

**Paulina Młyńska\***

Uniwersytet Gdański

## DETERMINANTY EFEKTYWNOŚCI ALOKACJI ZASOBÓW PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA KREATYWNE

### STRESZCZENIE

W artykule podjęto problematykę przedsiębiorstw kreatywnych. W szczególności skoncentrowano się na czynnikach, które bezpośrednio lub pośrednio wpływają na efektywność alokacji zasobów przez te podmioty. Decyzje alokacyjne stanowią odzwierciedlenie reakcji przedsiębiorstwa na zachodzące na rynku zmiany – im szybsza reakcja, tym łatwiejsze dostosowanie się do zmian, a tym samym większe prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu. Przedsiębiorstwa kreatywne generują zróżnicowane produkty o charakterze materialnym i niematerialnym. Obejmują różnorodne działalności od rękodziela po nowe media, od małych lokalnych działalności po duże działające globalnie przedsiębiorstwa. Ich działalność oparta jest na takich zasobach, jak wiedza i umiejętności pracowników. Umiejętna alokacja tych zasobów wpływa pozytywnie na zwiększenie konkurencyjności i ekonomicznej wartości przedsiębiorstw kreatywnych.

**Słowa kluczowe:** alokacja, zasoby, przedsiębiorstwo kreatywne, zróżnicowanie, przewaga konkurencyjna

### Wprowadzenie

Zadaniem każdego przedsiębiorstwa, chcącego utrzymać się i odnieść sukces na rynku, jest znalezienie takiego zestawu zasobów, który umożliwi mu osiągnięcie

\* Adres e-mail: [jarosz.paulin@gmail.com](mailto:jarosz.paulin@gmail.com).

założonych celów. Jednak droga od zdobycia odpowiednich zasobów, umiejętnej alokacji do ich efektywnego wykorzystania, może okazać się dość skomplikowana.

Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej koncentrują się wokół działalności mających źródło w ludzkiej kreatywności, która przejawia się nie tylko w postaci oryginalnych pomysłów, nowości i odmienności, ale również staje się istotnym czynnikiem rozwoju gospodarczego. Kreatywność staje się wyróżnikiem, umożliwiającym oddzielenie przedsiębiorstw „kreatywnych” od „zwykłych” działalności gospodarczych. W wyniku takiego podziału powstaje unikatowa sfera aktywności, tak jakby kreatywność była przywilejem tylko kilku wybranych działalności, nieobecnych gdziekolwiek indziej<sup>1</sup>. Chociaż pojęcie tej sfery, nazywanej sektorem kreatywnym, nie jest jeszcze w Polsce zbyt popularne, to na świecie jest już lepiej poznane, a jego znaczenie bardziej doceniane.

W literaturze przedmiotu oraz w dostępnych badaniach można się spotkać z różnorodnością definicji i klasyfikacji sektora kreatywnego. Niekiedy przyjmuje się klasyfikację opracowaną przez brytyjski *Department for Culture, Media and Sport* (DCMS), który zalicza do sektora kreatywnego takie działalności, jak: reklama, architektura, sztuka i antyki, gry komputerowe, rękodzieło, projektowanie, film i wideo, projektowanie mody, muzyka, sztuki performatywne, działalność wydawnicza, oprogramowanie oraz radio i telewizja<sup>2</sup>.

W innych analizach uwzględnia się podział zaproponowany przez *Kern European Affairs* (KEA), która proponuje podział sektora kreatywnego na trzy obszary: tradycyjne dziedziny sztuki, działalność kulturową oraz działalność twórczą. Do każdego z nich przyporządkowując branże, których działalność ma bezpośredni związek z tworzeniem, produkowaniem, dystrybuowaniem i rozpowszechnianiem kreatywnych dóbr i usług<sup>3</sup>. Jeszcze inne badania rozpatrują sektor kreatywny przez pryzmat generowanych i dystrybuowanych praw własności intelektualnej.

