <i>Jeżeli NIE, pomiń pytanie G1.</i>	<input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie
Promocja ( <i>chodzi o zastosowanie technologii ICT w ramach działań w zakresie reklamy, a w szczególności reklamy w sieci – własne strony internetowe, reklama w obcych portalach, pozycjonowanie w wyszukiwarkach, reklamy w sieciach społecznościowych itp., jak również w zakresie innych działań w sieciach społecznościowych – Facebook, Instagram, Twitter itp.</i> ) <i>Jeżeli NIE, pomiń pytania H1–H4.</i>	<input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie
Inne (jakie?) .....	<input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie

Jeśli C1 = NIE w każdym z obszarów, przejdź do pytania zamykającego J1.

#### D. Zastosowanie technologii ICT – sprzedaż

##### D1. Proszę wskazać:

1. Czy Państwa firma posiada sklep internetowy?  
(*Poprzez „własny sklep internetowy” jest rozumiane prowadzenie sprzedaży przez własną stronę internetową, własny dedykowany sklep internetowy lub też sklep internetowy prowadzony wspólnie przez grupę (kilku) przedsiębiorców.*)  
 Tak  
 Nie  
*Jeśli TAK, przejdź do pytań D2–D4.*
2. Czy Państwa firma prowadzi sprzedaż swoich produktów/usług przez uniwersalne platformy internetowe (typu Allegro, eBay, OLX itp.)?  
(*Poprzez „uniwersalne platformy internetowe” jest rozumiane prowadzenie sprzedaży poprzez platformy, np. Allegro, OLX i inne, które pośredniczą*

w sprzedaży różnorodnych produktów oraz usług. Platformy te nie są przeznaczone tylko dla wybranej grupy produktów/usług.)

Tak

Nie

Jeśli TAK, przejdź do pytań D5–D7.

3. Czy Państwa firma prowadzi sprzedaż swoich produktów/usług przez specjalistyczne platformy internetowe B2B (przeznaczone dla danej branży czy też grupy produktów)?

(Poprzez „specjalistyczne platformy internetowe” jest rozumiane prowadzenie sprzedaży poprzez platformy, które są przeznaczone dla wybranej grupy produktów/usług. Specjalizacja może dotyczyć przykładowo sprzedaży aut oraz produktów zbliżonych w przypadku serwisu *moto.gratka.pl*, w przypadku rękodziela – serwisu *art-madam.pl*.)

Tak

Nie

Jeśli TAK, przejdź do pytań D8–D10.

**D2. Od kiedy Państwa firma posiada sklep internetowy? Proszę podać rok.**

**D3. Proszę określić procent sprzedaży odbywający się tym kanałem w pierwszym półroczu 2018 roku.**

**D4. Proszę określić w procentach, czy w stosunku do okresu początkowego stanowi to:**

Spadek	
Wzrost	

**D5. Od kiedy Państwa firma wykorzystuje do sprzedaży uniwersalne platformy internetowe. Proszę podać rok.**

D6. Proszę określić procent sprzedaży odbywający się tym kanałem w pierwszym półroczu 2018 roku.

D7. Proszę określić w procentach, czy w stosunku do okresu początkowego

Spadek	
Wzrost	

D8. Od kiedy Państwa firma wykorzystuje do sprzedaży specjalistyczne platformy internetowe (przeznaczone dla danej branży czy też grupy produktów). Proszę podać rok.

D9. Proszę określić procent sprzedaży odbywający się tym kanałem w pierwszym półroczu 2018 roku.

D10. Proszę określić w procentach, czy w stosunku do okresu początkowego stanowi to:

Spadek	
Wzrost	

D11. Proszę w skali od 1 do 5 określić charakter kontaktów ze wszystkimi klientami (zdalnymi i stacjonarnymi) w Państwa firmie.

*Na skali 1–5, gdzie 1 oznacza bardzo niską intensywność kontaktów, a 5 bardzo wysoką intensywność kontaktów.*

Wybierz właściwą odpowiedź.

Bezpośredni (osobisty)	1...2...3...4...5
Telefoniczny	1...2...3...4...5
Elektroniczny (e-mail, komunikatory, media społecznościowe itp.)	1...2...3...4...5
Dokumentacja papierowa	1...2...3...4...5
Inny kontakt (jaki?) .....	1...2...3...4...5

## E. Zastosowanie technologii ICT – zakup

**E1. Proszę wskazać:**

1. Czy Państwa firma dokonuje zakupu produktów/usług przez uniwersalne platformy internetowe (typu Allegro, eBay, OLX itp.)?

*(Poprzez „uniwersalne platformy internetowe” jest rozumiane prowadzenie sprzedaży poprzez platformy, np. Allegro, OLX i inne, które pośredniczą w sprzedaży różnorodnych produktów oraz usług. Platformy te nie są przeznaczone tylko dla wybranej grupy produktów/usług.)*

Tak

Nie

*Jeśli TAK, przejdź do pytań E2–E4.*

2. Czy Państwa firma dokonuje zakupu produktów/usług przez specjalistyczne platformy internetowe B2B (przeznaczone dla danej branży czy też grupy produktów)?

