

**Lechosław Garbarski**

Akademia Leona Koźmińskiego, Katedra Marketingu

lech@kozminski.edu.pl

**UWARUNKOWANIA KREATYWNOŚCI  
W DZIAŁALNOŚCI MARKETINGOWEJ**

**Streszczenie:** Szybkie zmiany uwarunkowań działalności gospodarczej wymagają ze strony przedsiębiorstw stosowania innowacyjnych rozwiązań. Ich podstawą jest kreatywność związana z myśleniem dywergentnym, która może być rozpatrywana na trzech poziomach. Dwa z nich – poziom indywidualny i poziom makro – są przedmiotem analizy w niniejszym artykule. Zidentyfikowano szereg czynników sprzyjających i hamujących myślenie kreatywne oraz metody kształtowania kreatywności.

**Słowa kluczowe:** kreatywność, marketing, innowacje, stymulowanie kreatywności.

**Klasyfikacja JEL:** M31, O31, M14.

**DETERMINANTS OF CREATIVITY IN MARKETING**

**Abstract:** The rapid changes of economic activity determinants require innovative solutions. Creativity is the basis of these solutions. Creativity is related to divergent thinking and could be analyzed at three levels. Two of them – the individual and macro level are described in this article. Many factors which enable or restrict creative thinking were identified. Also methods of increasing creativity were analyzed.

**Keywords:** creativity, marketing, innovation, creativity stimulation.

**Wstęp**

Współczesne szybkie zmiany uwarunkowań działalności gospodarczej powodują, że zwyczajowo utarte ścieżki rozwiązywania problemów biznesowych stają się

coraz mniej skuteczne. Do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, a także w procesie wprowadzania innowacji, w coraz większym stopniu jest potrzebna kreatywność. Staje się ona również warunkiem niezbędnym do poprawy skuteczności modeli biznesowych. Dotyczy to także skuteczności działalności marketingowej przedsiębiorstw oraz organizacji (Kowal, 2015; Garbarski, 2012). Problematyka znaczenia kreatywności i kreatywnych rozwiązań w obrębie marketingu nie pojawia się zbyt często ani w artykułach naukowych, ani tym bardziej w podręcznikach marketingu. Celem niniejszego artykułu jest skierowanie uwagi na istotę i znaczenie kreatywności w działalności gospodarczej oraz czynniki warunkujące jej wykształcanie się. Artykuł ma charakter teoretyczno-koncepcyjny i jego zadaniem jest wskazanie (inspiracja) rosnącego znaczenia kierunku dociekań badawczych w odniesieniu do wybranych obszarów marketingu.

## 1. Istota kreatywności a marketing

Punktem wyjścia w książce *Wojna marketingu z zarządzaniem* Al i Laura Ries (Ries i Ries, 2010, s. 7–14) uczynili podział ludzi na prawo- i lewomózgowców. Podział ten wynika ze znaczenia półkul mózgowych w sposobach myślenia i postrzegania rzeczywistości. Lewa półkula mózgowa jest odpowiedzialna za „chłodne” myślenie, logikę, analitykę, liczenie, racjonalność, mowę; przetwarza informacje krok po kroku. Natomiast prawa półkula jest odpowiedzialna za „ciepłe” myślenie, intuicję, syntezę, obraz, emocje, myślenie przestrzenne, muzykalność; przetwarza informacje całościowo. Z dokonanych obserwacji wynika, że lewomózgowcy zdecydowanie częściej korzystają i operują słowami, natomiast prawo mózgowcy obrazami. Lewomózgowcami są najczęściej menedżerowie, natomiast prawomózgowców spotyka się wśród przedsiębiorców, ale także i osób odpowiadających za działania marketingowe. „Dla menedżerów liczą się przede wszystkim fakty i liczby, ...skupiają się na rzeczywistości. Marketingowcy poruszają się niemal wyłącznie w sferze percepcji” (Ries i Ries, 2010, s. 27). Z lewą półkulą mózgową jest związana szczegółowa wiedza, natomiast z prawą kreatywność.

