

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 420

**Strategie. Procesy i praktyki**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Hanna Jurek  
Łamanie: Adam Dębski  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-565-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Anna Adamik:</b> Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP (The selected paradoxes of SMES' strategic partnering) .....	11
<b>Justyna M. Bugaj:</b> Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu (Building university strategy).....	26
<b>Paweł Cabala:</b> Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych (Enterprise security management strategies in conditions of sectoral threats) .....	36
<b>Marek Ćwiklicki, Maria Eckes-Kondak:</b> Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach (Negative synergy: areas of its occurrence in organisations).....	46
<b>Jarosław Domański, Karolina Kitzman:</b> Współpraca wyborem strategicznym przedsiębiorstw i organizacji <i>non profit</i> (Cooperation a strategic choice of enterprises and non profit organizations) .....	55
<b>Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki:</b> Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii (Creative-strategy-based value creation: theoretical underpinnings, contradictions, paradoxes and some implications for strategic management theory) .....	66
<b>Patryk Dziurski:</b> Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych (Business models in creative industries) .....	80
<b>Jarosław Ignacy:</b> Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w świetle badań empirycznych (Factors of investment attractiveness of Wrocław agglomeration in the light of empirical research).....	90
<b>Bartosz Jasiński:</b> Niezależni członkowie w składzie rady – pomiędzy słusznym dążeniem a potwierdzaniem fikcji. Niezależność formalna i rzeczywista (Independent members in the composition of the board of directors – between legitimate aspiration and acknowledgment of fiction, problems of formal and actual independence of the directors) .....	100
<b>Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska, Tomasz Kondraszuk:</b> Źródła informacji strategicznych w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem rolniczym w Polsce. Wyniki badań (Sources of strategic information in Polish farm management. Research results).....	110
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji (Paradoxes in the area of setting targets for the organization).....	119

<b>Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb:</b> Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza (Contemporary model of strategic management – a research proposal).....	129
<b>Maja Kiba-Janiak:</b> Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem (Key success factors for city logistics from the perspective of city management) .....	141
<b>Izabela Konieczna:</b> Działania rynkowe w obszarze produktu na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego (Market activities in the area of product on the example of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province) .....	153
<b>Marzena Kramarz, Anna Saniuk:</b> Klimat kooperacji jako determinanta strategii przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (The climate of cooperation as the determinant of the strategy of distribution network flag enterprise) .....	163
<b>Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert:</b> Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania (Imitation in the period of innovation - dilemma and the paradox of contemporary management).....	179
<b>Krystyna Leszczewska:</b> Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi (Paradoxes in the management of family businesses) .....	197
<b>Monika Łada:</b> Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą (Legitimacy theory in the research on management in universities).....	207
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych (Diversification strategies – the review of international research papers) .....	216
<b>Michał Młody:</b> Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE (Strategic rationale for reshoring in the light of DLE framework) ....	227
<b>Lech Nieżurawski, Nelson Duarte, Joanna Nieżurawska:</b> Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw) (Determinants of success of the company (case study of selected enterprises).....	240
<b>Maja Sajdak:</b> Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności (The process of construction of competitive advantage in agile conditions) .....	254
<b>Anna Saniuk, Marzena Kramarz:</b> Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach sektora produkcji na zamówienie (Building strategic flexibility in enterprises of the make-to-order sector) .....	265
<b>Adam Stabryła:</b> Paradygmat oceny agregatywnej w analizie strategicznej (The paradigm of aggregate assessment in strategic analysis) .....	275
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne? (Exploitation or exploration of interorganisational relationships?) .....	286

<b>Janusz Strużyna, Izabela Marzec:</b> Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategicznych kompetencji (Employability paradox. Competence-based management perspective).....	300
<b>Aleksandra Sus:</b> Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm <i>versus</i> irracjonalizm (Paradoxes of contemporary strategies. Rationalism versus irrationalism) .....	309
<b>Danuta Szwajca:</b> Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa (Stakeholders relations management strategies in the context of limiting the risk of deterioration or loss of company reputation).....	324
<b>Justyna Światowiec-Szczepańska:</b> Paradoksy konkurencji relacyjnej (Paradoxes of relational competition).....	337
<b>Rafał Trzaska:</b> Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji (Identification of the network strategy features in the strategies of modern organizations).....	350
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (Paradoxes in strategic management of companies) ..	363
<b>Andrzej Piotr Wiatrak:</b> Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego (Determinants of innovativeness of regional development strategies).....	376
<b>Jan W. Wiktor:</b> „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, <i>War in the Boardroom</i> (“War between marketing and management” or an integration of function? A reflection on the interdisciplinary relations on the basis of A. Ries and L. Ries’s book <i>War in the Boardroom</i> ).....	387
<b>Hubert Witczak:</b> Doktryny zarządzania strategicznego (Doctrines of strategic management).....	398
<b>Grzegorz Wojtkowiak:</b> Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych (Decision dilemma of the management of the employee companies).....	411
<b>Przemysław Wolczek:</b> Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań (Strategy implementation problems in small companies – research results).....	422
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Paradoks eksploracji i eksploatacji – <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management) .....	435

## Wstęp

Strategia jest niezmiennie obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jeśli sięgniemy do klasyków, warto podkreślić, że D’Aveni uważa, iż celem strategii jest generowanie serii przewag temporalnych, Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, Eisenhardt i Sull kładą nacisk na proste reguły i strategiczne innowacje, a Krupski optuje za zarządzaniem na krawędzi chaosu. Inni z kolei uważają, że aby wygrać na rynku, firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności.