*(Poprzez „specjalistyczne platformy internetowe” jest rozumiane dokonywanie zakupów poprzez platformy, które są przeznaczone dla wybranej grupy produktów/usług.)*

Tak

Nie

*Jeśli TAK, przejdź do pytań E5–E7.*

**E2. Od kiedy Państwa firma wykorzystuje do zakupów uniwersalne platformy internetowe. Proszę podać rok.**

**E3. Proszę określić procent zakupów odbywający się tym kanałem w pierwszym półroczu 2018 roku.**

**E4. Proszę określić w procentach, czy w stosunku do okresu początkowego stanowi to:**

Spadek	
Wzrost	



**E5. Od kiedy Państwa firma wykorzystuje do zakupów specjalistyczne platformy internetowe (przeznaczone dla danej branży czy też grupy produktów). Proszę podać rok.**

**E6. Proszę określić procent zakupów odbywający się tym kanałem w pierwszym półroczu 2018 roku.**

**E7. Proszę określić w procentach, czy w stosunku do okresu początkowego stanowi to:**

Spadek	
Wzrost	

**E8. Proszę w skali od 1 do 5 określić charakter kontaktów ze wszystkimi dostawcami (zdalnymi i stacjonarnymi) w Państwa firmie.**

*Na skali 1–5, gdzie 1 oznacza bardzo niską intensywność kontaktów, a 5 bardzo wysoką intensywność kontaktów.*

Wybierz właściwą odpowiedź.

Bezpośredni (osobisty)	1...2...3...4...5
Telefoniczny	1...2...3...4...5
Elektroniczny (e-mail, komunikatory, media społecznościowe itp.)	1...2...3...4...5
Dokumentacja papierowa	1...2...3...4...5
Inny kontakt (jaki?) .....	1...2...3...4...5

**Zastosowanie technologii ICT – wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem**

**F1. Które procesy zarządzania firmą i w jakim stopniu są wspomagane technologiami ICT?**

*Na skali 1–5, gdzie 1 oznacza brak wykorzystania, a 5 bardzo wysokie wykorzystanie.*

Wybierz właściwą odpowiedź.

CRM – zarządzanie relacjami z klientami	1...2...3...4...5
Fakturowanie, zamówienia, oferty	1...2...3...4...5
Księgowość, kadry i płace	1...2...3...4...5
Ewidencja czasu pracy, zadania, projekty	1...2...3...4...5
ERP – obsługa produkcji, magazynu*	1...2...3...4...5

Integracja i komunikacja pracowników	1...2...3...4...5
E-learning (szkolenia zdalne)	1...2...3...4...5
Internetowy przepływ pieniądza	1...2...3...4...5
e-kontakty z urzędami	1...2...3...4...5
Inne (jakie?) .....	1...2...3...4...5

\* System ERP (Enterprise Resource Planning) – to informatyczny system wspomagania zarządzania zasobami przedsiębiorstwa.

### Zastosowanie technologii ICT – zbieranie informacji rynkowych

#### G1. Z jakich technologii ICT zbierania informacji rynkowych i w jakim stopniu korzysta Państwa firma?

Na skali 1–5, gdzie 1 oznacza brak wykorzystania, a 5 bardzo wysokie wykorzystanie.

Wybierz właściwą odpowiedź.

Bazy danych – darmowe	1...2...3...4...5
Bazy danych – płatne	1...2...3...4...5
Wyszukiwarki internetowe	1...2...3...4...5
Media społecznościowe	1...2...3...4...5
Narzędzia monitoringu	1...2...3...4...5
Własne bazy danych	1...2...3...4...5
Inne (jakie?) .....	1...2...3...4...5

### Zastosowanie technologii ICT – promocja

#### H1. Czy Państwa firma posiada stronę internetową?

- Tak  
 Nie

Jeśli NIE, przejdź do pytania H3.

Jeżeli tak, to do czego i w jakim stopniu strona internetowa firmy jest wykorzystywana?

Na skali 1–5, gdzie 1 oznacza brak wykorzystania, a 5 bardzo wysokie wykorzystanie.

Wybierz właściwą odpowiedź.

Do informowania o działalności, produktach/usługach	1...2...3...4...5
Do promocji	1...2...3...4...5
Do kontaktów z klientem	1...2...3...4...5
Do budowania wizerunku	1...2...3...4...5
Inne (jakie?) .....	1...2...3...4...5

**H2. Które z poniższych narzędzi do analizy ruchu na stronie internetowej są wykorzystywane w Państwa firmie?**

Wybierz właściwą odpowiedź i wstaw krzyżyk (x).