Dominacja lewej lub prawej półkuli mózgowej w postrzeganiu i rozumieniu świata jest wiązana z dwoma sposobami myślenia – myśleniem konwergentnym (zbieżnym, wertykalnym) i myśleniem dywergentnym (rozbieżnym, lateralnym)<sup>1</sup>. Myślenie konwergentne polega na analizie

<sup>1</sup> Taki sposób klasyfikowania zaproponował Joy Paul Guilford – amerykański psycholog, badacz inteligencji i mechanizmów myślenia (Guilford, 1958).

problemów w sposób logiczny, planowy i ściśle racjonalny. Z kolei myślenie dywergentne jest związane z podchodzeniem do problemów w sposób otwarty, nieformalny, stwarzający możliwość generowania wielu innych rozwiązań na podstawie dostępnych informacji (Scott, Leritz i Mumford, 2004, s. 361–366). Różnice pomiędzy myśleniem dywergentnym i konwergentnym przedstawia tabela 1.

**Tabela 1. Cechy myślenia dywergentnego i konwergentnego**

Myślenie dywergentne (lateralne)	Myślenie konwergentne (wertykalne)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– swobodne, skojarzeniowe</li> <li>– w wielu kierunkach</li> <li>– odbiegające od tematu</li> <li>– różnorodne, dopuszczające sprzeczności</li> <li>– tworzące nowe sposoby postępowania</li> <li>– krytyczne zarzuty hamują myślenie dywergentne</li> <li>– wiele oryginalnych rozwiązań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– logiczne, racjonalne</li> <li>– w jednym kierunku</li> <li>– pozostające w tematyce</li> <li>– jednolite, wolne od sprzeczności</li> <li>– prowadzące do standardowych rozwiązań</li> <li>– krytyczne zarzuty ulepszają myślenie konwergentne</li> <li>– jedno właściwe rozwiązanie</li> </ul>

Źródło: (Nollke, 2008).

Myślenie dywergentne związane z heurystycznym rozwiązywaniem problemów jest podstawą kreatywności. Woodman, Sawyer i Griffin (1993) definiują kreatywność jako „... tworzenie użytecznych i wartościowych produktów, usług, pomysłów, procedur lub pomysłów przez współpracujące ze sobą jednostki”. Amabile (1996) opisuje kreatywność jako „... generowanie idei, pomysłów i rozwiązań, które są nowe i użyteczne dla danej sytuacji lub problemu”. Z kolei Goller i Bessant (2017, s. 7) zauważają, że „kreatywność jest kompleksowym konstruktem opisującym zdolność ludzi do wprowadzania czegoś nowego lub zachowania się w sposób nowatorski.

Kreatywne (twórcze) myślenie przekłada się na większą skuteczność działania i wyższą wydajność funkcjonowania organizacji. Dotyczy to wielu obszarów działania, w tym także działalności marketingowej. Od 2003 roku w świadomości praktyków gospodarczych oraz badaczy funkcjonuje termin „marketing lateralny” (Kotler i Trias de Bes, 2004). Jest on związany z takim sposobem zmiany (restrukturyzacji) rynków, który tworzy nowe kategorie produktowe poprzez zaproponowanie nowych zastosowań lub odwoływanie się do nowych grup klientów. Edward de Bono zdefiniował myślenie lateralne jako „...zbiór procesów zmierzających do wykorzystania informacji w taki sposób, aby wygenerować twórcze pomysły przez wnikliwą restrukturyzację koncepcji przechowywanych w umyśle” (Kotler

i Trias de Bes, 2004, s. 98-99]. Dużej kreatywności wymaga wykorzystywanie m.in. marketingu partyzanckiego, ambientmediów czy też mediów społecznościowych.

