

## Zarządzanie współtworzeniem wartości w mediach – od łańcucha do konstelacji

Nadesłany: 18.06.13 | Zaakceptowany do druku: 20.10.13

**Jan Kreft\***

Wyzwanie, jakim dla przedsiębiorstw medialnych jest występowanie dotychczasowych biernych odbiorców w nowych rolach użytkowników, oznacza konieczność zmian na poziomie ich strategicznego zarządzania. Dezaktualizacji ulega dotychczasowa logika powstawania wartości – miejsce produkto- i przedsiębiorstwo- centrycznego zajmuje powstawanie wartości w ramach sieciowej aktywności współtwórców. Jednocześnie, wobec erozji granic przedsiębiorstw medialnych, niezbędne staje się koordynowanie zarządzania relacjami z użytkownikami w ramach tzw. konstelacji sieci wartości. Ponieważ zmiany mają charakter ewolucyjny – nowym trendom towarzyszą dotychczasowe rozwiązania – tradycyjne identyfikowanie i zaspokajanie potrzeb odbiorców współgra z identyfikowaniem i oferowaniem użytkownikom najbardziej pożądanym przez nich aktywności. Celem artykułu jest wykazanie, że wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw medialnych jest zaakceptowanie i wykorzystanie, zważywszy na cele strategiczne, niehierarchicznych sieciowych relacji z użytkownikami oraz takie ich konfigurowanie, by w największym i najbardziej pożądanym wymiarze współtworzyli wartości.

**Słowa kluczowe:** współtworzenie wartości, zarządzanie mediami, konstelacja sieci wartości.

## Management of value co-creation in the media – from the chain to the constellations

Submitted: 18.06.13 | Accepted: 20.10.13

The new challenge of previously passive recipients becoming actual users indicates the need for a change for media companies at the level of strategic management. The existing logic of value creation has become obsolete - product- and business-centric logic has been replaced with value creation as a result of network activity of the co-creators. At the same time, due to the erosion of boundaries of media companies, it is becoming necessary to coordinate management of relationship with the users as a part of the so-called constellation of users' network. Those changes have evolutionary characteristics – new trends are accompanied by the previous ones – so the traditional identification and meeting customer needs to be unified with identifying and providing the users with their most desired activities. The main purpose of this article is to show that modern media companies are facing the challenge of accepting and proper utilization of non-hierarchical network relationship with their users – they also have to take strategic objectives into account – and configuring them in a way which would allow them to co-create the common value in the biggest and the most desirable dimension.

**Keywords:** co-creation of value, media management, media chain, constellations.

**JEL:** L82

---

\* **Jan Kreft** – dr hab., Instytut Kultury, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński.

## 1. Współtworzenie wartości

Gdy w 2012 r. internauci, którzy bez finansowej gratyfikacji pisali do „Huffington Post”, domagali się od właścicieli tego portalu 105 mln USD, w pozwach zawarli sformułowania o tym, że „bloggerzy zostali zamienieni we współczesnych niewolników na plantacji Arianny Huffington” i, jako twórcy treści medialnych, powinni zostać za to wynagrodzeni. Przez lata zwiększali wartość rynkową portalu i gdy w marcu 2012 r. „Huffington Post” został kupiony przez korporację AOL za 315 mln USD, zażądali udziału oraz wynagrodzenia za swą pracę. Reakcją władz portalu było stwierdzenie, że bojkotu bloggerów nikt nie zauważy, bo ich miejsce natychmiast zajmą inni internauci, a pieniądze za ich pracę się nie należą, bo ich obowiązki są nieporównywalne z odpowiedzialnością, która ciąży na etatowych dziennikarzach. Do „Huffington Post” pisało około 9 tys. bloggerów, tworzących około 1/3 portalu – stąd kwota roszczenia (105 mln USD)<sup>1</sup>.

Przypadek „Huffington Post” jest ilustracją napięć i relacji pomiędzy tradycyjnym i nowomediálním tworzeniem wartości. Twórcy kontentu w Huffington Post są bowiem twórcami wartości bez względu na sądowe orzeczenie, czy mają z tego tytułu prawo do finansowych korzyści.