Google Analytics	
FB Piksel	
Twitter Analytics	
Inne (jakie?) .....	

**H3. Które z poniższych mediów społecznościowych są wykorzystywane w Państwa firmie do promocji i budowania relacji z klientem i w jakiej skali?**

*Na skali 1–5, gdzie 1 oznacza brak wykorzystania, a 5 bardzo wysokie wykorzystanie.*

Wybierz właściwą odpowiedź.

Facebook	1...2...3...4...5
Twitter	1...2...3...4...5
Instagram	1...2...3...4...5
YouTube	1...2...3...4...5
Snapchat	1...2...3...4...5
Google Plus	1...2...3...4...5
Inne (jakie?) .....	1...2...3...4...5

**H4. Czy i w jakim stopniu wykorzystują Państwo poniższe płatne formy reklamy internetowej?**

*Na skali 1–5, gdzie 1 oznacza brak wykorzystania, a 5 bardzo wysokie wykorzystanie.*

Wybierz właściwą odpowiedź.

Google Adwords	1...2...3...4...5
FB Reklama ADS	1...2...3...4...5
Twitter ADS	1...2...3...4...5
Instagram	1...2...3...4...5
YouTube	1...2...3...4...5
Płatny influencer/bloger	1...2...3...4...5
Inne (jakie?) .....	1...2...3...4...5

## I. Zastosowanie technologii ICT – finansowanie, wsparcie, konkurencyjność i rozwój

**I1. Z jakich środków dotychczas finansowane było wprowadzenie technologii ICT wykorzystywanych w firmie?** (chodzi o technologie, które respondent deklaruwał na wcześniejszym etapie ankiety)

Pytanie wielokrotnego wyboru. Proszę zaznaczyć do trzech odpowiedzi według ważności: 1 – pierwsze miejsce, 2 – drugie miejsce i 3 – trzecie miejsce.

1	Środki własne
2	Środki UE
3	Kredyty bankowe
4	Zewnętrzny inwestor ( <i>venture capital</i> , anioły biznesu)
5	Crowdfunding*
6	Inne (jakie?) .....

\* Crowdfunding – forma finansowania różnego rodzaju projektów przez społeczność, która jest lub zostanie wokół tych projektów zorganizowana.

1 – pierwszy wybór	
2 – drugi wybór	
3 – trzeci wybór	

**I2. Czy i w jakim zakresie korzystał Pan/korzystała Pani podczas dotychczasowego wdrażania technologii ICT w firmie z pomocy/doradztwa?**

Na skali 1–5, gdzie 1 oznacza brak wsparcia, a 5 bardzo wysokie wsparcie.

Wybierz właściwą odpowiedź.

Konsultantów zewnętrznych	1...2...3...4...5
Firm doradczych	1...2...3...4...5
Dostawców usług/oprogramowania IT	1...2...3...4...5
Rodziny i najbliższych	1...2...3...4...5
Pracowników	1...2...3...4...5
Inne (jakie?) .....	1...2...3...4...5

**13. W jaki sposób wykorzystanie technologii ICT wpłynęło na rozwój firmy w okresie ostatnich trzech lat? (Pytanie dotyczy okresu 2016–2018.)**

*Pytanie wielokrotnego wyboru. Proszę zaznaczyć do trzech odpowiedzi według znaczenia: 1 – pierwsze miejsce, 2 – drugie miejsce i 3 – trzecie miejsce.*

1	Zwiększyła się wydajność pracy
2	Nastąpił wzrost sprzedaży/obrotów
3	Nastąpił wzrost zatrudnienia
4	Wzrósł zysk
5	Inne (jakie?) .....
6	Nie odnotowano rozwoju

1 – pierwszy wybór	
2 – drugi wybór	
3 – trzeci wybór	

**14. Proszę ocenić konkurencyjność Państwa firmy.**

*Do oceny proszę użyć skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza bardzo niską konkurencyjność, a 5 bardzo wysoką konkurencyjność.*

Wybierz właściwą odpowiedź.	1...2...3...4...5
-----------------------------	-------------------

**15. Jakie czynniki mają wpływ na konkurencyjność Państwa firmy?**

*Proszę wskazać trzy najważniejsze i uszeregować je od 1 do 3. Pytanie dotyczy oceny przewag firmy w stosunku do jej głównych konkurentów, np. w zakresie jakości i nowoczesności, poziomu cen, warunków dostaw, serwisu itp.*

1	Wykorzystywanie nowych technologii
2	Wysoka jakość produktów/usług
3	Szeroka oferta produktów/usług i ich dostępność
4	Wysoka jakość obsługi klienta
5	Konkurencyjne ceny
6	Wysoka innowacyjność
7	Posiadane zasoby
8	Współpraca z partnerami
9	Lokalizacja prowadzonej działalności
10	Skuteczny marketing (np. skuteczny system promocji, reklamy)
11	Inne (jakie?) .....