W działalności marketingowej kreatywność jest coraz częściej doceniana. W agencjach reklamowych od lat występują działy kreatywne kierowane przez dyrektorów kreatywnych. W działach badawczo-rozwojowych przedsiębiorstw są tworzone zespoły kreatywne, od których oczekuje się oryginalnych pomysłów nowych produktów lub usług. W agencjach badań marketingowych poszukuje się bardziej wiarygodnych metod badań rynkowych oraz identyfikacji tzw. insight. Od działów marketingu oczekuje się nowych rozwiązań cenowych, innowacyjnych form sprzedaży i współpracy z klientami, a także odnajdywania nowych grup docelowych i nisz. Oczekiwania narastają wraz ze stawianiem marketingowi znacznie poważniejszych zadań niż tylko osiągnięcie skuteczności komunikacji marketingowej. Przesunięcie uwagi z działań operacyjnych na działania strategiczne znajduje swoje odzwierciedlenie w zmianie orientacji działania z orientacji polegającej na adaptacji do rynku (ang. *market driven*) na aktywne działania kreowania rynku (ang. *market driving*). Kreatywność w marketingu staje się zatem nieodzowna nie tylko przy tworzeniu użytecznych i wartościowych produktów, usług lub procedur, ale także w tworzeniu skutecznych modeli biznesowych. W tym procesie warto pamiętać o trzech podstawowych obserwacjach (Gallos, 2009):

- kreatywność i innowacje są jedynymi trwałymi źródłami przewagi konkurencyjnej,
- przywództwo w organizacji (w odróżnieniu od tradycyjnego zarządzania) dotyczy innowacji i wprowadzania zmian,
- jakość przywództwa jest czynnikiem krytycznym w odniesieniu do zdolności konkurowania na rynku.

Analiza uwarunkowań kreatywności w działalności gospodarczej może być prowadzona na trzech poziomach (Anderson, De Dreau i Nijstad, 2004; Desplaces, Congden i Boothie, 2007):

- kreatywność indywidualna (cechy ludzi kreatywnych, style poznawcze, stymulowanie kreatywności indywidualnej),
- kreatywność w skali makro (korporacyjna, organizacji, struktury sprzyjające kreatywności, systemy, kultura organizacyjna),
- kreatywność na poziomie zespołów.

Ze względu na ograniczony względami formalnymi zakres analizy w niniejszym artykule odniesiemy się wyłącznie do pierwszego i drugiego poziomu.

## 2. Uwarunkowania kreatywności indywidualnej

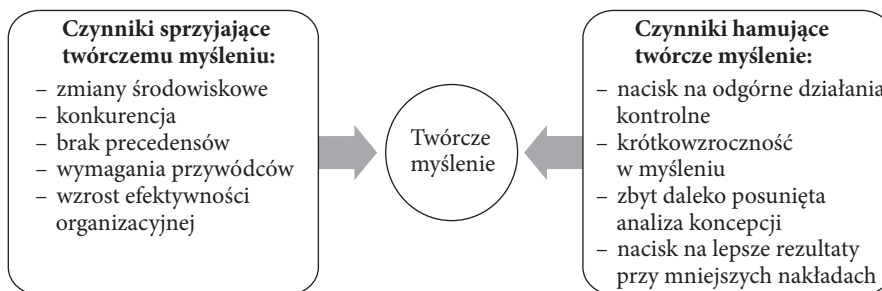
Zagadnienie indywidualnej kreatywności stało się przedmiotem licznych badań. Badano m.in. zależności pomiędzy poziomem kreatywności indywidualnej a ilorazem inteligencji, stylem poznawczym (umiejętnością patrzenia na problemy z różnych perspektyw), typem osobowości, kwestiami motywacyjnymi (chęcią przełamywania nawyków i stereotypów). G. Waisbrud sformułował następującą listę cech ludzi kreatywnych:

- elastyczność (wykraczanie poza rzeczy oczywiste),
- płynność (tworzenie wielu pomysłów dotyczących danego problemu),
- szczegółowość (wnikanie w szczegóły zadania),
- tolerancja niejasności (radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych),
- zdolność postrzegania całości,
- dociekliwość (zainteresowanie wieloma dyscyplinami),
- wyczulenie na interesy innych (rozumienie potrzeb innych),
- ciekawość,
- niezależność myślenia,
- refleksyjność,
- orientacja na działanie,
- umiejętność skupienia się (systematyczna praca),
- wytrwałość (dążenie do celu mimo przeszkód),
- zaangażowanie,
- poczucie humoru.