To, że strategię mające wielkie szanse powodzenia narażone są także na duże ryzyko porażki, jest powszechnie dostrzeganym paradoksem. Ale takich paradoksów jest znacznie więcej, jak chociażby imitacja vs innowacja czy eksploatacja vs eksploracja. Dodatkowo wieloparadygmatyczność, wyrażająca się różnymi podejściami, teoriami czy po prostu różnymi założeniami epistemologicznymi, sprawia, że wyjaśnienia co do istoty strategii, procesu strategii czy praktyk strategicznych są wielowymiarowe, jednocześnie wprowadzając odmienne eksplanacje dotyczące natury rzeczywistości.

Ważnym głosem w dyskusji jest artykuł *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*. W tym eseju D. Miller (2007) wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowiada się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przedparadygmatyczne czy ateoretyczne, oparte wyłącznie na racjonalnym argumentowaniu lub nawet domysłach, a nawet są „brutalnie empiryczne”.

Artykuły w niniejszej publikacji podejmują próbę mierzenia się z tymi „strategicznymi” paradoksami i paradygmatami, przedstawiając wyniki badań na temat tego, jakie procesy i praktyki konstytuujące codzienne działania organizacji i odnoszące się do strategicznych efektów są wsparciem dla paradoksu strategii i strategicznych paradoksów oraz w jaki sposób źródła przewagi konkurencyjnej i mechanizmy budowania wartości korespondują ze strategią. Dodatkową wartością przedstawionych opracowań są pluralistyczne sprawdziany rozpoznawania rzeczywistości z wykorzystaniem rozmaitych paradygmatów, teorii i podejść.

*Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet*

**Patryk Dziurski**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów

e-mail: patryk.dziurski@dokorant.sgh.waw.pl

---

## MODELE BIZNESOWE W PRZEMYSŁACH KREATYWNYCH

---

## BUSINESS MODELS IN CREATIVE INDUSTRIES

---

DOI: 10.15611/pn.2016.420.07

JEL Classification: L21, L22, M10

**Streszczenie:** Celem artykułu jest prezentacja rozważań na temat modeli biznesowych w przemysłach kreatywnych. Zarysowany w artykule obraz może stać się przyczynkiem do szerszych studiów, a także pogłębionych badań empirycznych, które w tym przypadku nie były udziałem autora. We wnioskach sformułowano trzy uwagi końcowe. Po pierwsze, rozumienie modelu biznesowego powinno zostać rozszerzone na wszystkie rodzaje organizacji, a wśród celów powinno się wymieniać generowanie nie tylko wartości ekonomicznych, ale także wartości społecznych i/lub środowiskowych i/lub kulturowych. Po drugie, opracowane rodzaje modelu biznesowego poszerzają wiedzę na temat specyfiki zarządzania organizacjami w przemysłach kreatywnych. Po trzecie, opracowane modele mogą stanowić pewne wzorce dla menedżerów, które mogą pomóc w rozpoczęciu i rozwoju działalności oraz zmianie modelu biznesowego.

**Słowa kluczowe:** modele biznesowe, przemysły kreatywne, gospodarka kreatywna.

**Summary:** The main aim of the article is to present reflections about business models in creative industries, which can be a contribution to further research. In the conclusion part three remarks have been presented. Firstly, the concept of business model should be extended to all organizations. Secondly, designed types of business model in creative industries extend knowledge about organizations operating in those industries. Thirdly, designed models can be treated as models for managers of organizations in creative industries to help them start and extend operations as well as business model innovation.

**Keywords:** business models, creative industries, creative economy.

### 1. Wstęp

Powstanie przemysłów kreatywnych na przełomie XX i XXI wieku połączyło ze sobą wiele wcześniej niepowiązanych działalności, a było to wynikiem decyzji politycznych brytyjskiego rządu. Był to ważny czynnik zewnętrzny, który wraz z re-

wolucją informatyczną wymusił na organizacjach, skupionych pod pojęciem „przemysły kreatywne”, dokonanie zmian o charakterze strategicznym. Jednym z obszarów zmian był model biznesowy. Część organizacji z sukcesem dokonała zmian, a części się nie udało. W związku z powyższym analiza modeli biznesowych w przemysłach kreatywnych jest bardzo ważna i potrzebna. Podjęcie pogłębionych badań wydaje się szczególnie uzasadnione w świetle opinii R. Casadesus-Masanells oraz J.E. Ricarta [2010], którzy wskazują, że menedżerowie potrzebują wiedzy na temat działania modelu biznesowego, aby przetrwać i się rozwijać, natomiast wiedza ta nie jest w dalszym ciągu ugruntowana.