1 – pierwszy wybór	
2 – drugi wybór	
3 – trzeci wybór	

## J. Zastosowanie technologii ICT – pytanie zamykające, innowacje i rozwój

**J1. Czy planuje Pan/Pani wprowadzić w swojej firmie innowacje z zakresu technologii ICT w ciągu najbliższego roku?**

Tak

Nie

*Jeśli NIE, przejdź od pytania otwartego.*

*Jeśli TAK, przejdź do pytania J2.*

**J2. Którego z obszarów będą one dotyczyć?**

*Pytanie wielokrotnego wyboru. Proszę zaznaczyć do trzech odpowiedzi według ważności: 1 – pierwsze miejsce, 2 – drugie miejsce i 3 – trzecie miejsce.*

1	Projektowanie i tworzenie produktów
2	Sprzedaż internetowa
3	Usługi zakupowe
4	Wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem
5	Zbieranie informacji rynkowych
6	Promocja
7	Inne (jakie?) .....

1 – pierwszy wybór	
2 – drugi wybór	
3 – trzeci wybór	

**Pytanie otwarte**

Proszę krótko opisać działania z zakresu wdrażania ICT (dobre praktyki), z których Pan/Pani (jako firma) jest szczególnie dumy/dumna.

Bardzo dziękuję za udział w badaniu!



# Załącznik 3

## Tabele do profilu sektorowego

Wykorzystanie technologii ICT w projektowaniu i tworzeniu produktów z podziałem na rodzaj branży i wielkość przedsiębiorstwa

Dominujący sektor działania przedsiębiorstwa	Obszar wykorzystania technologii ICT		Mikroprzedsiębiorstwo	Małe przedsiębiorstwo	Średnie przedsiębiorstwo	Ogółem
Architektura i projektowanie wnętrz	Projektowanie i tworzenie produktów	Tak	30	40	13	83
		Nie	19	11	0	30
	Ogółem			49	51	13
Moda i wzornictwo przemysłowe	Projektowanie i tworzenie produktów	Tak	7	50	15	72
		Nie	38	5	0	43
	Ogółem			45	55	15
Programowanie i gry komputerowe	Projektowanie i tworzenie produktów	Tak	50	50	10	110
		Nie	0	0	0	0
	Ogółem			50	50	10
Reklama i działalność pokrewna	Projektowanie i tworzenie produktów	Tak	17	58	14	89
		Nie	25	0	0	25
	Ogółem			42	58	14
Ogółem	Projektowanie i tworzenie produktów	Tak	104	198	52	354
		Nie	82	16	0	98
	Ogółem			186	214	52

**Źródło:** opracowanie własne.



## Wykorzystanie technologii ICT w sprzedaży z podziałem na rodzaj branży i wielkość przedsiębiorstwa

Dominujący sektor działania przedsiębiorstwa	Obszar wykorzystania technologii ICT		Mikroprzedsiębiorstwo	Małe przedsiębiorstwo	Średnie przedsiębiorstwo	Ogółem
Architektura i projektowanie wnętrz	Sprzedaż	Tak	17	7	9	33
		Nie	32	44	4	80
	Ogółem		49	51	13	113
Moda i wzornictwo przemysłowe	Sprzedaż	Tak	27	15	15	57
		Nie	18	40	0	58
	Ogółem		45	55	15	115
Programowanie i gry komputerowe	Sprzedaż	Tak	19	17	7	43
		Nie	31	33	3	67
	Ogółem		50	50	10	110
Reklama i działalność pokrewna	Sprzedaż	Tak	14	9	9	32
		Nie	28	49	5	82
	Ogółem		42	58	14	114
Ogółem	Sprzedaż	Tak	77	48	40	165
		Nie	109	166	12	287
	Ogółem		186	214	52	452

**Źródło:** opracowanie własne.

## Wykorzystanie technologii ICT w zakupach z podziałem na rodzaj branży i wielkość przedsiębiorstwa

Dominujący sektor działania przedsiębiorstwa	Obszar wykorzystania technologii ICT		Mikroprzedsiębiorstwo	Małe przedsiębiorstwo	Średnie przedsiębiorstwo	Ogółem
Architektura i projektowanie wnętrz	Zakupy	Tak	21	14	9	44
		Nie	28	37	4	69
	Ogółem		49	51	13	113
Moda i wzornictwo przemysłowe	Zakupy	Tak	20	9	15	44
		Nie	25	46	0	71
	Ogółem		45	55	15	115
Programowanie i gry komputerowe	Zakupy	Tak	20	8	7	35
		Nie	30	42	3	75
	Ogółem		50	50	10	110
Reklama i działalność pokrewna	Zakupy	Tak	19	9	9	37
		Nie	23	49	5	77
	Ogółem		42	58	14	114
Ogółem	Zakupy	Tak	80	40	40	160
		Nie	106	174	12	292
	Ogółem		186	214	52	452