Współtworzenie wartości w mediach obecne jest w literaturze w wielu terminach, których autorzy opisują zazwyczaj podobne zjawisko, ale różnie rozkładają akcenty. Do najpopularniejszych należy Web 2.0, który można przedstawić jako architekturę współuczestnictwa (gdzie równie istotna jak kontent jest sieć wymiany pomiędzy uczestnikami) i oznacza współtworzenie treści przez zbiorowości oraz interakcje użytkowników. Uczestniczenie w sieciach społecznych sprzyja m.in. szybszemu i pełniejszemu dostępowi do wiedzy i informacji, lepszym relacjom przedsiębiorstw z klientami, obniżeniu kosztów promocji – te ostatnie uwagi dotyczą przede wszystkim przedsiębiorstw z rynku nowych technologii. Przykładem są serwisy internetowe zorientowane na tworzenie treści przez użytkowników mediów. Pozwalają one na dzielenie się doświadczeniami i kompetencjami, wyrażanie opinii i rekomendacji stanowiących cenny element współdecydujący o wizerunkach marek.

Za pośrednictwem Web 2.0 użytkownicy wymieniają się tekstem, linkami, nagraniami, zdjęciami, zazwyczaj za pośrednictwem serwisów społecznościowych, np. MySpace.com i Facebook.com, określanymi jako Users Generating Content (UGC) (Kaplan i Haenlein, 2010, s. 60). Na tym polega funkcjonowanie takich serwisów, jak Flickr – działający na platformie sprzętowej, programowej i polegający na hostingu zdjęć, gdzie użytkownicy tworzą i publikują fotografie według społecznościowej klasyfikacji, systemie komentarzy, z aplikacją zarządzania zdjęciami i systemem udostępniania ich do celów komercyjnych.

## 2. Podejście tradycyjne

Architekturę powstawania wartości w mediach określano, w ujęciu chronologicznym, następującymi terminami: łańcuch wartości, system wartości, konstelacja wartości i sieć wartości. Nie oznacza to, że kolejne rozwiązanie zastępuje poprzednie – częściej je uzupełnia

W mediach, w tradycyjnej rynkowej koncepcji, odbiorcy byli pasywni, konsumowali ofertę medialną i, poza nielicznymi przypadkami, jak np. udział w teleturniejach, ich rola ograniczała się do biernego odbioru, a cała uwaga w zarządzaniu była skupiona na organizacji medialnej tworzącej wartości. To w jej obrębie powstawała wartość, a granice przedsiębiorstw były klarownie wytyczone.

Proces, poprzez który powstaje taka wartość, łączy cały zakres aktywności tradycyjnie jest konceptualizowany jako łańcuch wartości. Ukazuje on w tradycyjnej postaci wartość dodaną, czyli przyrostu wartości w wyniku procesu produkcyjnego bądź tworzenia usługi, na każdym etapie ich powstawania, przemiany, zarządzania nimi, marketingu i sprzedaży oraz dystrybucji (Picard, 2002, s. 33). Kluczowa jest przy tym wartość użytkowa medium, jego zdolność zaspokajania potrzeb odbiorców (zwłaszcza informacyjnych i rozrywkowych). Wartość użytkowa może występować zarówno w aspekcie rynkowym, jak i pozarynkowym (Benkler, 2008).

Łańcuch wartości to etapy łączące producentów z odbiorcami. W podstawowej wersji na początku znajduje się wytwarzanie medialnych treści (pozytkowanie informacji, przygotowanie programów telewizyjnych i radiowych itp.), etapem drugim jest wytwarzanie medialnego produktu (gazety, serwisu telewizyjnego itp.), a trzecim dystrybucja i sprzedaż produktu odbiorcom (Doyle, 2002, s. 18). Podobny model dla przemysłu nadawczego przedstawiają m.in. L. Küng, A.-M. Kröll, B. Ripken i M. Walker (1999, s. 35).