Jednakże najbardziej ogólna definicja sektora kreatywnego została zaproponowana przez organ pomocniczy Organizacji Narodów Zjednoczonych – *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD). Jest to dość uniwersalna definicja,

---

<sup>1</sup> Ch. Bilton, *Management and Creativity: From Creative Industries to Creative Management*, Wiley – Blackwell Publishing, USA 2007, s. 3.

<sup>2</sup> DCMS, *Investing in Creative Industries – a Guide for Local Authorities*, London 2009, s. 4.

<sup>3</sup> KEA European Affairs, *The Impact of Culture on Creativity*, badanie przeprowadzone na zlecenie Komisji Europejskiej, Bruksela 2006, s. 3.

zgodnie z którą sektor kreatywny to cykle kreacji, produkcji i dystrybucji dóbr i usług używających kreatywności i kapitału intelektualnego jako podstawowego nakładu<sup>4</sup>.

Celem artykułu jest rozpoznanie czynników, które wpływają na sposób podejmowania decyzji alokacyjnych przez przedsiębiorstwa kreatywne, a tym samym na skuteczność wykorzystywania posiadanych przez nie zasobów.

W pierwszej części artykułu omówiono charakterystykę przedsiębiorstw kreatywnych oraz wskazano zasoby, mające szczególne znaczenie w działalności tych podmiotów. Druga część stanowi analizę czynników o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym, determinujących efektywność alokacji zasobów przez przedsiębiorstwa kreatywne. Ostatnia część jest podsumowaniem przeprowadzonej analizy.

## 1. Specyfika przedsiębiorstw kreatywnych

W ramach każdego sektora funkcjonują przedsiębiorstwa wytwarzające określone dobra i usługi. Sektor kreatywny tworzy grupa przedsiębiorstw, która generuje zarówno namacalne, jak i nienamacalne produkty lub artystyczne usługi, zawierające w sobie kreatywne treści, wartość ekonomiczną i cele marketingowe<sup>5</sup>. Przedsiębiorstwa te, ze względu na specyfikę i charakter prowadzonej działalności, często nazywa się przedsiębiorstwami kreatywnymi. To, jakie działalności kwalifikują się do „kreatywnych”, jest w głównej mierze uzależnione od arbitralnych decyzji badaczy lub władz publicznych zainteresowanych rozwojem sektora kreatywnego.

Działalność przedsiębiorstw kreatywnych charakteryzuje wyjątkowo duża niepewność (*nobody knows*) dotycząca popytu na wytwarzane dobra. Co prawda przewidzenie, jaka będzie reakcja konsumentów na oferowany produkt przed jego wprowadzeniem na rynek, zawsze niesie ze sobą dużą niepewność, a w przedsiębiorstwach kreatywnych szczególnie wysoką<sup>6</sup>. Wynika to między innymi z faktu, że produkty kreatywne są w większości dobrami doświadczalnymi. Zadowolenie bądź niezadowolenie z ich konsumpcji jest subiektywne i trudno mierzalne. W konsekwencji tego trudno jest przeprowadzić badania rynku, mające na celu zdobycie informacji o popycie na dobra kreatywne oraz o preferencjach konsumentów.

<sup>4</sup> UNCTAD, *Creative Economy Report* 2008, United Nations 2008, s. 13.

<sup>5</sup> Tamże.

<sup>6</sup> R. Caves, *Creative Industries. Contracts Between Arts and Commerce*, „The Journal of Economic Perspectives” 2003, Vol. 17, No. 2, s. 73–78.

Wszystko to pociąga za sobą wysoką niepewność odnośnie do powodzenia bądź niepowodzenia w sprzedaży dóbr kreatywnych.

Kolejną cechą przedsiębiorstw kreatywnych jest to, że wykonywana w nich praca jest sztuką – celem samym w sobie (*art for art's sake*)<sup>7</sup>. Pracownicy-artycy sami decydują, jak praca ma być wykonana i jakimi narzędziami czy technikami. Bardzo często są skłonni pracować za niższe wynagrodzenie, ponieważ odczuwają satysfakcję z samego tworzenia, a praca w pewien sposób odzwierciedla również ich styl życia.