George Land przygotował specjalny test, który wykorzystywał w poszukiwaniu dla NASA innowacyjnych naukowców inżynierów. Test ten został również przeprowadzony trzykrotnie na próbie 1600 dzieci i młodzieży w odstępach dwóch okresów pięcioletnich (w 1968, 1973 i 1978 roku). Okazało się, że 98% dzieci 5-letnich plasowało się na poziomie geniusza skali kreatywności. Dla 10-latków częstość ta wynosiła 30%, a dla 15 latków spadła do 12%. Ten sam test przeprowadzony na próbie 280 000 dorosłych Amerykanów dał wynik na poziomie zaledwie ok. 2% populacji (Goodwin i Miller, 2013). Konkluzja Landa wyprowadzona z powyższych badań została sprowadzona do stwierdzenia – niekreatywne myślenie jest wyuczone.

Wykształcani się twórczych (kreatywnych) sposobów myślenia w przedsiębiorstwach i organizacjach sprzyjają m.in. silne zmiany w otoczeniu, intensywność zjawisk konkurencyjnych, brak ukształtowanych rozwiązań danych problemów, presja liderów organizacji, presja na podnoszenie efektywności działania. Z kolei w znacznym stopniu hamuje procesy wykształcania kreatywności silna odgórna kontrola działań, krótki horyzont myślenia i działania,

drobiazgowa analiza proponowanych rozwiązań problemów, silna presja obniżki kosztów działania. Powyższe czynniki obrazuje poniższy rysunek.



### Czynniki stymulujące i hamujące twórcze myślenie

Źródło: (Proctor, 1998)

W nawiązaniu do powyższych kwestii pojawiają się dwa istotne pytania wymagające pogłębionych studiów i badań. Po pierwsze, w jakim stopniu osoby odpowiedzialne za działania marketingowe w przedsiębiorstwach i organizacjach posiadają cechy tradycyjnie postrzegane jako cechy osób kreatywnych. Po drugie, jakie jest obecnie natężenie czynników sprzyjających i hamujących kreatywne myślenie. Analiza wpływu tych czynników musi wyraźnie wykraczać poza tę część organizacji, która jest odpowiedzialna za działania marketingowe, i dotyczyć zwłaszcza postaw osób najwyższego szczebla zarządzania.

## 3. Kreatywność w skali makro

Kreatywność powinna być rozpatrywana nie tylko na poziomie indywidualnym, ale także grup społecznych. W analizie grup społecznych wyróżnia się niekiedy tzw. „klasę kreatywną”. Obejmuje ona dwie grupy – twórców nowych form oraz twórczych profesjonalistów. W grupie pierwszej odnajdujemy m.in. informatyków, architektów, inżynierów, przedstawicieli nauk ścisłych i społecznych, pedagogów, nauczycieli, trenerów, artystów, projektantów, sportowców, pracowników mediów. Grupa druga obejmuje menedżerów, finansistów, prawników, pracowników służby zdrowia, przedstawicieli handlowych. Często liczebności tych grup decydują o postępie społecznym oraz pomyślności krajów i regionów. Ponieważ kreatywność jest „ucieleśniona” w ludziach (przedstawicielach klasy kreatywnej), a cechą działania ludzkiego jest mobilność, można także mówić o „mobilności kreatywności”. To z kolei

oznacza, że można patrzeć na różne regiony jako miejsca sprzyjające (a raczej „uwalniające”) kreatywność lub hamujące jej rozwój. Najogólniej rzecz biorąc, nowe idee są tworzone w miejscach, w których są tolerowane różne style poznawcze. W badaniach Richarda Floridy, Mellander i King (2015) stwierdzono, że kreatywność zależy przede wszystkim od trzech czynników:

- technologii jako siły stymulującej rozwój, zwiększającej produktywność i bogactwo,
- talentu jako składnika kapitału ludzkiego,
- tolerancji na inne grupy społeczne, ich poglądy i zachowania.