Ponieważ relacje pomiędzy łańcuchem wartości a obejmowanymi przez przedsiębiorstwa medialne strategiami są przedstawione także w polskiej literaturze (Czakon, 2012, s. 46–48; Kreft, 2012), to ograniczając się do głównych elementów tego problemu, przypomnieć należy, że generalnie przedsiębiorstwa medialne mogą obierać strategie, odwołując się do tworzenia wartości, opierając się na: zasobach, organizacji, transakcjach lub innowacyjności (Picard, 2006, s. 68), przy czym z perspektywy dominującego zasobowego nurtu zarządzania podkreślić należy toczącą się dyskusję na temat najważniejszych zasobów na medialnym rynku: kontentu i jego profesjonalnych i, w coraz większym wymiarze, nieprofesjonalnych twórców, dystrybucji, czasu i uwagi odbiorców, wiedzy i umiejętności, kreatywności, umiejętności menedżerskich, a także zaufania i wiarygodności czy pieniędzy (Nierenberg, 2012, s. 189–200).

Konfiguracja łańcuchów wartości pomiędzy klientami, dostawcami i dystrybutorami jest systemem wartości (Czakon, 2004). Jest on odzwierciedleniem relacji pomiędzy zbiorem podmiotów, które dzięki określonej

konfiguracji relacji dostarczają wartości każdemu podmiotowi. W praktyce zarządczej system wartości pozwala dostrzegać możliwości pozyskania wartości poza granicami przedsiębiorstw, a uwzględniany w strategii pozwala na jej formułowanie w odniesieniu i z uwzględnieniem zbiorowości oraz w relacjach między podmiotami. To one bowiem (relacje) są przedmiotem analizy, a nie ich struktura. Sieciowość oznacza w tym przypadku dekoncentrację, zróżnicowanie działań między organizacjami.

W przypadku konstelacji wartości strategia przedsiębiorstw medialnych jest „sztuką tworzenia wartości” (Norman i Ramirez, 1993, s. 65–67). To przede wszystkim sztuka pozycjonowania organizacji w odpowiednim miejscu w łańcuchu wartości. Strategią jest w tym kontekście nieustanne projektowanie złożonych systemów biznesowych, a przedmiotem analizy strategicznej nie jest sama organizacja, ani nawet przemysł medialny, tylko tworzenie wartości samego systemu, w którym podmioty gospodarcze (dostawcy, partnerzy biznesowi, partnerzy w aliansach i użytkownicy) współpracują w celu jednoczesnego wytwarzania wartości.

Wartość w konstelacji powstaje także poza granicami przedsiębiorstwa z uczestnictwem odbiorców (obecnych i przyszłych) i tworzy ogólną strategiczną perspektywę tworzenia wartości w całym systemie. Z obserwacji rynku wynika bowiem, że wiele przedsiębiorstw nie ogranicza się do dodawania wartości wzdłuż łańcucha; lepsze efekty przynosi przebudowa wartości poprzez rozpoznanie konstelacji wartości. Koncepcję tę można wywieść z obserwacji, że liczne ponadnarodowe procesy nie zachodzą etapami, są natomiast wielostronnie korzystne, są synchroniczne i splecione w mobilizowaniu sieci informatycznych (Egan, 2012, s. 90).

Umiejętność zorganizowania systemu tworzenia wartości i redystrybucja zdolności jej powiększania, to – jak podkreślają R. Norman i R. Ramirez – najważniejsza kompetencja w sektorze usług. W tak redefiniowanym systemie tworzenia wartości uwypuklone jest znaczenie „inicjatorów zmian” (Ramirez i Wallin, 2000). Przykładem działalności korporacji Apple czy Vodafone, które doszły do przekonania, że niewykorzystane (bądź nie w pełni wykorzystane) powiązania mogą przyczynić się do współtworzenia wartości poprzez innowacje pod warunkiem, że będą lepiej zorganizowane. „Inicjatorzy zmian” zwiększać mogą zatem wartość także poprzez (organizację) zachęcanie użytkowników do tworzenia wartości, zapewniając im korzyści w postaci lepszej efektywności współtworzenia. Organizacje uznają, że użytkownicy tworzą wartość, użytkując to, co nabywają, i mobilizują zasoby, by pomóc im, by czynili to lepiej. Wspólnie zatem organizacje i użytkownicy mogą zmienić reguły rynkowej gry i to w głębokim, strategicznym wymiarze.