Atrybutem działalności kreatywnych jest również kolektywny proces produkcji (proces tworzenia). Stworzenie kompleksowego produktu kreatywnego niekiedy wymaga uczestnictwa i współpracy wielu osób posiadających często odmienne wizje dotyczące ostatecznego kształtu produktu<sup>8</sup>. Przykładem może być realizacja dużych, twórczych projektów, takich jak np. produkcja filmowa, przy tworzeniu której współpracują producenci, aktorzy, reżyserzy oraz wiele innych osób posiadających kluczowe talenty.

Wspomniane powyżej właściwości są typowe dla działalności kreatywnych, tym samym wyróżniając je pośród podmiotów z innych sektorów. Jednakże wszystkie funkcjonujące we współczesnej gospodarce sektory mają jedną wspólną cechę, mianowicie w ich ramach działają zróżnicowane podmioty. Tak samo sektor kreatywny tworzą zarówno małe jednoosobowe przedsiębiorstwa (pisarz, malarz), jak i duże organizacje (wydawnictwa, wytwórnie fonograficzne). Działalność przedsiębiorstw kreatywnych wyróżnia dodatkowo istnienie silnych powiązań pomiędzy twórcą a przedsiębiorcą, którzy mogą występować w jednej osobie lub funkcjonować jako współpracujące ze sobą strony.

Bez względu na to, czy twórca samodzielnie wytwarza i sprzedaje swoje dzieło, czy zostaje zatrudniony przez duże przedsiębiorstwo (w celu wzbogacenia wytwarzanego przez nie produktu), każda forma działalności kreatywnej wymaga odpowiedniego zestawu materialnych i niematerialnych zasobów, które są mu niezbędne do funkcjonowania i odniesienia sukcesu na rynku. Przykładem są sztuki wizualne potrzebujące galerii, aby zaprezentować i wypromować pracę wśród potencjalnych nabywców. Autor potrzebuje wydawcy, muzyk wytwórni. Orkiestra symfoniczna czy grupa taneczna potrzebuje sali oraz kogoś do sprzedaży biletów. Hollywoodzkie filmy, telewizyjne reklamy – wszystkie wymagają zróżnicowanych grup kreatywnych talentów, jak również zestawu prozaicznych wkładów.

---

<sup>7</sup> Tamże.

<sup>8</sup> Tamże.

Specyfika przedsiębiorstw kreatywnych (poza niezbędnym do funkcjonowania zestawem zasobów materialnych, jak majątek trwały) wymaga posiadania niepowtarzalnych zasobów o niematerialnym charakterze, takich jak wiedza i umiejętności, które stanowią odzwierciedlenie kapitału ludzkiego i mogą być potencjalnym źródłem przewagi konkurencyjnej kreatywnych podmiotów<sup>9</sup>.

P. Drucker słusznie zauważył, że „dziś wiedza jest jedynym znaczącym zasobem. Nie znikły tradycyjne czynniki produkcji – ziemia (zasoby naturalne), praca i kapitał. Ale stały się czymś drugorzędnym. Można je zdobyć i nie jest to trudne, jeśli posiada się wiedzę. A wiedza w swym nowym znaczeniu pojmowana jest jako użyteczność, jest środkiem do osiągania społecznych i ekonomicznych rezultatów. (...) wiedza staje się źródłem bogactwa, konkurencji, kompetencji, inteligentnego wigoru, skuteczności i produktywności”<sup>10</sup>.

Cytowany autor, uważany za klasyka teorii konkurencji, wyróżnił wiedzę, uznając ją za kluczowy zasób organizacji, który jest źródłem umiejętności pozyskania i umiejętnego użytkowania innych zasobów.