Analizy powyższych czynników przez Martin Prosperity Institute dały podstawy do skonstruowania Indeksu Globalnej Kreatywności. Jest on pochodną kilkunastu wskaźników powiązanych z trzema wymiarami uwarunkowań kreatywności. Dotyczą one:

- w zakresie technologii – wielkości wydatków na badania i rozwój, udziału zatrudnionych w działach badawczo-rozwojowych, liczby zgłaszanych patentów,
- w zakresie talentu – udziału pracowników zaliczonych do „klasy kreatywnej” wśród wszystkich zatrudnionych, udziału osób studiujących oraz posiadających wykształcenie powyżej średniego w całym społeczeństwie,
- w zakresie tolerancji – otwartości na nowe idee, stosunku do mniejszości rasowych i etnicznych, tolerancji wobec gejów i lesbijek.

Ranking krajów w pierwszej dziesiątce wartości Indeksu Globalnej Kreatywności oraz miejsce w nim Polski przedstawia tabela 2.

**Tabela 2. Ranking krajów wg wartości Indeksu Global Creativity w roku 2015 (w nawiasach pozycja w rankingu w 2011 roku)**

Pozycja	Kraj	Wartość indeksu
1	Australia (5)	0,970
2	USA (2)	0,950
3	Nowa Zelandia (6)	0,949
4	Kanada (7)	0,920
5	Dania (4)	0,917
6	Finlandia (3)	0,917
7	Szwecja (1)	0,915
8	Islandia (12)	0,913
9	Singapur (9)	0,896
10	Holandia (10)	0,889
<b>46</b>	<b>Polska (41)</b>	<b>0,516</b>

Źródło: (Florida, Mellander i King, 2015, s. 53–54; Martin Prosperity Institute, 2011).

W 2011 roku Polska była na 41. miejscu w rankingu, natomiast cztery lata później spadła na pozycję 46. Interesujące jest porównanie osiągnięć poszczególnych krajów w ramach wyróżnionych subkategorii – technologii, talentu i tolerancji. Pierwsze dziesiątki w każdej subkategorii oraz pozycję Polski w 2015 roku przedstawia tabela 3.

**Tabela 3. Ranking krajów według subkategorii – technologii, talentu i tolerancji w roku 2015 (w nawiasach pozycja w rankingu w 2011 roku)**

Pozycja	Technologia	Talent	Tolerancja
1	Korea Południowa (8)	Australia (7)	Kanada (1)
2	Japonia (2)	Islandia (21)	Islandia
3	Izrael (4)	USA (8)	Nowa Zelandia (4)
4	USA (3)	Finlandia (1)	Australia (5)
5	Finlandia (1)	Singapur (3)	Wielka Brytania (10)
6	Australia (15)	Dania (4)	Holandia (3)
7	Nowa Zelandia (19)	Nowa Zelandia (5)	Urugwaj (9)
8	Niemcy (9)	Szwecja (2)	Irlandia (2)
9	Singapur (10)	Słowenia (10)	Norwegia (11)
10	Dania (7)	Holandia (11)	Szwecja (7)
	<b>46 Polska (37)</b>	<b>25 Polska (29)</b>	<b>101 Polska (58)</b>

Źródło: (Florida, Mellander i King, 2015, s. 40–41, 44, 48, 52).