Przykładem takiego działania jest korporacja Google, która zaprojektowała proste doświadczenie klienta, dostosowując interfejs użytkowników według ich zachowań. Nie tylko umożliwia im poruszanie się w Internecie, ale tak organizuje ich zachowania, by dla reklamodawców były one przewidywalne i stabilne. Innym przykładem z początku 2013 r. jest propozycja kor-

poracji Facebook w postaci Graph Search/socjogramu – wyszukiwarki działań użytkowników, dzięki której będzie można przeszukiwać bazy Facebooka.

### 3. Sieciowe tworzenie wartości w mediach

W związku z postępami cyfryzacji i konwergencji w mediach podstawową metaforą stają się sieci. Są one obecne w wielu terminach stosowanych w nauce zarządzania, takich jak: sieć wartości (*value networks*), organizacja sieciowa (*networked organization*), innowacyjne sieci współpracy (*collaborative innovation network*), sieci wiedzy (*knowledge network*) czy praca sieciowa (*net work*) (Stęпка i Subda, 2009).

Metafora sieci obecna jest w badaniach poświęconych nie tylko organizacji społeczeństwa, ale też organizacyjnych struktur. Organizacja sieciowa jest bowiem także formą organizacji regulującą wzajemne stosunki pomiędzy przedsiębiorstwami i/lub elementami pojedynczego podmiotu gospodarczego. Określa ona nowy styl zarządzania i nową formę stosunków między nimi.

Sieciowość nie tylko oddaje klarownie morfologię współczesnego społeczeństwa, ale logika usieciowienia dotyczy również procesów produkcyjnych, doświadczenia, władzy i kultury, a organizacja sieciowa staje się na medialnych rynkach dominującą formą organizacji gospodarczej współpracujących z globalnymi rynkami finansowymi i projektami biznesowymi. Podejście sieciowe wyróżnia także rozumienie funkcjonowania organizacji jako elementu życia społecznego, a nie tylko gospodarczego, uwzględniając całość tworzących sieć kontaktów z otoczeniem (Ratajczak-Mrozek, 2009, s. 18).

Początkowo dyskusja na temat tworzenia wartości w sieci koncentrowała się na dostosowaniu łańcucha dostaw do opisanie sieci dostaw (Parolini, 1999), a prace badawcze nawiązywały do teoretycznych założeń zrównoważonej karty wyników. P. Kothandaraman i D.T. Wilson nazwali swą koncepcję „tworzeniem wartości w sieci”, skupiając się na kluczowych przedsiębiorstwach dostarczających wartość końcowym odbiorcom (Kothandaraman i Wilson, 2001, s. 379–389). Z kolei R. Johnston i P.R. Lawrence przedstawili koncepcję „wartości dodaną partnerstwa”, ścisłej współpracy niezależnych przedsiębiorstw, mającej na celu zarządzanie przepływem towarów i usług wzdłuż wspólnego łańcucha wartości (Johnston i Lawrence, 1991, s. 193–202). D. Bovet i J. Martha, którzy także użyli terminu sieci wartości, mieli na myśli sieć partnerstw i informacji z udziałem klientów i dostawców, których celem jest tworzenie wartości dla klientów, przedsiębiorstwa i jego dostawców (Bovet i Martha, 2000).

Inne badania uwzględniły zaangażowanie klientów i alianse strategiczne (Norman i Ramirez, 1993, s. 65–77), Y. Benkler wzbogacił koncepcję sieci m.in. o społeczną produkcję nie nastawioną na zysk (Benkler, 2008), a R. Gulati zaproponował koncepcję zarządzania sieciami, uwzględniającą organizacyjne sojusze i elastyczność w zarządzaniu, zaufanie i zarządzanie konfliktami (Gulati, 1998, s. 293–317). Dopiero jednak prace A. Biem i N. Caswella (2008)

przeniosły dyskusję w sferę sieci wartości i sieci biznesowych uwzględniających relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a zewnętrznymi partnerami.