Celem artykułu jest prezentacja rozważań na temat modeli biznesowych w przemysłach kreatywnych. Zarysowany obraz może stać się przyczynkiem szerszych studiów, a także pogłębionych badań empirycznych, które w tym przypadku nie były udziałem autora. Podstawową metodą badawczą jest więc krytyczna analiza literatury wsparta obserwacjami własnymi oraz przemyśleniami po licznych rozmowach z menedżerami organizacji działających w przemysłach kreatywnych.

## 2. Koncepcja modelu biznesowego

Model biznesowy od zawsze był nieodłącznym elementem każdego przedsięwzięcia biznesowego [Magretta 2002; Teece 2010], jednak rewolucja informatyczna lat 90. ubiegłego wieku spowodowała, że termin ten na stałe wszedł do słownika każdego menedżera. Ch. Zott, R. Amit oraz L. Massa [2011] podają, że od 1995 roku zainteresowanie tematyką modelu biznesowego rośnie zarówno wśród naukowców, jak i praktyków biznesu. Pomimo rosnącej liczby publikacji nie osiągnięto konsensusu, czym jest model biznesowy. T. Falencikowski [2013], na podstawie wyczerpującego przeglądu definicji oraz składników modelu biznesowego, wskazał, że „tworzenie wartości dla klienta i przechwytywanie wartości na rzecz przedsiębiorstwa to myśli przewodnie <<modelu biznesu>>” [Falencikowski 2013, s. 36], co jest zgodne z obserwacjami innych badaczy (np. [Coblence, Normandin, Poisson-de Haro 2014; Moyon, Lecocq 2013; Zott, Amit, Massa 2011]). Ważnym działaniem jest także dostarczenie wartości do klienta [Falencikowski 2013]. Podsumowując, należy stwierdzić, że model biznesowy jest holistyczną koncepcją, która opisuje logikę tworzenia, dostarczania oraz przechwytywania wartości.

T. Falencikowski [2013] pisze, że „na gruncie modelu biznesu zostało przyjęte, że celem działania przedsiębiorstwa jest osiągnięcie zysku” [Falencikowski 2013, s. 37]. Takie założenie może jednak zubażać postrzeganie modelu biznesowego, gdyż dokonują się *ex ante* zawężenia koncepcji tylko do przedsiębiorstw. Dodatkowo przedsiębiorstwo może mieć inne cele niż tylko osiągnięcie zysków. Obserwacje własne oraz analiza literatury pokazują, że koncepcja modelu biznesowego wykorzystywana jest także przez organizacje niedziałające dla zysku [Svejenova, Strandgaardem, Vives 2011; Szumniak-Samolej 2014; Thompson, MacMillan 2010; Vives, Svejenova 2011]. Wydaje się, że główną przyczyną zainteresowania



się koncepcją modelu biznesowego przez te organizacje jest jej szerokie zastosowanie w biznesie oraz potrzeba profesjonalizacji własnej działalności. Dodatkowo powstaje coraz więcej organizacji, które nie wpisują się w dychotomiczny podział świata na organizacje działające dla zysku oraz te nie działające dla zysku. H. Sabeti [2012] nazywa je przedsiębiorstwami nastawionymi na korzyści niematerialne. J. Szumniak-Samolej [2014] nazywa je z kolei przedsięwzięciami zbudowanymi wokół misji społecznej i/lub środowiskowej. Autorka wskazuje, że przedsięwzięcia te są różnie nazywane – np. przedsiębiorstwami na rzecz zrównoważonego rozwoju, przedsiębiorstwami wpływu [Szumniak-Samolej 2014], przedsiębiorstwami społecznymi [Mair Martí 2006], ale niezależnie od przyjętej terminologii cechą wspólną tych organizacji jest to, że przyjmują za cel swojej działalności osiągnięcie nie tylko celów ekonomicznych, ale także społecznych i/lub środowiskowych i/lub kulturowych. L. Vives oraz S. Svejenova [2011] jako motyw rozpoczęcia działalności, oprócz korzyści ekonomicznych (*profit*) oraz społecznych (*people*), wymieniają także pasję (*passion*), gdzie głównym środkiem motywującym do działania jest rozwój osobisty. Ludzie angażują się w tego typu projekty, gdyż są one interesujące, angażujące, ekscytujące, dają satysfakcję oraz są wyzwaniem zarówno dla jednostek, jak i dla grup [Svejenova, Strandgaardem, Vives 2011]. W tego typu organizacjach została zmieniona hierarchia celów. Celem pierwszorzędym nie jest osiąganie zysków, ale realizacja społecznej lub indywidualnej misji. Niemniej jednak przychody oraz zyski, szczególnie gdy organizacja nie ma źródeł finansowana w postaci subsydiów, są niezbędne do realizacji przyjętej misji.

