

młodzi ludzie mieli i mają do dyspozycji tytuły inne niż analizowane, bardziej edukacyjne (dla czego nie sięgają po nie zbyt często, to osobny temat). Po drugie, namysłu wymaga zasadność przykładania miar kultury wysokiej do mediów popularnych. Autor porusza ten wątek w szkicu zamykającym tom – stwierdza, że dzieł obiegu popularnego i wysokoartystycznego nie należy oceniać według tych samych kryteriów (s. 248). Może w odniesieniu do rozrywkowych pism młodzieżowych dobrze byłoby uwzględnić podobną perspektywę?

Drugą, pragmatyczną wartością książki (według mnie bardzo ją wyróżniającą) jest to, że autor zachęca. Przynajmniej do trzech rzeczy, i jeśli o mnie chodzi – zachęca skutecznie.

Po pierwsze, do wypróbowania stosowanych przez siebie metod, jasno opisanych i ukazanych w działaniu. W kolejnych artykułach analiza zawartości w wykonaniu Kajtocha daje precyzyjne i weryfikowalne wyniki, ujawniające rzeczy niewidoczne gołym okiem, a ważne i wielostronnie użyteczne. Wielkie znaczenie ma tu sposób przedstawienia danych – przejrzyste tabele cieszą, długie listy określeń mogą od-

bioreć przytłoczyć. Wątek badawczy wieńczy szkic *Jak badać literaturę popularną? Kolejna odpowiedź*, ukazujący możliwości zastosowania ilościowych metod prasoznawczych do badań materiału nieprasowego.

Po drugie, autor zachęca do bardzo cennych badań porównawczych, które pokazują nam tendencje i zmiany w dyskursie medialnym, w rzeczywistości i w nas samych. Zachęcanie odbywa się tu na dwa sposoby: przez ukazywanie ciekawych wyników takich zestawień oraz przez diagnozowanie sytuacji w (bliższej i dalszej) przeszłości, co natychmiast rodzi pytanie „ciekawe, jak to wygląda 10–20–30 lat później?”. Do podjęcia badań zachęcają też – wprost lub podskórnie – teksty przeglądowe, np. dotyczące tematów twórczości najmłodszego pokolenia polskich literatów czy prasy studenckiej schyłku XX w.

Po trzecie, zachęca do rozmowy o wynikach i ich możliwych interpretacjach, ważnych nie tylko dla praso- i językoznawców. Słów i liczb mamy w bród, więc jest o czym dyskutować.

Krzysztof Kaszewski



Platform revolution. How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you

Geoffrey G. Parker, Marshall W. van Alstyne, Sangeet Paul Choudhary
W.W. Norton & Company, Inc., New York, 2016, 336 s., ISBN 978-0-393-24913-2

Wspólne dzieło trzech wymienionych wyżej autorów, z których każdy łączy bogate doświadczenie praktyczne z dorobkiem teoretycznym, dotyczy jednego z najważniejszych zagadnień obecnej fazy rozwojowej mediów i komunikacji elektronicznej – biznesu cyfrowych platform i ich modeli organizacyjnych. Facebook, Messenger, Instagram, Twitter, Uber, Google, Airbnb i wiele innych platform

to nie tylko szybko rozwijające się przedsiębiorstwa, o kapitalizacji na którą tradycyjne firmy pracowały zazwyczaj po kilkadziesiąt lat, ale też swoiste generatory szerokiej transformacji wielu obszarów gospodarki i życia społecznego, począwszy od opieki zdrowotnej, do energetyki i zarządzania państwem. Miliony, a nawet powyżej miliarda ludzi jest poddawane wielorakim zmianom, jako pracownicy, szefowie, profesjo-

naliści, konsumenci czy po prostu obywatele, także pod wpływem już ujawnionych właściwości cyfrowych platform, a przecież wiele zdaje się wskazywać, że jesteśmy dopiero na początku drogi. *Rewolucja platform...* to ambitna próba opisanego nowego fenomenu cyfrowej komunikacji, objaśnienia wielu mało znanych zagadnień i stworzenia swoistego przewodnika po nowej ekonomii.