Reasumując, zarysowana powyżej pokrótce, siłą rzeczy, ewolucja architektury tworzenia wartości pozwala wnosić, że rosnąca złożoność funkcjonowania przedsiębiorstw medialnych w coraz bardziej nieprzewidywalnym i konkurencyjnym otoczeniu oraz potrzeba redefiniowania dotychczasowych strategii dezaktualizujących się pod presją technologicznych i społecznych zmian skłaniają do poszukiwania nowych rozwiązań organizacyjnych, przyczyniając się do podjęcia prób określenia nowych źródeł powodzenia biznesowego.

W konkurencyjnych warunkach zmienia się bowiem podstawowa logika powstawania wartości. Tradycyjnie w modelu gospodarki przemysłowej:

- każde przedsiębiorstwo medialne zajmowało pozycję w łańcuchu wartości,
- każda strategia była sztuką pozycjonowania przedsiębiorstwa we właściwym miejscu w łańcuchu.

Takie podejście pozostaje nadal aktualne, albowiem rozwój przedsiębiorstw medialnych nie postępuje na podstawie jednego wzorca, tylko odbywa się wielokierunkowo i w różnym tempie, a wcześniejsze rozwiązania „przedkonwergencyjne” towarzyszą nowym i poszukiwaniom kolejnych, podobnie jak dotychczasowe modele biznesowe w mediach towarzyszą nowo powstającym, uwzględniającym np. zmiany technologiczne i społeczne.

Konstrukcja łańcucha wartości nie oddaje jednak kompleksowości i skomplikowania powyżej przedstawionych ról i relacji w tzw. nowych mediach. Dodanej wartości nie można bowiem przypisać jednemu punktowi w określonej sekwencji działań. Podczas gdy w łańcuchu przedmiotem analiz są, przede wszystkim, przedsiębiorstwa lub strategiczne jednostki i nie jest niezbędne koordynowanie zarządzania poza wyraźnie oznaczonymi granicami przedsiębiorstwa, to koordynacja taka jest uwzględniona w koncepcji konstelacji wartości i w sieci wartości. Wartości powstają w nich w rozbudowanych interakcjach, ich uczestnicy dążą do uczestniczenia w nowych konfiguracjach, a granice organizacji ulegają zatarciu.

W koncepcji uwzględniającej aktywność dotychczasowych konsumentów i rynkowych partnerów uwaga jest przenoszona na relacje między nimi a organizacją medialną, a rynek medialny staje się forum doświadczeń współtworzenia wartości. Relacje te analizowane są z wielu perspektyw stanowiących fundamenty koncepcji relacji, w tym przede wszystkim z perspektywy ekonomicznej, psychologii społecznej, socjologii i nauk politycznych.

#### **4. Wpływ współtworzenia wartości na strategię przedsiębiorstw medialnych**

W elastycznej, hybrydowej strukturze łączącej hierarchię z sieciowymi elementami, jaką jest wspomniany Huffington Post i jakimi są liczne inne nowo medialne organizacje, dotychczasowi odbiorcy lokują się na pozycjach, które na nowo każą rozważać strategię medialnych organizacji.

W wysoko konkurencyjnym środowisku aktywnych użytkowników strategia nie polega wyłącznie na pozycjonowaniu zróżnicowanej działalności wzdłuż łańcucha wartości. Przedsiębiorstwa medialne nie dodają już jedynie wartości, ale na nowo ją opracowują we współpracy z różnymi podmiotami, wcześniejszymi konkurentami, dostawcami, partnerami biznesowymi i, w coraz z większym stopniu, z użytkownikami mediów w ramach rozbudowanych sieci relacji. Wspólnym celem wszystkich tych partnerów jest rekonfiguracja ról i relacji w konstelacji podmiotów, by zmobilizować ich do tworzenia wartości w nowej formie i przez kolejnych, nowych uczestników. Wspólnym celem staje się także tworzenie i wzbogacanie kompetencji i umiejętności klientów/użytkowników.