Wydaje się, że po raz kolejny praktyka wyprzedza naukę. Przyjęcie w koncepcji modelu biznesowego założenia, że celem działania przedsiębiorstwa jest osiąganie zysków, ogranicza znacząco pole badawcze. Dla praktyki nie jest to problem, natomiast naukowcy mogą przez to „nie zauważać” ciekawych zjawisk, które mają miejsce poza sferą przedsiębiorstw. Tak więc rozumienie modelu biznesowego powinno zostać rozszerzone na szeroko rozumiane organizacje, a wśród celów powinno się wymieniać nie tylko generowanie wartości ekonomicznych, ale także wartości społecznych i/lub środowiskowych i/lub kulturowych.

W modelu biznesowym mowa jest także o wytwarzaniu wartości, gdzie tak samo jak w przypadku celu prowadzenia działalności powinna być ona rozumiana szeroko i uwzględniać nie tylko elementy ekonomiczne, ale także społeczne (zob. [Mari, Martí 2006; Thompson, MacMillan 2010; Vives, Svejenova 2011]), środowiskowe (zob. [Szumniak-Samolej 2014]) i kulturowe (zob. [Svejenova, Strandgaard Pedersen, Vives 2011]).

Powyższe rozważania są szczególnie istotne w kontekście przemysłów kreatywnych. R.E. Caves [2001] wskazuje, że w organizacjach działających w przemysłach kreatywnych często sztuka jest celem samym w sobie, a właściciel/menedżer często postrzega siebie nie jako przedsiębiorcę, ale jako artystę. Co więcej, wynikiem działalności organizacji w przemysłach kreatywnych nie są tylko wartości ekonomiczne, ale także pozaekonomiczne [Throsby 2010].

Rozważanie na temat modeli biznesowych mogą być prowadzone w trzech ujęciach: (1) uniwersalnym, (2) rodzajowym oraz (3) indywidualnym.

Pierwsze ujęcie koncentruje się na „zdefiniowaniu pojęcia modelu biznesu i opisanu modelu biznesu jako koncepcji teoretycznej” [Gołębiowski i in. 2008, s. 19] oraz określeniu jego podstaw teoretycznych [Teece 2010]. Część autorów określa *ex ante* elementy konstytuujące model biznesowy (np. [Johnson, Christensen, Kagermann 2009]), natomiast część nie dokonuje takiego wyróżnienia (np. [Casadesus-Masanell, Ricart 2010]). Powstałe definicje oraz schematy modelu biznesowego mogą zostać zastosowane we wszystkich organizacjach [Gołębiowski i in. 2008]

Rodzajowe ujęcie modelu biznesowego koncentruje się na opracowywaniu, a następnie klasyfikowaniu ich abstrakcyjnych typów. Tworzone są typy ogólne, które mogą zostać zastosowane w całej gospodarce lub jej części (np. model *freemium*) oraz typy szczegółowe, które znajdują zastosowanie w kilku lub jednej branży [Falencikowski 2013]. Tworzone są także typy dla określonego rodzaju przedsięwzięć (np. serwis streamingowy) [Gołębiowski i in. 2008].

Indywidualne ujęcie modelu biznesowego odnosi się do poziomu organizacji [Demil, Lecocq 2010]. Każda organizacja ma model biznesowy [Moszoro, Gadowska-Lila 2012], który może mieć źródło w ujęciu uniwersalnym bądź rodzajowym. To nie oznacza jednak, że organizacje mają identyczne modele biznesu. Przykładowo Ryanair oraz Wizzair, pomimo że zastosowały taki sam rodzajowy model biznesu – tanie linie lotnicze – to na poziomie indywidualnym każdy z tych modeli jest inny. Ch. Baden-Fuller oraz M.S. Morgan [2010] jako główną przyczynę różnic wskazują odmienne zachowania poszczególnych organizacji. Dodatkowo podkreślają także, że rodzajowy model biznesowy jest tylko „przepisem kulinarnym” zawierającym ogóle zasady, informacje o składniach oraz ich połączeniu. Nie zawiera on natomiast informacji, jak zmienić pojedyncze elementy w pyszne danie, gdyż to zależy od talentu kucharza, jego doświadczenia oraz ukrytej wiedzy (*tacit knowledge*). Z kolei J. Magretta [2002] wskazuje, że organizacje mogą mieć ten sam model biznesu, ale to od strategii zależy, czy osiągną sukces czy też nie. Wyjaśnia to, dlaczego część organizacji mających ten sam rodzaj modelu biznesowego osiąga sukces, a część musi pogodzić się z porażką (np. sukces Wizzair oraz Ryanair, a porażka Central Wings). Nie umniejsza to jednak znaczenia rodzajowych modeli biznesowych, gdyż stanowią one pewien wzorzec dla organizacji, który może im pomóc w rozpoczęciu oraz rozwoju działalności.