W kategorii talentu Polska poprawiła swoją pozycję o 4 miejsca od 2011 roku, trochę pogorszyła pozycję w kategorii technologii (spadek o 9 miejsc) oraz dramatycznie pogorszyła pozycję w kategorii tolerancji (spadek z 58. miejsca na 101, czyli o 43 miejsca) (Martin Prosperity Institute, 2011). Znaczenie pozycji w ramach poszczególnych subkategorii indeksu polega na tym, że indeks jest skorelowany m.in. z:

- poziomem rozwoju gospodarczego mierzonego wartością dochodu narodowego (wskaźnik korelacji wynosi 0,648; przy czym korelacja z subindeksem technologii wynosi 0,533, subindeksem talentu 0,583, natomiast subindeksem tolerancji 0,637);
- poziomem konkurencyjności gospodarki (wskaźnik korelacji wynosi 0,777; przy czym korelacja z subindeksem technologii wynosi 0,763, subindeksem talentu 0,731, natomiast subindeksem tolerancji 0,564);
- poziomem przedsiębiorczości (wskaźnik korelacji wynosi 0,827; przy czym korelacja z subindeksem technologii wynosi 0,723, subindeksem talentu 0,810, natomiast subindeksem tolerancji 0,608);



- poziomem rozwoju społecznego obejmującym standard życia, poziom edukacji, stan zdrowia, oczekiwaną długość życia (wskaźnik korelacji wynosi 0,782; przy czym korelacja z subindeksem technologii wynosi 0,715, subindeksem talentu 0,882, natomiast subindeksem tolerancji 0,504);
- poziomem nierówności społecznych obejmującym nierówności dochodowe współczynnik Giniego (wskaźnik korelacji wynosi – 0,230; przy czym korelacja z subindeksem technologii wynosi – 0,186, subindeksem talentu – 0,387, natomiast subindeksem tolerancji – 0,038).

Powyższe wskaźniki jednoznacznie pokazują silny wpływ kreatywności na zwiększanie wzrostu gospodarczego, poziomu rozwoju społecznego, poziomu konkurencyjności gospodarki, ducha przedsiębiorczości, a jednocześnie zmniejszanie nierówności społecznych. Mimo że charakteryzują one sprzyjające lub hamujące uwarunkowania kreatywności w działaniach społeczno-ekonomicznych na poziomie makro, wpływają również na tworzenie swoistej „kultury kreatywności”. Mogą być odnoszone do społeczeństwa jako całości, ale także do „minispoczeństw” – przedsiębiorstw i organizacji. W takim samym stopniu dotyczą one także osób zatrudnionych w różnych formach działalności marketingowej tych podmiotów.

Przedstawione w tabelach 2 i 3 uwarunkowania stanu kreatywności stwarzają dla Polski, z jednej strony, ogromne wyzwania, z drugiej zaś ukazują konieczność podejmowania różnorodnych działań na rzecz budowy kreatywności. Z tego punktu widzenia wydaje się, że skuteczność wielkich programów proinnowacyjnych zależy w dużym stopniu od czynników, które są poza zasięgiem pola widzenia współczesnej polityki gospodarczej i społecznej.

## Zakończenie

Kreatywność działania niezbędna w tworzeniu innowacyjnych modeli biznesowych, ale także w prowadzeniu skutecznych działań marketingowych, nie bierze się sama z siebie. Zarówno w perspektywie indywidualnej, jak i makro jest pochodną wielu uwarunkowań, w tym także uwarunkowań będących poza bezpośrednim wpływem przedsiębiorstw i organizacji.

W odniesieniu do każdego człowieka kreatywność może być kształtowana lub uwalniana m.in. poprzez wykorzystanie wielu technik wspierających procesy kreatywne. Najbardziej znane techniki to: burza mózgów, synektyka, analiza morfologiczna, marketing lateralny, tworzenie list atrybutów, analiza scenariuszowa, współtworzenie, redefiniowanie wartości dla klienta

(Korkosz-Gębska, 2014, s. 961–962). Dość często przyjmuje się, że esencją ludzkiej kreatywności jest sztuka (Lewandowska, 2015, s. 34). Techniki zapożyczone ze sztuk scenicznych i wizualnych mogą być wykorzystywane we wzmacnianiu niekonwencjonalnego rozwiązywania problemów.