Próbując usytuować przedsiębiorstwa kreatywne w sferze działalności gospodarczej (jako podmioty, których dotyczy konkurencja, konieczność dostosowania się do zachodzących zmian na rynku itp.), definiuje się je jako podmioty, które w celu osiągnięcia zysku, wykorzystują zdolności artystyczne i twórcze własnych pracowników lub innych wykonawców<sup>11</sup>. Przyjmując taką definicję przedsiębiorstw kreatywnych, wskazane jest podjęcie próby przeprowadzenia analizy czynników, które wpływają na efektywność alokacji zasobów przez te podmioty.

## 2. Czynniki determinujące efektywność alokacji zasobów w przedsiębiorstwach kreatywnych

Decyzje alokacyjne podejmowane przez przedsiębiorstwa stanowią odzwierciedlenie ich reakcji na zachodzące na rynku zmiany. Dlatego też poszukując determinant tych decyzji, należy zidentyfikować czynniki, które mają kluczowe znacze-

<sup>9</sup> Przewaga konkurencyjna – stan posiadania przez przedsiębiorstwo warunków i zasobów, które są poszukiwane i cenione na rynku, a które nie są dostępne w takim samym zakresie dla innych konkurentów.

<sup>10</sup> P. Drucker, *Spoleczeństwo prokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 40.

<sup>11</sup> ARP, *Sektor kreatywny w województwach pomorskim i kujawsko-pomorskim*, ARP S.A., Gdańsk 2012, s. 12.

nie zarówno dla rozwoju, jak i wartości oraz konkurencyjności przedsiębiorstwa<sup>12</sup>. Jak zauważa W. Walczak, identyfikacja tych czynników powinna być procesem pierwotnym, a ich błędna diagnoza może skutkować daleko idącymi negatywnymi implikacjami rzutującymi na podejmowane działania<sup>13</sup>. Dlatego tak ważne jest, aby przedsiębiorstwa kreatywne już na samym początku prawidłowo zidentyfikowały czynniki, które będą w znaczny sposób wpływać na wykorzystanie zasobów.

Czynniki wpływające na efektywność alokacji zasobów mogą mieć charakter zewnętrzny i wewnętrzny. Zewnętrzne związane są z otoczeniem przedsiębiorstw kreatywnych, zaś wewnętrzne dotyczą specyfiki ich działalności.

## 2.1. Czynniki zewnętrzne

Do najważniejszych zewnętrznych czynników oddziałujących na sprawność reagowania przedsiębiorstw kreatywnych na zmiany można zaliczyć: globalizację, technologię, lokalizację (klastry) oraz transfer wiedzy między sektorami.

Cechą współczesnej gospodarki jest nasilanie się mobilności i przepływów dóbr, kapitałów i siły roboczej w skali ogólnoswiatowej, a także rozwój komunikacji, telekomunikacji oraz szybki przepływ informacji<sup>14</sup>. Procesy te, zwane globalizacją, niosą ze sobą zarówno wiele wyzwań, jak i wiele szans dla przedsiębiorstw kreatywnych. Z jednej strony ułatwiają im dostęp do światowych rynków, z drugiej zaś wiążą się z koniecznością ponoszenia wysokich kosztów i dużym ryzykiem wchodzenia na nowe rynki<sup>15</sup>. Związane z globalizacją zmiany wpływają na współczesny model konkurencyjnego i profesjonalnego sektora usług, jakim jest m.in. sektor kreatywny. Odpowiednie dostosowanie się kreatywnych firm do zachodzących zmian może nie tylko przyczynić się do ich sukcesu na arenie światowej, ale również „odmłodzić” dotychczas marginalizowane

<sup>12</sup> I. Steinerowska-Streb, *Determinanty efektywności alokacji zasobów przez małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarkach rynkowych*, w: A. Adamik (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 61.

<sup>13</sup> W. Walczak, *Źródła kreowania wartości współczesnych przedsiębiorstw*, w: J. Engelhardt, M. Brojak-Trzaskowska (red.), *Współczesne przedsiębiorstwo*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 572, Ekonomiczne Problemy Usług nr 44, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, s. 355–362.