### 3. Zmiany wokół przemysłów kreatywnych

Przemysły kreatywne są holistyczną koncepcją zmieniającą sposób myślenia o sztuce, mediach oraz designie przez połączenie ich z cyfryzacją, kreatywnością oraz kapitałem intelektualnym [Howkins 2001]. W definicjach przemysłów kreatywnych wskazuje się często na połączenie kultury i rynku (zob. [Caves 2001]), gdzie są projektowane, wytwarzane oraz dystrybuowane wartości zarówno ekonomiczne, jak

i pozaekonomiczne (zob. [Throsby 2010]). Termin „przemysły kreatywne” łączy więc wiele różnych działalności gospodarczych, które początkowo wydają się ze sobą niepowiązane, takich jak [Flew, Cunningham 2010]:

- sektory, w których produkcja oraz dystrybucja jest silnie uprzemysłowiona (np. film, telewizja, wydawnictwo, muzyka),
- sektory wysoce pracochłonne, w tym kultura i sztuka (np. rękodzieło, design, sztuki wizualne),
- sektory wysoce skomercjalizowane (np. marketing i reklama, oprogramowanie).

J. Howkins [2005] wskazuje, że elementem łączącym wszystkie te sektory jest kreatywność. Wprawdzie jest ona obecna w każdej działalności człowieka, ale tylko w części przypadków jej udział w efektach ludzkiej aktywności, które są własnością intelektualną, jest większościowy.

Pod koniec lat 90. XX wieku brytyjski rząd, chcąc połączyć ze sobą działalność kulturalną i komercyjną, ukuł termin „przemysły kreatywne”<sup>1</sup>. Spowodowało to, że aktywność kulturalna przestała być postrzegana jako działalność nierynkowa i została wystawiona na działanie sił rynkowych. To właśnie sektory kulturalno-artystyczne zostały w największym stopniu dotknięte przez zmiany polityczne. Spowodowało to, że organizacje, skupione pod pojęciem „przemysły kreatywne”, musiały dostosować się do nowych uwarunkowań przez zmianę strategii, modelu biznesowego oraz taktyki działania.

Powstanie przemysłów kreatywnych zbiegło się w czasie z rewolucją informatyczną, co wpłynęło na zmianę w obszarze tworzenia, produkcji, reprodukcji, dystrybucji, komercjalizacji oraz konsumpcji produktów oraz usług wytwarzanych przez organizacje w nich działające (por. [Coblence, Normandin, Poisson-de Haro 2014; Moyon, Lecocq 2013]). Dodatkowo powstały nowe rodzaje produktów i usług [Evens 2010; Moyon, Lecocq 2013], liczba pośredników spadła, ale ich siła wzrosła [Searle 2011]. Rozwój oraz szybkie upowszechnienie się teleinformatyki sprawiły, że organizacje w przemyśle kreatywnym miały coraz większe trudności w przechwytywaniu wartości, gdyż musiały konkurować z kompletnie nowymi modelami biznesowymi, głównie opartymi na logice freemium [Moyon, Lecocq 2013].

Zmiany technologiczne wraz z uprzemysławianiem się działalności kreatywnej sprawiły, że organizacje działające w przemyśle kreatywnym „weszły w erę, gdzie zarządzanie strategiczne, zmiany organizacyjne, zarządzanie projektami oraz zdolności innowacyjne stały się kluczowe” (tłumaczenie własne)<sup>2</sup> [Coblence, Normandin, Poisson-de Haro 2014, s. 142] w celu przetrwania w hiperkonkurencyjnym środowisku. Po raz kolejny zmusiło to menedżerów organizacji do zmiany ich strategii, modelu biznesowego oraz taktyki.

---

<sup>1</sup> Termin „przemysły kreatywne” powstał w Wielkiej Brytanii, a następnie został powszechnie zaakceptowany na całym świecie.

<sup>2</sup> „(...) enter a new era where strategic management, organizational change, project management, and innovation capabilities have become critical (...)” [Coblence, Normandin, Poisson-de Haro 2014].

Wyżej wymienione zewnętrzne przyczyny „zmusiły” menedżerów organizacji działających w przemysłach kreatywnych do wielu strategicznych oraz operatywnych zmian. Początkowo (koniec XX wieku oraz początek XXI wieku) menedżerowie starali się przenieść starą logikę działania do nowej rzeczywistości poprzez dokonywanie zmian inkrementalnych, ale nie przyniosło to spodziewanych efektów. Dopiero od połowy lat 2000. w wielu sektorach dokonano zmian radykalnych. Przykładowo E. Moyon oraz X. Lecocq [2013] podają, że w sektorze wytwórni muzycznych wiązało się to z nawiązaniem opłacalnej współpracy z organizacjami spoza sektora muzycznego oraz przyjęciem strategii 360°, która polegała na rozszerzeniu zakresu współpracy z artystami – od współpracy w zakresie wydawania płyt do czerpania korzyści ekonomicznych z każdej aktywności artysty.