**Źródło:** opracowanie własne.

## Wykorzystanie technologii ICT we wspomaganiu zarządzania przedsiębiorstwem z podziałem na rodzaj branży i wielkość przedsiębiorstwa

Dominujący sektor działania przedsiębiorstwa	Obszar wykorzystania technologii ICT		Mikroprzedsiębiorstwo	Małe przedsiębiorstwo	Średnie przedsiębiorstwo	Ogółem
Architektura i projektowanie wnętrz	Wspomaganie zarządzania	Tak	19	17	10	46
		Nie	30	34	3	66
	Ogółem		49	51	13	113
Moda i wzornictwo przemysłowe	Wspomaganie zarządzania	Tak	12	11	15	38
		Nie	33	44	0	77
	Ogółem		45	55	15	115
Programowanie i gry komputerowe	Wspomaganie zarządzania	Tak	23	21	10	54
		Nie	27	29	0	56
	Ogółem		50	50	10	110
Reklama i działalność pokrewna	Wspomaganie zarządzania	Tak	17	17	12	46
		Nie	25	41	2	68
	Ogółem		42	58	14	114
Ogółem	Wspomaganie zarządzania	Tak	71	66	47	184
		Nie	114	148	5	267
	Ogółem		185	214	52	452

Źródło: opracowanie własne.

## Wykorzystanie technologii ICT w zbieraniu informacji rynkowej z podziałem na rodzaj branży i wielkość przedsiębiorstwa

Dominujący sektor działania przedsiębiorstwa	Obszar wykorzystania technologii ICT		Mikroprzedsiębiorstwo	Małe przedsiębiorstwo	Średnie przedsiębiorstwo	Ogółem
Architektura i projektowanie wnętrz	Zbieranie informacji rynkowej	Tak	18	18	10	46
		Nie	31	33	3	67
	Ogółem		49	51	13	113
Moda i wzornictwo przemysłowe	Zbieranie informacji rynkowej	Tak	17	18	15	50
		Nie	28	37	0	65
	Ogółem		45	55	15	115
Programowanie i gry komputerowe	Zbieranie informacji rynkowej	Tak	24	15	7	46
		Nie	25	35	3	63
	Ogółem		49	50	10	109

Dominujący sektor działania przedsiębiorstwa	Obszar wykorzystania technologii ICT		Mikroprzedsiębiorstwo	Małe przedsiębiorstwo	Średnie przedsiębiorstwo	Ogółem
Reklama i działalność pokrewna	Zbieranie informacji rynkowej	Tak	18	16	9	43
		Nie	24	42	5	71
	Ogółem			42	58	14
Ogółem	Zbieranie informacji rynkowej	Tak	77	67	41	185
		Nie	108	147	11	266
	Ogółem			185	214	52

**Źródło:** opracowanie własne.

Wykorzystanie technologii ICT w promocji przedsiębiorstwa z podziałem na rodzaj branży i wielkość przedsiębiorstwa

Dominujący sektor działania przedsiębiorstwa	Obszar wykorzystania technologii ICT		Mikroprzedsiębiorstwo	Małe przedsiębiorstwo	Średnie przedsiębiorstwo	Ogółem
Architektura i projektowanie wnętrz	Promocja przedsiębiorstwa	Tak	29	24	10	63
		Nie	20	27	3	50
	Ogółem			49	51	13
Moda i wzornictwo przemysłowe	Promocja przedsiębiorstwa	Tak	28	25	15	68
		Nie	17	30	0	47
	Ogółem			45	55	15
Programowanie i gry komputerowe	Promocja przedsiębiorstwa	Tak	25	32	7	64
		Nie	25	18	3	46
	Ogółem			50	50	10
Reklama i działalność pokrewna	Promocja przedsiębiorstwa	Tak	26	31	10	67
		Nie	16	27	4	47
	Ogółem			42	58	14
Ogółem	Promocja przedsiębiorstwa	Tak	108	112	42	262
		Nie	78	102	10	190
	Ogółem			186	214	52