Mamy zatem do czynienia z występującymi równocześnie staro- i nowo-medialnym modelem relacji. Od współczesnych przedsiębiorstw medialnych wymagać się zatem powinno:

- identyfikowania i zaspokajania potrzeb użytkowników ulokowanych na końcowym etapie łańcucha wartości,
- koncentrowania się na identyfikacji i oferowaniu użytkownikom najbardziej pożądanym przez nich aktywności.

Strategię przedsiębiorstw medialnych można zatem określić w takich nowych warunkach jako systematyczne społeczno-biznesowe innowacje, ciągle projektowanie i przebudowę złożonych sieciowych relacji i układów tych relacji.

Rekonfiguracja ta wpływa również na nowe postrzeganie przewagi konkurencyjnej. Osiągnie ją bowiem to przedsiębiorstwo medialne, które:

- będzie sprawniej angażować się we współpracę i z niej umiejętnie rezygnować,
- będzie przechwytywać wartość dodaną powstającą w wyniku współpracy, czyli także powstającą w efekcie zaangażowania użytkowników (np. w formie crowdsourcingu),
- ustali możliwie trwałe relacje z użytkownikami; uczestnicy sieci muszą być przekonani o potrzebie uczestniczenia w niej i powinni akceptować sposób podziału wartości, jaką wspólnie tworzą.

Relacje pomiędzy użytkownikiem a przedsiębiorstwem medialnym są odmienne od zawiązywanych między podmiotami gospodarczymi, albowiem:

- u podstaw uczestniczenia w tworzeniu wartości leżą także pozaekonomiczne motywy, przede wszystkim uczestniczenie w społecznościach i korzyści z tym związane,
- często relacje są utrzymywane w sieciach powiązań z partnerami (użytkownikami), których nie można wcześniej zidentyfikować, a którzy mają analogiczny wpływ na tworzenie wartości, jak partnerzy wcześniej zidentyfikowani.

Przykładem kształtowania sieciowych relacji jest oferowanie przez medialne korporacje użytkownikom mediów narzędzi, dzięki którym uczestniczą oni w portalach społecznościowych, wymieniając się w nich informa-

cyjami, opiniami, rekomendacjami i innymi treściami – słowem całym nowo tworzonym przez nich kontentem.

Dominujące podmioty, np. korporacje transmedialne, dążą nieustannie w takiej sieci do takiej konfiguracji konstelacji przedsiębiorstw i reprezentowanych przez nie zasobów (np. w postaci relacji) (Bąkowska-Morawska, 2006, s. 165–177), które połączyłyby staromedialne wartości z wartościami nowomedialnymi, możliwości produkcji i dystrybucji kontentu z ich dostępem i możliwościami wkomponowania w logikę działania nowych mediów. Sieć w mediach składa się z określonych ról i interakcji wartości ukierunkowanych na realizację określonego zadania lub osiągnięcie wyniku. Organizacyjną sieć można zatem uznać za sieć wartości i definiować jako wszelkie grupy osób lub organizacji tworzące społeczne i gospodarcze dobra w skomplikowanej i dynamicznej (płynnej) wymianie materialnych i niematerialnych wartości. Definicja taka umożliwia wykorzystanie tworzenia wartości w sieci do tworzenia wartości zarówno wewnątrz (np. w ramach korporacji, wśród dostawców, dystrybutorów), jak i na zewnątrz, na przykład pomiędzy partnerami, inwestorami i klientami, a także w odniesieniu do sieci użytkowników (Allee, 2009, s. 428).

Korporacja medialna czy inny dominujący podmiot, np. w niszach rynkowych, staje w takim nowym kontekście w centrum konstelacji usług i produktów, ustalającym i systematycznie modelującym wartości i kształtującym model biznesu. Z myślą o tworzeniu wartości organizowany jest również podział pracy i jest projektowana współpraca oferowana użytkownikom mediów. Korporacje są w takiej sieci relacji centralną „gwiazdą konstelacji” usług, produktów, zarządzania, dostaw i przedsiębiorczości (Bierówka, 2009, s. 73–74).