Autorzy uporządkowali swoje rozważania w 12 rozdziałach, opatrując każdy z nich wieloma przypisami i podając liczne przykłady. Podstawowym zadaniem platform jest sprzyjanie nawiązywaniu komunikacji między użytkownikami, ułatwianie tej komunikacji oraz wymiany dóbr i usług, ale też wartości społecznych istotnych dla ogółu uczestników. Cechą szczególną powstawania wartości z udziałem platform jest to, że – w przeciwieństwie do tradycyjnej działalności gospodarczej – tworzą one wartość, używając zasobów, których nie posiadają i nie kontrolują. Co więcej, w opinii autorów, ta szczególna właściwość jest podstawową przesłanką szybkiego wzrostu wartości rynkowej platform. Podstawą wartości jest służyć swoim użytkownikom, których aktywność w wytwarzaniu wartościowej dla nich komunikacji (np. polubienia, komentarze, rezerwacje, zakupy etc.) pośrednio przekłada się na wartość platformy. W wirtualnej rzeczywistości zatarciu ulegają tradycyjne granice między biznesami, firmy podlegają licznym zmianom, a ich skupienie wokół wartości zewnętrznych transformuje się na orientację na procesy zachodzące na zewnątrz. Nieposiadająca nawet jednego hotelu platforma Airbnb, oferująca pod 500 tys. miejsc, począwszy od skromnych pokoi, po zamki w Toskanii i nad Loarą, i obsługująca rocznie kilkanaście milionów turystów, jest wyceniana na ponad 10 mld USD, a więc na tyle, co największe firmy hotelarskie świata z bogatą tradycją i licznymi nieruchomościami.

Erę przemysłową charakteryzowało dążenie do osiągnięcia ekonomii skali opartej na wielkości produkcji, w epoce cyfrowej stroną aktywną

jest popyt, a sieciowa ekonomia skali wynika wprost z zapotrzebowania użytkowników. Efekty sieciowe osiągnięte przez cyfrowe platformy nie są tym samym, co w marketingu łączy się tradycyjnie z efektami cenowymi lub komunikacji marki. Stwierdzenie to okazało się kluczowe dla sukcesów i porażek wielu inicjatyw związanych z tworzeniem platform, kiedy po intensywnych inwestycjach w rozwój świadomości marki podejmowano próby narzucania użytkownikom modelu płatnego za usługi. W sieci wystarczy, że skończy się promocja lub inna platforma oferuje bardziej korzystne rozwiązanie, aby użytkownicy masowo wycofywali się ze znanej im marki. Efektywne platformy są w stanie bardzo szybko osiągnąć wzrost wielkości i odpowiednio postępując, zwiększać swoją wartość opartą na efekcie sieciowym. Łatwo jednak popełnić błąd. Historia swoistej konfrontacji dwóch wyszukiwarek Google i Yahoo dowodzi, jak szybko może się zmienić hierarchia ważności dla użytkowników (Yahoo było niegdyś znacznie popularniejszym portalem i narzędziem niż Google, ale w jakimś momencie nie sprostało wymogom szybko rozwijającej się sieci).

Platformy cyfrowe równolegle działają na dwóch rynkach – produkcji i konsumpcji – a efekty ich obecności na nich są zarówno pozytywne, jak i negatywne. Umiejętne minimalizowanie efektów negatywnych wymaga odpowiedniego moderowania platformy, tak aby zwiększać szanse dla tworzenia pozytywnych połączeń między producentami i konsumentami. Popularny serwis Chatroulette umożliwiający losowe konwersacje w skali świata z użyciem kamer internetowych, który w krótkim czasie 6 miesięcy zwiększył liczbę użytkowników z 22 osób do 1,5 mln, nie poradził sobie z odpowiednim zarządzaniem siecią użytkowników i stracił na znaczeniu. Problemem tej platformy stali się nieubrani, owłosieni mężczyźni (*naked hairy men*), którzy zdominowali wizualizacje czatów, zniechęcając innych do korzystania z usługi. Platforma straciła na znaczeniu.