<sup>14</sup> E. Cziomer, *Globalizacja a stosunki międzynarodowe*, w: T. Wawaka (red.), *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej politycznie Europie*, t. 3, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Kraków 2000, s. 114.

<sup>15</sup> M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 43.

rodzaje produkcji<sup>16</sup> poprzez wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań. Przykładem innowacyjnego odmłodzenia produktu jest stworzona przez szwedzką firmę MyFC ładowarka na wodę. Skandynawowie skonstruowali urządzenie o nazwie PowerTrek, korzystające z technologii mikroogniw paliwowych. PowerTrek to połączenie ogniwa paliwowego z akumulatorem. Ogniwo działa w ten sposób, że po wylaniu wody na metalowy dysk wewnątrz urządzenia zachodzi reakcja chemiczna – woda jest rozbijana na wodór i tlen, które konwertowane są na energię elektryczną. Wytworzona na tej zasadzie energia gromadzi się w akumulatorze. Konstrukcja ogniwa pozwala na uzupełnianie „paliwa”, czyli wody, dzięki temu bateria się nie wyczerpuje. Jedynym warunkiem jest dostęp do wody<sup>17</sup>.

Jak pokazuje powyższy przykład, rozwój nowych produktów, usług, kanałów dystrybucji oraz modeli biznesowych jest pobudzany przez technologię. Stosowanie technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz szybkość ich rozwijania przez przedsiębiorstwa kreatywne sprawia, że mogą one szybko reagować na zachodzące na rynku zmiany<sup>18</sup>. Niestety, prawdziwym wyzwaniem może się okazać finansowanie kosztów związanych z przechodzeniem na cyfrową technologię (np. wydatki związane z rozwijaniem umiejętności pracowników, zarządzaniem prawami cyfrowymi). Zmiana modeli działania z tradycyjnych na nowe dla wielu przedsiębiorstw może być trudna. Ich zdolność reagowania na te strukturalne zmiany w dużym stopniu zależy od wielkości i siły przedsiębiorstw w negocjacjach z nowymi cyfrowymi dystrybutorami.

Poza procesami globalizacji i technologii na efektywność zasobów przedsiębiorstw kreatywnych wpływa również ich lokalizacja. Ponieważ proces „produkcji” w przedsiębiorstwach kreatywnych jest przedmiotem ciągłych dostosowań i innowacji, wymaga nieustannej wymiany informacji, wykorzystywania niematerialnych zasobów, a niekiedy ich pozyskania z zewnątrz. Istotny wpływ na łatwiejsze i szybsze dostosowanie się do pojawiających zmian, a także stwarzające wiele możliwości pozyskania nowych bądź rozwijania już posiadanych zasobów, ma funkcjonowanie przedsiębiorstw w ramach klastra.

<sup>16</sup> S. Cunningham, *Creative Enterprises*, w: ARP, dz. cyt.

<sup>17</sup> J. Muszyńska-Szkodzik, *Naladuj komórkę wodą!*, „Newsletter Przemysłów Kreatywnych” nr 5, ECC-CF, PURPOSE, Łódź 2013, s. 17.

<sup>18</sup> Komisja Europejska, *Zielona księga w sprawie uwalniania potencjału przedsiębiorstw z branży kultury i branży twórczej*, Bruksela 2010, s. 7–8.



Klasy są geograficznymi skupiskami wzajemnie powiązanych ze sobą firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących<sup>19</sup>. W sektorze kreatywnym, ze względu na dominującą rolę i znaczenie kreatywności, klasy można rozumieć raczej jako zgromadzenie pewnej grupy utalentowanych osób<sup>20</sup>.