**Źródło:** opracowanie własne.

# Spis rysunków

Rysunek 1.1. Geneza współczesnego pojęcia sektora kreatywnego	19
Rysunek 1.2. Przykładowa klasyfikacja i zależności między głównymi pojęciami związanymi z gospodarką kreatywną	35
Rysunek 1.3. Ujęcie procesowe zjawisk kreatywności, twórczości i innowacyjności	50
Rysunek 1.4. Rola kreatywności w poszczególnych fazach cyklu innowacyjnego	51
Rysunek 1.5. Obszary oddziaływania sektora kreatywnego	55
Rysunek 4.1. Procedura badawcza	130
Rysunek 4.2. Zastosowane metody badawcze	131
Rysunek 4.3. Wykaz jednostek NUTS w Polsce (stan na 1 stycznia 2018 r.)	140
Rysunek 6.1. Czteropolowa matryca zależności między wymiarem działalności bazującej na rozwiązaniach kreatywnych i twórczej postawie właściciela a wykorzystaniem technologii ICT	224
Rysunek 6.2. Umiejscowienie badanych przedsiębiorstw – typ 1 „wysoce twórczy i wysoce sprawny technologicznie”	225
Rysunek 6.3. Umiejscowienie badanych przedsiębiorstw – typ 2 „wysoce twórczy i umiarkowanie sprawny technologicznie”	233
Rysunek 6.4. Umiejscowienie badanych przedsiębiorstw – typ 3 „sprawny realizator ICT”	238
Rysunek 6.5. Umiejscowienie badanych przedsiębiorstw – typ 4 „przeciętny w wymiarze ICT i kreatywności”	241



# Spis tabel

Tabela 1.1.	Porównanie różnych klasyfikacji działalności związanych z sektorem kreatywnym	20
Tabela 1.2.	Cechy tradycyjnej, nowej i kreatywnej gospodarki	28
Tabela 1.3.	Wybrane czynniki wpływające na rozwój sektora kreatywnego	54
Tabela 2.1.	Europejskie kryteria podziału mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw	62
Tabela 2.2.	Definicje przedsiębiorczości	69
Tabela 3.1.	Proste i złożone narzędzia e-marketingu stosowane przez MSP	97
Tabela 3.2.	Zasady budowy stron internetowych	102
Tabela 3.3.	Informacje pozyskane dzięki analityce internetowej oraz ich wpływ na decyzje MSP	104
Tabela 3.4.	Typy mediów społecznościowych według Kaplana i Haenleina	108
Tabela 3.5.	Typy mediów społecznościowych według Aichnera i Jacoba	109
Tabela 3.6.	Obszary wykorzystywania mediów społecznościowych według Deloitte Polska	111
Tabela 3.7.	Obszary wykorzystywania mediów społecznościowych według Bachnik i Szumniak-Samolej	112
Tabela 3.8.	Podstawowe modele e-biznesu	121
Tabela 3.9.	Zdalne formy podnoszenia kwalifikacji pracowników MSP	124
Tabela 3.10.	Zalety e-learningu dla MSP sektora kreatywnego	125
Tabela 4.1.	Etapy badań	132
Tabela 4.2.	Struktura zatrudnienia w przedsiębiorstwach MSP w Polsce i badanej próbie według stanu na 30.06.2018 roku (w proc.)	134
Tabela 4.3.	Liczba i struktura badanych przedsiębiorstw w wyróżnionych branżach kreatywnych	136
Tabela 4.4.	Motywy tworzenia badanych przedsiębiorstw	142
Tabela 4.5.	Czynniki, które wpłynęły na powstanie badanych przedsiębiorstw	142
Tabela 4.6.	Zachowania przedsiębiorcze właścicieli badanych przedsiębiorstw	143
Tabela 4.7.	Cechy właścicieli badanych przedsiębiorstw, które decydowały o sukcesie przedsiębiorstw	144
Tabela 4.8.	Określenie postaw właścicieli badanych przedsiębiorstw	145
Tabela 4.9.	Obszary działalności, w których badane przedsiębiorstwa wykorzystywały technologie ICT	147
Tabela 4.10.	Rodzaj platform sprzedażowych, z których korzystały badane przedsiębiorstwa przy e-sprzedaży	149