Architektura platformy jest jednym z najważniejszych zagadnień, w jakimś stopniu przesądzającym o powodzeniu przedsięwzięcia we wszystkich jego pozostałych aspektach. Autorzy zdecydowanie opowiadają się za oparciem projektowania platformy na jednym wybranym starannie rodzaju interakcji, która będzie swoistym rdzeniem całego systemu. Podstawowe elementy tego niełatwego wyboru to uczestnicy, jednostka wartości oraz filtr. Najtrudniejsza do kontroli i moderowania, a zarazem najbardziej wartościowa, jest jednostka wartości. Przykładami takich jednostek mogą być: lista dostępnych pojazdów dla Ubera, profile zawodowe dla LinkedIn, tweety dla Twittera czy polubienia dla Facebooka. Dobrze zaprojektowana platforma, aby ułatwić interakcje oraz uczynić je niemal niezbędnymi, musi realizować trzy kluczowe funkcje: przyciągania, ułatwiania i dopasowywania. Dość często w kontekście pierwszej z tych funkcji rozważa się problem typu jajko–czy–kura. Wiele platform nie jest w stanie przekroczyć krytycznego momentu, w którym biznes zaczyna się rozwijać. Platforma nie ma dla użytkownika wartości, zanim użytkownicy nie zaczną jej używać. Facebook, zamiast skupić wysiłki marketingowe na pozyskiwaniu nowych użytkowników, skoncentrował się na tworzeniu wszelkich ułatwień w nawiązywaniu komunikacji. Instagram i WhatsApp rozwinęły się niejako na sieci użytkowników Facebooka. Rozwiązania przyjazne dla użytkownika to już niemal filozofia poszukiwań programistów i menedżerów od IT. Wszelkie ułatwienia, obniżanie barier dostępu i poziomu wymaganych kompetencji są wyraźnie widoczne w staraniach czołowych graczy, takich jak Booking.com, Airbnb i innych. Podtrzymanie zainteresowania i wzbogacanie danych dostarczanych przez użytkowników to pole dla pomysłowości projektantów platform – cechą charakterystyczną są starania o pozyskiwanie, obok danych statycznych (np. płeć, wiek), także dynamicznych, takich jak geolokalizacja, status rodzinny i zawodowy etc. Dobrze skomponowana platforma powinna

zostawiać pewien margines na nieoczekiwaną, a więc trudną do przewidzenia aktywność użytkowników, która z czasem może stać się nowym sposobem na wytwarzanie wartości (np. coraz powszechniejsze używanie hashtagów #).

Obserwując rozwój platform, autorzy stwierdzają wręcz, że „(...) platforms are eating the world...” (s. 77). Choć w tym stwierdzeniu jest nieco przesady, nie sposób nie zauważyć, że wiele dziedzin rozwijających się liniowo, a zarazem silnie uzależnionych od informacji, takich jak telekomunikacja, bankowość, edukacja, opieka zdrowotna, przeżywają ważne przemiany, których kierunek jest trudny do przewidzenia. I choć skutki bezguścia, piractwa i amatorszczyzny rozpowszechniane za pośrednictwem YouTube, mogą przynieść mniejszą szkodę niż działalność platform edukacyjnych oferujących błędne programy kształcenia lekarzy lub inżynierów, to jednak „platformizacja” myślenia zatacza coraz szersze kręgi. Tradycyjne, liniowo rozwijające się firmy, takie jak choćby Nike, zamiast walczyć z platformami, podejmują próby tworzenia własnych eco-systemów nawiązujących do doświadczeń platform.

Tradycyjna reklama i public relations są mniej istotne dla rozwoju platform niż strategie obliczone na wirusowy wzrost. Takim przykładem może być serwis PayPal, który po nieudanych próbach z reklamą i osiągnięcia porozumień z sektorem bankowym zdecydował się na bezpośrednie dotowanie nowych klientów kwotą 10 USD i taką samą tych, którzy polecali serwis innym. Wzrost liczby użytkowników był imponujący. Platformy które odniosły rynkowy sukces w praktyce wdrażały jedną z ośmiu strategii postępowania:

1. Pogoń za królikiem (*the follow rabbit strategy*) – przykładem może być Amazon, który stał się platformą dla biznesu, otwierając swój system dla producentów zewnętrznych i zadowolając się niewielką częścią przychodu.