Najważniejszym wyzwaniem strategicznym korporacji medialnej jest w tej sytuacji zrozumienie, jak użytkownicy mogą tworzyć wartość i jak skonfigurować system biznesu, aby (Norman i Ramirez, 1993, s. 65–77):

- czynili to jak najlepiej,
- podejmowali nowe, nieznanne im wcześniej czynności, na przykład nagrywali treści medialne (gry komputerowe filmy, programy komputerowe itp.),
- dzielili się produktami i usługami medialnymi z innymi użytkownikami,
- dzielili się treściami medialnymi jak najczęściej,
- rekomendowali dzielenie się innym użytkownikom mediów.

Zarządzanie medialnym przedsiębiorstwem jest zatem nieustannym korygowaniem funkcjonowania poprzez dopasowanie różnych możliwości uczestniczenia użytkowników w tworzeniu (współtworzeniu) wartości. Przedsiębiorstwo angażuje się tym samym w nowy podział pracy, w którym użytkownicy zobowiązują się do wykonywania prac tradycyjnie wykonywanych przez producentów i dystrybutorów treści medialnych. Zanim na przykład You Tube stał się największą globalną „telewizją”, to do tradycyjnych stacji telewizyjnych i producentów z nimi związanych należała produkcja i dystrybucja programów, a do podmiotów marketingowych



ich promocja. W przypadku You Tube zadania te przerzucone są na barki użytkowników.

W konsekwencji takiego podejścia każdy aspekt działalności przedsiębiorstwa medialnego powinien być tak zaprojektowany, aby ułatwiał użytkownikom podjęcie nowej roli – nie tylko „konsumowania” wartości, ale także jej tworzenia.

## 5. Zakończenie

Przedstawiona w artykule nowa logika powstawania wartości na medialnym rynku ma szereg istotnych konsekwencji dla funkcjonowania przedsiębiorstw medialnych:

1. Gdy wartości nie powstają jedynie w łańcuchu, tylko w sieciach przedsiębiorstw medialnych i użytkowników/twórców mediów, celem działalności biznesowej nie jest jedynie dostarczenie wartości odbiorcom, ale również mobilizowanie i organizowanie użytkowników w celu kreowania przez nich wartości.
2. Użytkownicy/twórcy stają się w większym wymiarze arbitrami sukcesu przedsiębiorstw medialnych.
3. Medialne propozycje stają się coraz bardziej skomplikowane i pojedyncze przedsiębiorstwa medialne czy nawet korporacja jest rzadko w stanie przygotować je samodzielnie. Dynamika zmian skłania je do nawiązywania zazwyczaj krótkotrwałych (płynnych) relacji.
4. Źródłem tworzenia wartości jest współpraca, a źródłem przewagi konkurencyjnej jest zdolność do zbudowania z innymi przedsiębiorstwami i użytkownikami/twórcami systemu tworzenia wartości i utrzymanie jego działania.
5. Organizacja medialna jest bardziej konkurencyjna, gdy jest w stanie zmobilizować większą aktywność użytkowników/współtwórców medialnych treści i nawiązać najkorzystniejszą w danym momencie konstelację relacji.
6. Przedsiębiorstwa medialne nie tworzą wartości jedynie dzięki temu, że są zbiorem coraz większych kompetencji, ale dzięki temu, że użytkownicy mediów są coraz bardziej kompetentni. Oznacza to m.in. konieczność dbałości o wiedzę i umiejętności użytkowników i twórców oraz mobilizowanie ich do działania.
7. Aktywność dotychczasowych użytkowników zachęca i inspiruje innych użytkowników do nauki i pozyskiwania wiedzy, do nabywania kolejnych kompetencji dotyczącej użytkowania na przykład nowych technologii medialnych – stosownym przykładem jest przełamywanie kolejnych barier wykluczenia cyfrowego.
8. Do najważniejszych wyzwań strategicznych należy integracja wiedzy i relacji – dobre dopasowanie wiedzy i umiejętności przedsiębiorstwa medialnego i użytkowników.