Tabela 4.11. Poziom sprzedaży odbywającej się przez własny sklep internetowy w pierwszym półroczu 2018 roku	150
Tabela 4.12. Dynamika sprzedaży odbywającej się przez własny sklep internetowy w stosunku do okresu początkowego	150
Tabela 4.13. Poziom sprzedaży odbywającej się przez uniwersalne platformy internetowe w pierwszym półroczu 2018 roku	151
Tabela 4.14. Dynamika sprzedaży odbywającej się przez uniwersalne platformy internetowe w stosunku do okresu początkowego	151
Tabela 4.15. Poziom sprzedaży odbywającej się przez specjalistyczne platformy internetowe na rynku B2B w pierwszym półroczu 2018 roku	152
Tabela 4.16. Dynamika sprzedaży przez specjalistyczne platformy internetowe na rynku B2B w stosunku do okresu początkowego	152
Tabela 4.17. Charakter kontaktów ze wszystkimi klientami (sprzedaż zdalna i stacjonarna) w badanych przedsiębiorstwach	153
Tabela 4.18. Rodzaje platform sprzedażowych, z których korzystali badane przedsiębiorstwa przy e-zakupach	154
Tabela 4.19. Poziom zakupów odbywających się przez uniwersalne platformy internetowe w pierwszym półroczu 2018 roku	154
Tabela 4.20. Dynamika zakupów odbywających się przez uniwersalne platformy internetowe w stosunku do okresu początkowego	155
Tabela 4.21. Poziom zakupów odbywających się przez specjalistyczne platformy internetowe B2B w pierwszym półroczu 2018 roku	156
Tabela 4.22. Dynamika sprzedaży odbywającej się przez specjalistyczne platformy internetowe B2B w stosunku do okresu początkowego	156
Tabela 4.23. Charakter kontaktów ze wszystkimi dostawcami (zakupy zdalne i stacjonarne) w badanych przedsiębiorstwach	157
Tabela 4.24. Stopień wykorzystania technologii ICT we wspomaganii zarządzaniu przedsiębiorstwem	159
Tabela 4.25. Rodzaj technologii ICT stosowanych do zbierania informacji rynkowych i stopień ich wykorzystywania	161
Tabela 4.26. Własna strona internetowa w badanych przedsiębiorstwach	162
Tabela 4.27. Wykorzystanie strony internetowej w badanych przedsiębiorstwach	163
Tabela 4.28. Rodzaje mediów społecznościowych wykorzystywanych w badanych przedsiębiorstwach	165
Tabela 4.29. Obszar wykorzystania technologii ICT w branży architektura i projektowanie wnętrz z podziałem na wielkość przedsiębiorstwa	167
Tabela 4.30. Obszar wykorzystania technologii ICT w branży moda i wzornictwo przemysłowe z podziałem na wielkość przedsiębiorstwa	169
Tabela 4.31. Obszar wykorzystania technologii ICT w branży programowanie i gry komputerowe z podziałem na wielkość przedsiębiorstwa	171
Tabela 4.32. Obszar wykorzystania technologii ICT w branży reklama i działalność pokrewna z podziałem na wielkość przedsiębiorstwa	173
Tabela 4.33. Rodzaj środków finansowania wykorzystywanych w badanych przedsiębiorstwach do wprowadzenia nowych technologii ICT	176

Tabela 4.34.	Stopień pomocy/doradztwa podczas wdrażania nowych technologii ICT w badanych przedsiębiorstwach	177
Tabela 4.35.	Wpływ wykorzystania technologii ICT na rozwój badanych przedsiębiorstw w latach 2016–2018	178
Tabela 4.36.	Konkurencyjność badanych przedsiębiorstw	179
Tabela 4.37.	Czynniki mające wpływ na konkurencyjność badanych przedsiębiorstw	180
Tabela 4.38.	Obszary działań, w których badane przedsiębiorstwa zamierzały wprowadzić innowacje z zakresu technologii ICT	180
Tabela 5.1.	Istotność i siła zależności między obszarem zastosowania technologii ICT a postawą właściciela	186
Tabela 5.2.	Istotność i siła zależności między syntetycznym miernikiem cech właściciela a wykorzystywaniem narzędzi ICT	188
Tabela 5.3.	Istotność i siła zależności między syntetycznym miernikiem zachowań przedsiębiorczych właścicieli badanych przedsiębiorstw a wykorzystywaniem narzędzi ICT	188
Tabela 5.4.	Konkurencyjność badanych przedsiębiorstw a zachowanie, cechy i postawy respondentów	189
Tabela 5.5.	Porównania wielokrotne średniego procentu wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy a poszukiwanie okazji rynkowych – test Bonferroniego	192
Tabela 5.6.	Porównania wielokrotne średniego procentu wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy a oszacowanie ryzyka gospodarczego – test Bonferroniego	193
Tabela 5.7.	Porównania wielokrotne średniego procentu wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy a ocena sytuacji rynkowej – test Bonferroniego	194
Tabela 5.8.	Analiza wariancji średniego procentu wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy ze względu na typ postawy właściciela	195
Tabela 5.9.	Istotność i siła zależności między przynależnością badanych przedsiębiorstw do branży sektora kreatywnego a wykorzystywaniem narzędzi IT	199
Tabela 5.10.	Istotność i siła zależności między rodzajem działania (produkcja, handel, usługi) badanych przedsiębiorstw a wykorzystywaniem narzędzi IT	200
Tabela 5.11.	Istotność i siła zależności między wielkością przedsiębiorstwa a wykorzystywaniem narzędzi IT	200
Tabela 5.12.	Porównania wielokrotne średniego procentu wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy ze względu na przynależność przedsiębiorstwa do sektora kreatywnego – test Tamhane’a	203
Tabela 5.13.	Porównania wielokrotne średniego procentu wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy ze względu na zasięg działania rynkowego przedsiębiorstwa – test Bonferroniego	204
Tabela 5.14.	Porównania wielokrotne średniego procentu wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy ze względu na liczbę mieszkańców miejscowości, w której znajduje się siedziba przedsiębiorstwa – test Tamhane’a	205
Tabela 5.15.	Porównania wielokrotne średniego procentu wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy ze względu na dominujący (jeśli chodzi o obroty) sektor działania badanych przedsiębiorstw – test Bonferroniego	207