2. Na barana (*the piggyback strategy*) – YouTube korzystający na pewnym etapie z roz-

woju Myspace przez oferowanie narzędzi wideo nowym markom powstającym w przestrzeni gry.

3. Zasiew (*the seeding strategy*) – kiedy firma Google zaferowała swój system Android, zainspirowała rynek, oferując 5 mln USD na nagrody dla deweloperów aplikacji w wybranych kategoriach, takich jak gry, produktywność, sieci społeczne, rozrywka i innych.

4. Strategia namiotu (*the marquee strategy*) – klasycznym przykładem jest rynek gier elektronicznych i urządzeń takich jak Xbox, PlayStation czy Wii wiążący uczestników gier z użytkownikami dedykowanego sprzętu.

5. Strategia jednej strony (*the single-side strategy*) – platforma rezerwacji miejsc w restauracji OpenTable rozpoczęła ekspansję od dostarczenia do restauracji oprogramowania ułatwiającego obsługę systemu rezerwacji, a następnie skupiła się na powiększaniu liczby klientów.

6. Strategia ewangelii producenta (*the producer evangelism strategy*) – popularne platformy crowdfundingowe, takie jak Indiegogo czy Kickstarter wspomagają startupy w gromadzeniu funduszy na działalność, dostarczając niezbędnej infrastruktury; inne – o celach edukacyjnych (jak np. Skillshare czy Udemy) – wspomagają wpływowych wykładowców, oferując infrastrukturę dla nauczania na odległość.

7. Strategia adaptacji wielkiego wybuchu (*the big-bang adoption strategy*) – klasycznie użyta przez Twittera, który przy okazji odbywającego się w roku 2007 festiwalu filmów interaktywnych zainstalował dwa wielkie ekrany na których uczestnicy na bieżąco mogli obserwować swoje tweety (użytkowanie Twittera wzrosło z 20 tys. do 60 tys. dziennie), a sama technologia stała się gorącym tematem i przedmiotem zainteresowania.

8. Strategia mikrorynku (*the micromarket strategy*) – została zastosowana między innymi przez Facebooka, który początkowo rozwijał się na kampusach uniwersyteckich, by następnie po zgromadzeniu odpowiednich obserwacji

i doświadczeń ułatwić komunikację między kampusami i dalej rozszerzać ekspansję geograficzną.

Monetyzacja to jeden z największych problemów firm internetowych, a zarazem istotny ekonomiczny sens działania. Błędy popełnione przy podejmowaniu decyzji w tym zakresie mogą zakończyć działanie nawet – wydawałoby się – silnych graczy internetowego świata. Tak było na przykład z jednym z pionierów wczesnej fazy rozwoju internetu – firmą Netscape, która oferowała nieodpłatnie przeglądarkę, licząc na dochody z serwerów. Tak się jednak nie stało, korzystanie z przeglądarki nie wymagało korzystania z oferowanego serwera i szybko okazało się, że Netscape nie jest w stanie wygenerować dochodów, aby pokryć koszty swojej działalności. Pozytywne efekty sieciowe, takie jak na przykład geometryczny wzrost liczby użytkowników, mogą w wyniku błędnej decyzji dotyczącej tego, kogo i kiedy należy obciążyć opłatami łatwo przekształcić się w negatywne efekty sieciowe, a więc w szybko spadającą liczbę zainteresowanych. Autorzy przedstawiają różne warianty monetyzacji, wskazując na podstawowe rozwiązania, takie jak opłaty za transakcje, opłaty za uprzywilejowany dostęp do zawartości, opłaty za dostęp do użytkowników (tu głównie reklama i marketing), opłaty za prowadzenie profili. Jak słusznie wskazują, istotą monetyzacji jest przechwycenie pewnej części wytworzonej przez użytkowników wartości na zasadzie wygranej obu lub więcej stron (*win-win*).