Działanie w ramach klastra niesie ze sobą wiele korzyści dla kreatywnych firm w postaci bliskości licznej grupy niezależnych podmiotów, zdobycia określonej wiedzy i informacji, możliwości promocji prowadzonej działalności, a także wsparcia w znalezieniu pracowników czy partnerów biznesowych, umożliwia też transfer wiedzy między firmami<sup>21</sup>.

We współczesnej gospodarce różne dziedziny gospodarki w coraz większym stopniu przenikają się. Istnieją potencjalne korzyści z transferu specjalistycznej wiedzy i doświadczeń pomiędzy przedsiębiorstwami z sektora kreatywnego a podmiotami działającymi w tradycyjnych branżach<sup>22</sup>. Przykładem może być wykorzystanie wzornictwa przemysłowego w działalności podmiotów z branż odzieżowych czy zastosowanie technologii związanych z gramami komputerowymi w celach edukacyjnych i szkoleniowych.

## 2.2. Czynniki wewnętrzne

Drugą grupę determinantów wpływających na efektywność alokacji zasobów przez przedsiębiorstwa kreatywne tworzą te o charakterze wewnętrznym, a więc czynniki związane ze specyfiką przedsiębiorstw kreatywnych. Zaliczyć do nich można: skalę prowadzonej działalności, strukturę organizacyjną, otwartość na innowacje oraz sposoby wykorzystania umiejętności pracowników.

Zdolność przedsiębiorstw do elastycznych reakcji na zachodzące w otoczeniu zmiany związana jest przede wszystkim ze skalą prowadzonej działalności. Im bliższy kontakt z klientem (im mniejsze przedsiębiorstwo), tym precyzyjniejsza ocena zachodzących zmian i możliwość szybszego wykorzystania pojawiających się oka-

<sup>19</sup> M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, „Harvard Business Review” 1990, s. 86.

<sup>20</sup> UNCTAD, *Creative Economy Report*, 2010, s. 75.

<sup>21</sup> Komisja Europejska, dz. cyt., s. 10.

<sup>22</sup> M. Koszarek, *Diagnoza sektora branż kreatywnych na obszarze Metropolii Gdańskiej*, Gdańska Fundacja Przedsiębiorczości, Gdańsk 2010, s. 17.



zji<sup>23</sup>. W sektorze kreatywnym, obok dużych przedsiębiorstw zajmujących się np. produkcją czy rozpowszechnianiem na skalę masową (filmy, gry video, audycje radiowe, wydawnictwa), funkcjonują małe firmy prowadzące działalność o artystycznym lub rękodzielniczym charakterze. Podmioty te, dzięki gotowości do podejmowania ryzyka oraz działania na lokalnych rynkach, są w stanie szybko zareagować na zachodzące zmiany i wykorzystać pojawiające się okazje do pozyskania lub efektywnego ulokowania swoich zasobów.

Istotą funkcjonowania przedsiębiorstw kreatywnych jest tworzenie nowych idei, stanowiących pewnego rodzaju innowację. Innowacją w działalności przedsiębiorstw kreatywnych będzie raczej nowa forma wyrazu i nowe wartości estetyczne niż nowe czy ulepszone produkty<sup>24</sup>. W tym sensie innowacje można traktować jako transformację pomysłu w rynkowy produkt bądź usługę, unikalny proces wytwarzania czy nową formę usług. O powodzeniu innowacji decydują warunki i możliwości techniczne przedsiębiorstwa kreatywnego oraz atrakcyjność rynkowa oferowanego produktu.