Tabela 5.16.	Porównania wielokrotne średniego procentu wzrostu sprzedaży przez uniwersalne platformy internetowe ze względu na zasięg działania rynkowego przedsiębiorstwa – test Bonferroniego	208
Tabela 5.17.	Porównania wielokrotne średniego procentu wzrostu sprzedaży przez uniwersalne platformy internetowe ze względu na liczbę mieszkańców miejscowości, w której znajduje się siedziba przedsiębiorstwa – test Tamhane’a	209
Tabela 5.18.	Statystyki opisowe rozkładu udziału sprzedaży przez internet w badanych przedsiębiorstwach	210
Tabela 5.19.	Statystyki opisowe rozkładu wzrostu sprzedaży przez internet w stosunku do okresu początkowego	211
Tabela 5.20.	Wyniki estymacji modelu prawdopodobieństwa wzrostu sprzedaży przez internet	214
Tabela 5.21.	Wyniki estymacji modelu prawdopodobieństwa wprowadzenia w badanych przedsiębiorstwach nowości z zakresu ICT w ciągu najbliższego roku – wyniki estymacji regresji logistycznej	216
Tabela 5.22.	Test zbiorowy współczynników modelu prawdopodobieństwa wprowadzenia w badanych przedsiębiorstwach nowości ICT w ciągu najbliższego roku	217
Tabela 7.1.	Zestawienie hipotez	256
Tabela 7.2.	Zestawienie skróconych charakterystyk typów MSP sektora kreatywnego	258

# Spis wykresów

Wykres 4.1.	Zasięg działania rynkowego badanych przedsiębiorstw (według dominującego pod względem obrotów)	137
Wykres 4.2.	Zasięg działania rynkowego badanych przedsiębiorstw w wyróżnionych branżach sektora kreatywnego	138
Wykres 4.3.	Zasięg działania rynkowego badanych przedsiębiorstw w sektorach MSP	139
Wykres 4.4.	Skala wykorzystania technologii ICT w badanych przedsiębiorstwach	146
Wykres 4.5.	Obszary działalności, w których badane przedsiębiorstwa wykorzystywały technologie ICT (proc.)	147
Wykres 4.6.	Profil subsektorowy dla branży architektura i projektowanie wnętrz (proc.)	167
Wykres 4.7.	Profil subsektorowy dla branży moda i wzornictwo przemysłowe (proc.)	169
Wykres 4.8.	Profil subsektorowy dla branży programowanie i gry komputerowe (proc.)	171
Wykres 4.9.	Profil subsektorowy dla branży reklama i działalność pokrewna (proc.)	173
Wykres 4.10.	Profile subsektorowe – analizowane branże sektora kreatywnego. Zestawienie zbiorcze (proc.)	175
Wykres 5.1.	Średni procent wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy a szukanie okazji rynkowych	192
Wykres 5.2.	Średni procent wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy a szacowanie ryzyka gospodarczego	194
Wykres 5.3.	Średni procent wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy a ocena sytuacji rynkowej	195
Wykres 5.4.	Średni procent wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy a typ twórcy	196
Wykres 5.5.	Średni procent wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy a gotowość do podejmowania ryzyka	197
Wykres 5.6.	Średni procent wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy a odpowiedzialność za siebie i podwładnych	197
Wykres 5.7.	Zróznicowanie wielkości wzrostu sprzedaży przez własny sklep internetowy ze względu na przynależność badanych przedsiębiorstw do rodzaju branż sektora kreatywnego	202
Wykres 5.8.	Zróznicowanie wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy ze względu na dominujący (pod względem obrotów) zasięg działania rynkowego badanych przedsiębiorstw	203
Wykres 5.9.	Zróznicowanie wielkości wzrostu sprzedaży przez sklep internetowy ze względu na liczbę mieszkańców miejscowości, w której znajduje się siedziba badanych przedsiębiorstw	205

## **314** Spis wykresów

Wykres 5.10. Statystycznie istotne różnice między wzrostem wielkości sprzedaży przez sklep internetowy ze względu na dominujący (jeśli chodzi o obroty) rodzaj działania badanych przedsiębiorstw	206
Wykres 5.11. Zróżnicowanie wielkości wzrostu sprzedaży przez uniwersalne platformy internetowe ze względu na dominujący (jeśli chodzi o obroty) zasięg działania rynkowego badanych przedsiębiorstw	207
Wykres 5.12. Zróżnicowanie wielkości wzrostu sprzedaży przez uniwersalne platformy internetowe ze względu na wielkość miasta, w którym mieści się siedziba badanych przedsiębiorstw	208
Wykres 5.13. Rozkład udziału sprzedaży przez internet w przedsiębiorstwach mających sklep internetowy	211
Wykres 5.14. Rozkład wzrostu udziału sprzedaży przez internet	212