B. Demil oraz X. Lecocq [2010] wskazują, że na zmianę modelu biznesowego, oprócz czynników zewnętrznych, wpływają także czynniki wewnętrzne. Jednakże w przypadku przemysłów kreatywnych czynniki wewnętrzne miały znacznie mniejsze znaczenie. To zewnętrznie zmiany technologiczne i polityczne sprawiły, że w przemysłach kreatywnych powstały nowe modele biznesowe.

#### 4. Rodzaje modeli biznesowych w przemysłach kreatywnych

Z własnych obserwacji autora wynika, że połączenie problematyki przemysłów kreatywnych i modelu biznesowego cieszy się coraz większym zainteresowaniem zarówno wśród naukowców, jak i wśród praktyków, ale temat ten w dalszym ciągu pozostaje niezbadany, co potwierdzają rozważania autorów, takich jak E. Coblenca, F. Normandin oraz S. Poisson-de Haro [2014]. Według bazy Web of Science, w latach 2007-2014 opublikowano jedynie 12 artykułów, których tematem były modele biznesowe w przemysłach kreatywnych<sup>3</sup>. Dodatkowo wielu przypadkom nie towarzyszy głębsza refleksja ani pogłębione analizy.

Podstawą opracowania rodzajów modelu biznesowego w przemysłach kreatywnych jest schemat modelu zaproponowany przez M.W. Johnsona, C.M. Christensena oraz H. Kagermanna [2009] oraz typologia przemysłów kreatywnych zaproponowana przez brytyjską organizację NESTA (*National Endowment for Science, Technology and the Arts*) [2006]. Propozycja klasyfikacji przemysłów kreatywnych zaproponowana przez NESTA [2006] jest interesująca, gdyż wyróżnia się cztery różne grupy obszarów działalności (dostawcy usług kreatywnych; producenci treści kreatywnych; dostawcy doświadczeń kreatywnych; producenci oryginalnych treści kreatywnych) pod kątem ich podobieństw w zakresie szeroko rozumianego zarządzania.

M.W. Johnson, C.M. Christensen oraz H. Kagermann [2009] opracowali schemat modelu biznesowego, który składa się z czterech elementów:

<sup>3</sup> Dane na dzień 16.10.2015 r. Jako słowa szukane wpisano „business model\*” oraz „creative industries”, a jako obszar wyszukiwania wybrano „temat”. Wyszukiwania ograniczono do artykułów i książek.

- propozycja wartości dla klienta – zdefiniowanie odbiorcy docelowego oraz określenie, w jaki sposób organizacja tworzy dla niego wartość,
- formuła zysków – określa, w jaki sposób organizacja tworzy wartość dla samej siebie i zawiera takie składowe, jak: model przychodów, struktura kosztów, model marż oraz tempo wykorzystania zasobów,
- kluczowe zasoby – aktywa, które tworzą wartość zarówno dla nabywcy, jak i dla organizacji,
- kluczowe procesy – działania, w tym także zasady, mierniki oraz normy organizacji, które są kluczowe dla tworzenia wartości dla odbiorcy oraz organizacji.

**Tabela 1.** Rodzaje modeli biznesowych w przemysłach kreatywnych

Dostawcy usług kreatywnych ( <i>creative service providers</i> )			
Wartość dla klienta	Formuła zysków*	Kluczowe zasoby	Kluczowe procesy
Świadczenie usług objętych ochroną przez prace autorskie (segment B2B)	Przychody: opłata za świadczenie usług Koszty: świadczenie usługi	Wiedza i umiejętności; relacje; reputacja; silna marka; sprawny system zarządzania	Kreowanie i projektowanie; sprzedaż
przykłady: agencje reklamowe, pracownie architektoniczne, pracownie designu			
Producenci treści kreatywnych ( <i>creative content producers</i> )			
Wartość dla klienta	Formuła zysków*	Kluczowe zasoby	Kluczowe procesy
Wytwarzanie treści, które dostarczane są do szerokiej publiczności (segment B2C)	Przychody: sprzedaż treści, reklama, udzielenie licencji Koszty: wytworzenie treści, marketing	Zasoby finansowe; maszyny i urządzenia; wiedza i umiejętności; relacje; reputacja; silna marka; sprawny system zarządzania	Kreowanie i projektowanie; produkcja; marketing
Przykłady: producenci filmów, muzyki, wydawcy oprogramowania oraz gier komputerowych			
Dostawcy doświadczeń kreatywnych ( <i>creative experience providers</i> )			
Wartość dla klienta	Formuła zysków*	Kluczowe zasoby	Kluczowe procesy
Oferowanie produktów/usług, które przyjmują formę doświadczeń (segment B2C)	Przychody: opłata za korzystanie, reklama Koszty: przygotowanie produktów/usług, marketing	Zasoby finansowe; wiedza i umiejętności; relacje; reputacja; silna marka; sprawny system zarządzania	Kreowanie i projektowanie; produkcja; organizacja wydarzenia; marketing
Przykłady: producenci teatralni, organizatorzy koncertów oraz festiwali			
Producenci oryginalnych treści kreatywnych ( <i>creative originals producers</i> )			
Wartość dla klienta	Formuła zysków*	Kluczowe zasoby	Kluczowe procesy
Wytwarzanie dóbr o charakterze niepowtarzalnym (segment B2C)	Przychody: sprzedaż Koszty: koszty stałe, wytworzenie produktów	Maszyny i urządzenia; wiedza i umiejętności; reputacja; silna marka,	Kreowanie i projektowanie; produkcja; sprzedaż
Przykłady: twórcy rękodzieła, projektanci mody			