W przedsiębiorstwach kreatywnych siła robocza składa się z różnych grup kreatywnych ludzi. Jedni pracują zrywami i polegają na intuicji, inni pracują metodycznie. Jedni dążą do stworzenia wielkich i przełomowych rzeczy, inni zajmują się drobnymi ulepszeniami. Jedni przenoszą się z pracy do pracy, innym odpowiada bezpieczeństwo dużej organizacji. Jednak wszyscy posiadają jedną wspólną cechę, tj. pragnienie organizacji i środowiska, które umożliwiłoby im wykorzystanie kreatywności oraz doceniło ich wkład, a także które miałyby mechanizmy mobilizowania zasobów wokół idei<sup>25</sup>. W działalności, w której dominującym czynnikiem produkcji jest kreatywność (rozumiana jako efekt ludzkiej wyobraźni i zdolność generowania oryginalnych pomysłów), nie powinno być ograniczeń w sposobie wykonywania pracy, dlatego w sektorze kreatywnym zazwyczaj jest ona zorganizowana w sposób nieformalny. Często spotykaną formą relacji/umów są kontrakty, a nie praca na etat<sup>26</sup>. Taka nieformalna struktura organizacyjna umożliwia swobodny przepływ pomysłów oraz otwartą komunikację pomiędzy pracownikami, a w rezultacie ich współpracy – szybkie reagowanie na pojawiające się zmiany.

<sup>23</sup> I. Steinerowska-Streb, dz. cyt., s. 61.

<sup>24</sup> M. Mackiewicz, B. Michorowska, A. Śliwka, *Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych*, ECORYS, Warszawa 2009, s. 13.

<sup>25</sup> R. Florida, *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum kultury, Warszawa 2010, s. 57.

<sup>26</sup> M. Mackiewicz, B. Michorowska, A. Śliwka, dz. cyt., s. 16.

Zwolennicy teorii kapitału intelektualnego podkreślają, że obecnie warunkiem rozwoju ekonomicznego nie jest obniżenie kosztów prowadzonej działalności gospodarczej, ale dysponowanie zasobami dobrze wykształconych, produktywnych pracowników<sup>27</sup>. Pracownicy przedsiębiorstw kreatywnych mają swój udział w rozwoju tych podmiotów w postaci fizycznej pracy oraz w formie pomysłów i talentów intelektualnych. Umiejętny sposób alokacji zdolności własnych pracowników może przyczynić się nie tylko do zwiększenia ekonomicznej wartości przedsiębiorstwa, ale także do zdobycia przewagi konkurencyjnej nad innymi podmiotami z branży.

## Podsumowanie

Funkcjonujące w ramach sektora kreatywnego przedsiębiorstwa różnią się między sobą wielkością, strukturą, jak i charakterem prowadzonej działalności. Firmy kreatywne są grupą podmiotów, która trudno poddaje się analizie ze względu na różnorodność prowadzonej działalności, a także na liczne powiązania pomiędzy nimi, jak i podmiotami z innych sektorów. Co więcej, działalność przedsiębiorstw kreatywnych charakteryzuje się szczególnie wysoką niepewnością co do reakcji rynku na oferowane przez nie dobra. Dlatego też bardzo ważną umiejętnością tych przedsiębiorstw jest zdolność do elastycznego dostosowania się do zachodzących na rynku zmian. Ich reakcje dostosowawcze znajdują swoje odzwierciedlenie w alokacji zasobów dokonywanej przez te podmioty. Efektywność tego procesu jest zeterminowana przez wiele czynników, zarówno tych pochodzących z otoczenia, jak i tych wynikających bezpośrednio ze specyfiki prowadzonej działalności.

Działalność przedsiębiorstw kreatywnych, w celu zaoferowania klientom oryginalnych, nigdzie indziej niedostępnych dóbr i usług, oparta jest przede wszystkim na takich charakterystycznych zasobach, jak wiedza i umiejętności pracowników. Z kolei na efektywność tych zasobów ma wpływ sposób ich alokacji, który w przypadku przedsiębiorstw kreatywnych jest zeterminowany głównie przez takie czynniki, jak globalizacja, technologia, lokalizacja, transfer wiedzy oraz skala prowadzonej działalności, otwartość na innowacje, struktura organizacyjna, a przede wszystkim przez sposób wykorzystania umiejętności pracowników.