Uwagi powyższe wpisują się w wizję M. McLuhana, zakładającego, że wzbogacenie mediów o potencjał technologii informacyjnych wyzwoli potężne moce, podobne do tych, jakie uzyskuje się w wypadku rozszczepienia jądra atomu lub syntezy jądrowej (McLuhan, 2004, s. 91). Moce te, tworzenie platform Web 2.0 poprzez kreowanie społecznych relacji, budowę społeczności, wymianę plików, informacji, interaktywne blogi itd., wyzwalone są przede wszystkim w ramach działania nowomediálních organizacji, określając ich przewagę konkurencyjną wobec przedsiębiorstw tzw. starych mediów.

### Przypisy

- <sup>1</sup> Sąd rozpatrujący pozew sąd uznał, że blogerzy świadomie zdecydowali się na darmową współpracę z serwisem, dlatego ich żądania finansowe są bezzasadne. Nie dysponowali poza tym żadnymi umowami z „Huffington Post”.

### Bibliografia

- Allee, V. (2009). Value Creating Networks: Organizational Issues and Challenges. *The Learning Organization Special Issue on Social Networks and Social Networking*, 16 (6), 427–442.
- Bąkowska-Morawska, U. (2006). Zasoby relacyjne w strategii przedsiębiorstw. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe* (s. 165–177). Wałbrzych: Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Benkler, Y. (2008). *Bogactwo sieci. Jak produkcja społeczna zmienia rynki i wolność*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Biem, A. i Caswell, N. (2008). *A Value Network Model for Strategic Analysis*. Referat wygłoszony na: 41st Hawaii International Conference on System Sciences.
- Bierówka, J. (2009). *Zasada wzajemności w społeczeństwie informacyjnym*. Kraków: Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne.
- Bovet, D. i Martha, J. (2000). *Value Nets: Breaking the Supply Chain to Unlock Hidden Profits*. John Wiley & Son.
- Czakon, W. (2004). *Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Czakon, W. (2012). *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer Business.
- Doyle, G. (2002). *Understanding Media Economic*. London: Sage Publications.
- Egan, C. (2012). *Creating Organizational Advantage*. Oxford: Routledge.
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19 (4), 293–317.
- Johnston, R. i Lawrence, P.R. (1991). Beyond vertical integration – the rise of the value-adding partnership. W: G. Thompson, J. Frances, R. Levacic i J. Mitchell (red.), *Markets, Hierarchies and Networks: The Coordination of Social Life* (s. 193–202). Sage Publications.
- Kaplan, A.M. i Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53 (1).
- Kothandaraman, P. i Wilson, D.T. (2001). The Future of Competition: Value-Creating Networks. *Industrial Marketing Management*, 30 (4), 379–389.
- Kreft, J. (2012). *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Küng, L., Kröll, A-M., Ripken, B. i Walker, M. (1999). Impact of the digital resolution on the media and communications industries. *The Public*, (6).

- McLuhan, M. (2004). *Zrozumieć media. Przedłużenia człowieka*. Warszawa: Wydawnictwa Naukowo-Techniczne.
- Nierenberg, B. (2012). *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Norman, R. i Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71 (4), 65–77.
- Parolini, C. (1999). *The Value Net: A Tool for Competitive Strategy*. Chichester: Wiley.
- Picard, R.G. (2002). *The Economics and Financing of Media Companies*. New York: Fordham University Press.
- Picard, R.G. (2006). Journalism, Value Creation and the Future of News Organisation. *Joan Shorenstein Center on the Press, Politics and Public Policy. Working Paper Series*, Spring (4).
- Ramirez, R. i Wallin, J. (2000). *Prime Movers. Define your business or have someone define it against you*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Ratajczak-Mrozek, M. (2009). Istota podejścia sieciowego. *Przegląd Organizacji*, (4).
- Stępka, P. i Subda, K. (2009). Wykorzystanie analizy sieci społecznych (SNA) do budowy organizacji opartej na wiedzy. *E-mentor*, 28 (1). Pozyskano z: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/28/id/618> (12.06.2011).