Najpopularniejsze platformy cyfrowe wydają się być otwarte, a więc dostępne dla wielu uczestników w ich rozwijaniu, komercjalizacji oraz użytkowaniu, przy eliminacji ograniczeń do niezbędnego minimum. Najbardziej znaną otwartą platformą jest Wikipedia, inne poziom swojej otwartości lub zamknięcia starają się starannie dozować, realizując założone strategie rozwoju biznesu. Z otwartością z jednej strony wiąże się duży rozwój innowacji, ale też znacząca fragmentaryzacja i ryzyko ograniczenia wpływu na rozwój. Dobrym przykładem

odmiennych podejść, które przyniosły wyraźne skutki, może być rywalizacja MySpace i Facebooka. Jeszcze w 2007 roku MySpace miał znaczną przewagę nad Facebookiem, ale kiedy pod koniec tego roku Facebook otworzył się na deweloperów aplikacji, już w rok później, i jak się wydaje trwale, pozbawił MySpace palmy pierwszeństwa. Ważną kwestią związaną z otwartością jest fakt, że nie jest to wybór 0–1, ale każda decyzja w kierunku zamknięcia/otwarcia wiąże się z szeregiem niejednoznacznych konsekwencji o trudnych do przewidzenia skutkach.

Zwiększanie wartości i podtrzymanie wzrostu cyfrowych platform to cel kształtowania odpowiedniego ładu korporacyjnego. Co ciekawe, w opinii autorów, absolutny wolny rynek nie jest tu sprzymierzeńcem. Niedoskonałości praktyki funkcjonowania wolnego rynku, takie jak asymetria informacyjna, efekty zewnętrzne, siła monopoli oraz ryzyko gospodarowania, wymagają stosownego ładu prawnego, odpowiednich norm i zasad. Celem takiego porządkowania cyfrowego żywiołu rynkowego jest wzmacnianie pożądanych zachowań użytkowników, inicjowanie dobrych interakcji i osłabianie złych (na przykład związanych z mową nienawiści). Co ciekawe, animatorzy platform wielkie znaczenie przywiązują nie tyle do rządowych interwencji, co raczej do samoregulacji uczestników rynku, z zachowaniem reguł współuczestnictwa i transparentności.

Pomiar aktywności na platformach jest niezbędnym warunkiem prowadzenia biznesu, ale cele tego działania są zależne od fazy rozwojowej przedsięwzięcia. Start-upy koncentrują się na śledzeniu siły takich elementów ruchu jak płynność, dopasowanie i zaufanie. W fazie wzrostu najważniejsze obserwacje dotyczą względnej wielkości różnych grup użytkowników, czasu życia wartości wytwarzanych przez producentów i użytkowników oraz stopy konwersji (czyli procentowego udziału wyszukiwań i zapytań, które przekładają się na interakcje). Dojrzałe platformy koncentrują się na poszuki-

waniu innowacji, nowych funkcjonalności, które mogą wytwarzać wartość dla użytkowników oraz na analizie potencjalnych zagrożeń strategicznych ze strony konkurentów.

Platformy cyfrowe jako przedsięwzięcia gospodarcze nie są ograniczone w czasie, co oznacza, że w założeniu mają istnieć i rozwijać się najdłużej, jak to okaże się uzasadnione i możliwe. Platformy rywalizują między sobą, z partnerami oraz partnerzy rywalizują między sobą. Cechą, na którą zwracają uwagę autorzy jest to, że rywalizacja jest w tym przypadku mniej istotna niż kooperacja i współtworzenie, a tym samym kontrola wzajemnych stosunków staje się ważniejsza niż kontrolowanie zasobów. Typowe formy konkurencji obejmują takie działania jak ograniczanie zjawiska współużytkowania wielu platform o podobnym charakterze (tzw. *multihoming*), sprzyjanie innowacjom i podtrzymywanie wartości, lewarowanie wartości informacji, raczej podtrzymywanie partnerstwa niż fuzje i przejęcia, projektowanie platform. Niektóre rynki cyfrowych platform mają charakter niemal monopolowy – to takie, na których zwycięzca bierze wszystko. Charakteryzują się one popytową ekonomią skali, efektami sieciowymi, niewielkim zakresem współużytkowania wielu platform i specyficznymi kosztami zamiany (np. koszt przejścia z systemu Visa na MasterCard nie jest wysoki, ale zmiana z Apple na Androida jest już dość kosztowna). Na takich rynkach raczej brakuje specjalistycznych nisz. Rynki niemal monopolowe są przedmiotem szczególnie ostrej rywalizacji.