\* Formuła zysków rozumiana będzie jako główne źródło przychodów oraz kosztów.

Źródło: opracowanie własne.

Autorzy koncepcji wskazują, że „propozycja wartości i formuła zysków określają wartość – odpowiednio – dla klienta i dla firmy. Kluczowe zasoby i procesy opisują, jak wartość będzie świadczona obu stronom” [Johsona, Christensena, Kagermanna 2009, s. 158]. Przedstawiony model był wykorzystywany w badaniach [np. Coblence, Normandin, Poisson-de Haro 2014] oraz szeroko opisywany w literaturze. Podobny schemat modelu biznesowego został opracowany także przez S. Gregorczyka [2014].

W tabeli 1 zostały przedstawione autorskie rodzaje modeli biznesowych w przemysłach kreatywnych.

Głównym elementem różnicującym poszczególne rodzaje modeli biznesowych jest propozycja wartości. Każdy z zaprezentowanych modeli wytwarza inną wartość. We wszystkich opracowanych modelach część przychodów pochodzi z tytułu transakcji kupna-sprzedaży, ale wydaje się, że znaczenie tego źródła systematycznie maleje. Na znaczeniu zyskują przychody pochodzące od partnerów organizacji – np. reklama, udzielanie licencji, wypożyczanie (por. [Moyon, Lecocq 2013; Teece 2010]). Obecnie skłonność klientów do zapłaty za treści wytwarzane przez organizacje w przemysłach kreatywnych jest niska, gdyż ilość wytworzonej treści jest bardzo duża, a dodatkowo bardzo łatwo dostępna za darmo (legalnie lub nielegalnie). Organizacje konkurują więc z darmowymi treściami (bardzo często także z własnymi treściami udostępnionymi nielegalnie za darmo), co wymusza na nich wytwarzanie niepowtarzalnych wartości i/lub samodzielnie udostępnienie treści bez opłat. W pierwszym przypadku powoduje to wzrost kosztów, który nie jest zawsze rekompensowany wzrostem przychodów, co zmusza menedżerów do poszukiwania alternatywnych źródeł przychodów. W drugim przypadku powoduje to spadek przychodów, co także zmusza menedżerów do poszukiwania innych źródeł pokrycia kosztów. Problem ten nie dotyczy każdej organizacji w taki sam sposób, ale na pewno większość organizacji w przemysłach kreatywnych w mniejszym lub większym stopniu konkuruje z darmowymi treściami.

We wszystkich opracowanych modelach biznesowych bardzo duże znaczenie mają zasoby niematerialne, gdyż to one w dużej mierze decydują o sukcesie organizacji. Wśród procesów kluczowe znaczenie ma kreowanie oraz projektowanie. Najważniejszym elementem wszystkich zidentyfikowanych procesów jest kreatywność – artystyczna/kulturowa, ekonomiczna, naukowa oraz technologiczna.

## 5. Zakończenie

Przedstawione rozważania pozwalają na sformułowanie trzech uwag końcowych. Po pierwsze, model biznesowy jest atrakcyjną koncepcją zarówno dla praktyków, jak i naukowców, gdyż jak pisze J. Magretta [2002], jest to opowieść o biznesie. Należy jednak zauważyć, że koncepcja ta wykorzystywana jest szeroko przez menedżerów organizacji działających dla zysków oraz tych niedziałających dla zysku. W związku z tym rozumienie modelu biznesowego powinno zostać rozszerzone na

szeroko rozumiane organizacje, co w konsekwencji pozwoli na poszerzenie wiedzy na ich temat.

Po drugie, opracowane rodzaje modeli biznesowych w przemysłach kreatywnych pozwalają poszerzyć wiedzę na temat specyfiki zarządzania organizacjami w nich działających. Niemniej jednak brak pogłębionych badań empirycznych ogranicza aspekt poznawczy, ale zarysowany obraz może stać się przyczynkiem szerszych studiów. Kolejnym krokiem powinno być więc przeprowadzenie badania metodą studiów przypadków, a następnie badań ilościowych.