Zarządzanie zasobami w przedsiębiorstwie kreatywnym jest ważnym obszarem w całej działalności, ponieważ dostęp do kluczowych zasobów jest zazwyczaj

<sup>27</sup> R. Florida, dz. cyt., s. 227.

ograniczony. Przedsiębiorstwa kreatywne zmuszone są do przemyślanego gospodarowania i efektywnej alokacji zasobów. Przeprowadzona analiza dowodzi, że decydując się na prowadzenie działalności w ramach sektora kreatywnego, przedsiębiorcy powinni rozważyć powyższe czynniki wpływające na efektywność alokacji zasobów. Konieczne jest również prowadzenie dalszych badań wyjaśniających, w jakim zakresie świadome i celowe zarządzanie aktywami przedsiębiorstw kreatywnych może przyczynić się do ich sukcesu rynkowego.

## Literatura

- ARP, *Sektor kreatywny w województwach pomorskim i kujawsko-pomorskim*, ARP S.A., Gdańsk 2012.
- Bilton Ch., *Management and Creativity: From Creative Industries to Creative Management*, Wiley – Blackwell Publishing, USA 2007.
- Caves R., *Creative Industries. Contracts between arts and commerce*, „The Journal of Economic Perspectives” 2003, Vol. 17, No. 2.
- Cunningham S., *Creative Enterprises*, w: ARP, *Sektor kreatywny w województwach pomorskim i kujawsko-pomorskim*, ARP S.A., Gdańsk 2012.
- Cziomer E., *Globalizacja a stosunki międzynarodowe*, w: T. Wawak (red.), *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej politycznie Europie*, t. 3, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Kraków 2000.
- DCMS, *Investing in Creative Industries – a Guide for Local Authorities*, London 2009.
- Drucker P., *Spółczesność prokapitalistyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Florida R., *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
- KEA European Affairs, *The Impact of Culture on Creativity*, badanie przeprowadzone na zlecenie Komisji Europejskiej, Bruksela 2006.
- Komisja Europejska, *Zielona księga w sprawie uwalniania potencjału przedsiębiorstw z branży kultury i branży twórczej*, Bruksela 2010.
- Koszarek M., *Diagnoza sektora branż kreatywnych na obszarze Metropolii Gdańskiej*, Gdańska Fundacja Przedsiębiorczości, Gdańsk 2010.
- Mackiewicz M., Michorowska B., Śliwka A., *Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych*, ECORYS, Warszawa 2009.
- Muszyńska-Szkodzik J., *Naładuj komórkę wodą!*, „Newsletter Przemysłów Kreatywnych” nr 5, ECC-CF, PURPOSE, Łódź 2013.
- Porter M. E., *The Competitive Advantage of Nations*, „Harvard Business Review” 1990.
- Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.

Steinerowska-Streb I., *Determinanty efektywności alokacji zasobów przez małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarkach rynkowych*, w: A. Adamik (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa 2011.

UNCTAD, *Creative Economy Report*, United Nations 2010.

UNCTAD, *Creative Economy Report*, United Nations 2008.

Walczak W., *Źródła kreowania wartości współczesnych przedsiębiorstw*, w: *Współczesne przedsiębiorstwo*; Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 572, *Ekonomiczne Problemy Usług* nr 44, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.

## DETERMINANTS OF EFFICIENT RESOURCE ALLOCATION FOR CREATIVE ENTERPRISES

### Abstract

This article discusses problems related to creative enterprises, focusing on the factors that affect, directly or indirectly, the efficient allocation of resource in such entities. Allocation decisions reflects the company's response to the market changes. Quicker reactions allows for easier adoption of necessary changes, and thus, a better chance of success. Creative enterprises generate many tangible and intangible products, and include different activities – ranging from craft to new media, and from local small businesses to large global corporations. Activities of creative enterprises are based on such resources as knowledge and employees' skills. An efficient allocation of these resources can positively impact the competitiveness and the economic value of creative industries.

*Translated by Paulina Młyńska*

**Keywords:** allocation, resources, creative enterprise, diversification, competitive advantage

**JEL Code:** L250