Regulacja rynku platform cyfrowych nie jest zagadnieniem łatwym, z natury rzeczy powinna łączyć w sobie regulacje globalne i lokalne (narodowe, międzynarodowe). W opinii ekonomistów sama pozycja dominująca nie jest przesłanką wystarczającą dla podejmowania interwencji. Takimi powodami mogą być na przykład brak reakcji na negatywne efekty zewnętrzne, powstrzymywanie innowacji, manipulacja dużymi grupami ludności. Pomimo

wielu zastrzeżeń co do skuteczności i adekwatności w czasie regulacji publicznych dotyczących prywatnych rynków, są obszary wobec których panuje względny konsensus potrzeby odpowiedniego prawa, takie jak dostęp do platform, kompatybilność, stanowienie cen, zachowanie prywatności i bezpieczeństwa danych, narodowa kontrola aktywów informacyjnych, polityka podatkowa oraz stosunki pracy.

Autorzy *Rewolucji platform* kończą rozważania prognozami dotyczącymi przyszłości. Oczekują, że szczególnie ważne zmiany będą się dokonywały w tych dziedzinach, które są silnie uzależnione od informacji, poddane fragmentacji i asymetryczne informacyjnie. W pierwszej kolejności wskazują na edukację, ochronę zdrowia, energetykę oraz finanse, ale też na rynki pracy

i usług profesjonalnych oraz na działania publiczne w tym rządowe (samorządowe). Rozwijający się internet rzeczy doda nowy poziom dla zdolności komunikacyjnej i siły cyfrowych platform, łącząc ludzi i urządzenia na nowe sposoby sprzyjające powstawaniu wartości. Według autorów platformy transformują świat, tworzą dla społeczeństw nowe możliwości kreatywnego rozwoju, ale dalekosiężne skutki są trudne do przewidzenia.

Książka jest zaopatrzona w słownik podstawowych terminów, bogatą bibliografię i indeks rzeczowy. Jest lekturą niemal obowiązkową dla każdego, kto próbuje zrozumieć bogactwo przemian świata mediów i komunikacji w warunkach rozwoju nowych cyfrowych technologii.

Tadeusz Kowalski



„Zeszyty Prasoznawcze” – analiza zawartości (1957–2012) *Metody–tematy–autorzy*

red. Maciej Kawka Ryszard Filas, Paweł Płaneta

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016, 472 s.,

ISBN 978-83-233-4032-4

W pierwszej chwili można by powiedzieć, że książka o kwartalniku „Zeszyty Prasoznawcze” nie jest jakimś ewenementem wydawniczym. Choćby dlatego, że od czasu do czasu powstają u nas książki w całości i wyłącznie poświęcone konkretnemu tytułowi prasowemu – dziennikowi bądź czasopismu. Tak było w okresie PRL (choć zdarzało się to rzadko), tak jest też po roku 1990. Spośród wielu przykładów można wskazać pracę zbiorową przygotowaną pod redakcją Józefa Wójcika pt. *40 lat ze „Słowem”* (Warszawa 1987) – o dzienniku Stowarzyszenia PAX „Słowo Powszechne” (zlikwidowanym w 1997 r.); przygotowaną pod redakcją Wojciecha Borsuka pracę zbiorową o ukazującym się w latach 1950–1997 dzienni-

ku „Sztandar Młodych” – jednym z najbardziej popularnych wśród młodzieży tytułów ogólnopolskich (pt. *Był taki dziennik: „Sztandar Młodych”*, Warszawa 2006); publikację zbiorową przygotowaną pod redakcją Wojciecha Borsuka i Henryka Borzęckiego o popularnym w PRL dzienniku dla czytelników wiejskich (pt. *Była taka gazeta: „Gromada Rolnik Polski”*, Warszawa 2002); jubileuszową książkę Wiesława Władyki o tygodniku „Polityka” (pt. *„Polityka” i jej ludzie*, Warszawa 2007); książkę Saturnina Sobola o piśmie ruchu ludowego – „Zielony Sztandar” (pt. *„Zielony Sztandar 1931–2008”*, Warszawa 2008) czy książkę Justyny Jaworskiej o zlikwidowanym w 2013 r. tygodniku „Przekrój” – jednym z najbardziej popularnych