Po trzecie, opracowane rodzaje modeli biznesowych mogą stanowić pewne wzorce dla menedżerów organizacji działających w przemysłach kreatywnych, które mogą im pomóc w rozpoczęciu i rozwoju działalności oraz zmianie modeli biznesowych.

## Literatura

- Baden-Fuller Ch., Morgan M.S., 2010, *Business Models as Models*, Long Range Planning, vol. 43, no. 2-3, s. 156-171.
- Casadesus-Masanell R., Ricart J.E., 2010, *From Strategy to Business Models and onto Tactics*, Long Range Planning, vol. 43, no. 2-3, s. 195-215.
- Caves R.E., 2001, *Creative Industries: Contract between Art and Commerce*, Harvard University Press, Cambridge.
- Coblence E., Normandin F., Poisson-de Haro S., 2014, *Sustaining growth through business model evolution: the industrialization of the Montreal Museum of Fine Arts (1986-2012)*, The Journal of Arts Management, Law, and Society, vol. 44, no. 3, s. 126-144.
- Demil B., Lecocq X., 2010, *Business model evolution: in search of dynamic consistency*, Long Range Planning, vol. 43, no. 2-3, s. 227-246.
- Evens T., 2010, *Value networks and changing business models for the digital television industry*, Journal of Media Business Studies, vol. 7, no. 4, s. 41-58.
- Falencikowski T., 2013, *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu.pl, Warszawa.
- Flew T., Cunningham S., 2010, *Creative industries after the first decade of debate*, The Information Society, vol. 26, no. 2, s. 113-123.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., 2008, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
- Gregorczyk S., 2014, *Business models of Polish enterprises during the economics crisis*, Journal of Management and Financial Sciences. vol. VII, no. 18, s. 63-79.
- Howkins J., 2001, *The Creative Economy. How People Make Money from Ideas*, Penguin Books, London.
- Howkins J., 2005, *The Mayor's Commission on the Creative Industries*, [w:] Hartley J. (red.), *Creative Industries*, Blackwell Publishing, Oxford, s. 117-125.
- Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H., 2009, *Jak fundamentalnie zmienić model biznesowy firmy*, Harvard Business Review, lipiec-sierpień 2009, s. 155-165.
- Magretta J., 2002, *Why business models matter*, Harvard Business Review, May 2002, s. 86-92.
- Mair J., Marti I., 2006, *Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight*, Journal of World Business, vol. 41 no. 1, s. 36-44.

- Moszoro B., Gadomska-Lila K., 2012, *Innowacyjny model biznesowy – kluczowe elementy*, Management and Business Administration. Central Europe, vol. 21, no. 1, s. 98-107.
- Moyon E., Lecocq X., 2013, *Adopting a Business Model View to Study Industry Change: The Case of the French Record Industry*, XXII Conférence Internationale de Management Stratégique, Clermont-Ferrand, 10-12 juin 2013.
- NESTA, 2006, *Creating growth. How the UK can develop world class creative business*, [https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/creating\\_growth.pdf](https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/creating_growth.pdf).
- Sabeti H., 2012, *Przedsiębiorstwo nastawione na korzyści niematerialne*, Harvard Business Review, maj 2012, s. 67-74.
- Searle N., 2011, *Changing Business Models in the Creative Industries: The case of Television, Computer Games and Music. Executive Summary*, [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/310299/ipresearch-creativeind-sum-201110.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/310299/ipresearch-creativeind-sum-201110.pdf)
- Svejenova S., Strandgaard Pedersen J., Vives L., 2011, *Projects of passion: lessons for strategy from temporary art*, Project-Based Organizing and Strategic Management, vol. 28, s. 501-527.
- Szumniak-Samolej, J., 2014, *Innowacyjne przedsięwzięcia nawiązujące do idei społecznej odpowiedzialności biznesu na rynku polskim*, [w:] Wolański M. (red.), *Badania młodych naukowców w dziedzinie nauk ekonomicznych a praktyka gospodarcza*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
- Teece D.J., 2010, *Business models, business strategy and innovation*, Long Range Planning, vol. 43, no. 2-3, s. 172-194.
- Thompson J.D., MacMillan I.C., 2010, *Business models: creating new markets and social wealth*, Long Range Planning, vol. 43, no. 2-3, s. 291-307.
- Throsby D., 2010, *Ekonomia i kultura*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Vives L., Svejenova S., 2011, *To, from and beyond the margins: Business models: towards an integrative framework*, Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management, vol. 9, no. 3, s. 230-242.
- Zott Ch., Amit R., Massa L., 2011, *The business model: recent developments and future research*, Journal of Management, vol. 37, no. 4, s. 1019-1042.