W odniesieniu do skali makro wzrost kreatywności następuje tam, gdzie są tolerowane różne style poznawcze. Kreatywność jest pochodną działań państwa w trzech wymiarach – technologii, talentu i tolerancji. Działania te to m.in. zwiększanie wielkości wydatków na badania i rozwój oraz udziału zatrudnionych w działach badawczo-rozwojowych, stymulowanie rozwoju „klasy kreatywnej”, kształtowanie otwartości na nowe idee, respektowanie praw mniejszości rasowych i etnicznych. Dotyczy to także działań podejmowanych bezpośrednio w podmiotach gospodarczych.

Jednocześnie warto pamiętać, że kreatywność sama w sobie nie prowadzi do innowacji (Levitt, 2002, s. 138), a działania kreatywne znajdujące się pod dużą presją czasu są zazwyczaj skazane na niepowodzenie (Amabile, Hadley i Kramer, 2002, s. 52). W działaniach marketingowych rozwiązania kreatywne są najczęściej związane z innowacjami (wprowadzanie nowych produktów i usług na rynek, nowatorskie rozwiązania w zakresie dystrybucji, polityki cenowej, komunikacji marketingowej). Niezwykle istotne stają się badania związków pomiędzy kreatywnością a skutecznością modeli biznesowych. Włączenie „perspektywy kreatywności” do badań w powyższych obszarach tworzy nowy, jeszcze nieeksplorowany nadmiernie obszar dociekań naukowych o dużym ładunku teoretycznym i praktycznym.

## Bibliografia

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Westview Press: Boulder, CO.
- Amabile, T. M., Hadley, C. N. i Kramer, S. J. (2002, August). Creativity under the gun. *Harvard Business Review. The innovative enterprise*, 52–61.
- Anderson, T. M., De Dreu, C. K. i Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 147–173.
- Desplaces, D. E., Congden, S. W. i Boothe, P. (2007). The group creativity exercise. Getting MBAs to work and think effectively in groups. *Organization Management Journal Teaching and Learning*, 4, 1, 69–86.
- Florida, R., Mellander, Ch. i King, K. (2015). *The global creativity index 2015*. Toronto: Martin Prosperity Institute, Rotman School of Management.

- Gallos, J. V. (2009). Creativity forums: learning from the lives of extraordinary leaders. *Organizational Management Journal*, 6, 76–88.
- Garbarski, L. (2012). Ocena sprawności marketingu. *Handel Wewnętrzny*, wrzesień – październik, 68–76.
- Goller, I. i Bessant, J. (2017). *Creativity for innovation management*. New York: Routledge.
- Goodwin, B. i Miller, K. (2013). Creativity requires a mix of skills. *Educational Leadership*, 70, 5, 80–83.
- Guilford, J. P. (1958). Creativity. *American Psychologist*, 5, 444–454.
- Korkosz-Gębska, J. (2014). *Kreatywność i innowacje w zarządzaniu nowoczesnym przedsiębiorstwem*. Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją. Konferencja Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produktu 2014. Artykuły IZiP, tom II, część XIII. Pobrane z [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2014/T2/t2\\_956.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T2/t2_956.pdf)
- Kotler, P. i Trias de Bes, F. (2004). *Marketing lateralny*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kowal, W. (2015). *Sprawność organizacji. Emocjonalne, behawioralne i finansowe efekty działań marketingowych w ocenie skuteczności i efektywności przedsiębiorstwa*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Lewandowska, K. (2015). From sponsorship to partnership in arts and business relations. *The Journal of Arts and Management, Law and Society*, 45, 33–50.
- Levitt, T. (2002, August). Creativity is not enough. *Harvard Business Review. The innovative enterprise*, 137–144.
- Martin Prosperity Institute. (2011, January). Creativity and prosperity: the global creativity index.
- Nollke, M. (2008). *Techniki kreatywności, jak wpaść na lepsze pomysły*. Warszawa: Wydawnictwo Gebethner & Ska, Flashbook.
- Ries, A. i Ries, L. (2010). *Wojna marketingu z zarządzaniem*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Scott, G., Leritz, L. E. i Mumford, M. D. (2004). The effectiveness of creativity training: a quantitative review. *Creativity Research Journal*, 16, 361–368.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. i Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293–321.