

Anna Łaskiewicz  
Uniwersytet Łódzki

## Konsument w dobie mediów społecznościowych – wyzwania i ograniczenia dla organizacji

### Streszczenie

W artykule omówiono wyzwania i ograniczenia stojące przed organizacjami, w wyniku funkcjonowania marek w przestrzeni mediów społecznościowych. W tym ujęciu zaprezentowano zarówno wyzwania w obszarze komunikacji rynkowej, jak i ograniczenia, których głównym źródłem jest obecna silna pozycja konsumenta wynikająca już nie tylko z nieograniczonego dostępu do informacji, ale również masowej produkcji treści i opinii użytkowników produktów i usług na temat ich cech i dopasowania do potrzeb indywidualnych klientów. Na podstawie przeglądu współczesnej literatury poświęconej tym zagadnieniom, przedstawiono obszary, które zasługują na szczególną uwagę i powinny stanowić punkt wyjścia do dalszych analiz dla badaczy przedmiotu oraz przedsiębiorstw podejmujących wyzwania racjonalnej i generującej wartość dla organizacji i klientów obecności w mediach społecznościowych.

**Słowa kluczowe:** media społecznościowe, konsument, wartość, współtworzenie.

**Kody JEL:** D7, D83, M31, O43

### Wstęp

Współczesny marketing znalazł się w sytuacji, w której coraz trudniej, zarówno badaczom, jak i praktykom, podejmować klarowne, jednoznaczne decyzje, wskazywać uzasadnione kierunki zmian i przeobrażeń, czy wreszcie, coraz trudniej dokonać prostej charakterystyki współczesnego oblicza działań marketingowych i obowiązujących paradygmatów (Królewski, Sala 2013). Wraz z upowszechnieniem Internetu zmianie uległ charakter komunikacji oraz układ sił na rynku. Obecnie, obok tradycyjnego podejścia marketingu masowego oraz marketingu indywidualnego możliwego dzięki technologiom, w tym również Internetowi, pojawia się nowy rodzaj komunikacji wszystkich podmiotów rynkowych z firmą, na niespotykaną dotychczas skalę. Wielokrotnie Internet czy rozwiązania technologiczne wykorzystywane w komunikacji z klientami były postrzegane jako kolejne, dodatkowe medium, służące realizacji tych samych celów, jednak wyposażone w większą funkcjonalność czy charakteryzujące się niższymi kosztami. Założenie to jest jednak obarczone wieloma błędami i nie uwzględnia całego spektrum przemian, które przyniosły nowe technologie i rozwiązania wykorzystujące Internet. Nie jest to bowiem dodatkowy kanał komunikacji, ale środowisko, które znacząco przeddefiniuje zasady dotychczasowego działania na wielu płaszczyznach. Powstające licznie nowe modele biznesowe, coraz trudniejsze do jednoznacznego scharakteryzowania z uwagi na swoją złożoność, skracanie łańcuchów dostaw,

bądź eliminacja poszczególnych ogniw, globalny dostęp zarówno do produktów, jak i informacji oraz jej swobodna wymiana między podmiotami rynkowymi, w tym zwłaszcza konsumentami, pozostająca poza zasięgiem i wpływem organizacji na masową skalę, to zjawiska, które stawiają nowe wyzwania przed organizacjami.

## Współczesne otoczenie rynkowe

Badacze przedmiotu od ponad dwóch dekad podejmują próby usystematyzowania pojęć jak najlepiej oddających i opisujących przemiany zachodzące na wielu płaszczyznach. Obok początkowych pojęć, takich jak nowa ekonomia, nowa gospodarka czy gospodarka oparta na wiedzy pojawiają się takie pojęcia, jak gospodarka cyfrowa, gospodarka internetowa czy wreszcie gospodarka wirtualna. Istotnymi przesłankami formułowania tych pojęć na przestrzeni lat są cechy charakterystyczne zjawiska, które podlega opisowi. Szczególnym wyróżnikiem Nowej Gospodarki, obok istotnego znaczenia informacji i wiedzy, są korzyści wynikające z masowego dostępu i wykorzystania poszczególnych rozwiązań. Odwrotnie niż w gospodarce tradycyjnej, w której rzadkość i ograniczony dostęp do danego dobra wpływają na jego wartość, wartość dostępnych rozwiązań w Nowej Gospodarce rośnie wraz z liczbą użytkowników i poziomem wykorzystania. Warto również zauważyć, że wartość ta, w szczególności w odniesieniu do nurtu Web 2.0 nie podlega żadnej kontroli, planowaniu czy organizacji i w przeważającej mierze jest tworzona przez samych użytkowników współczesnej gospodarki.

Liczba i charakter przemian, które zachodzą pod wpływem kształtowania się i dynamicznego rozwoju Nowej Gospodarki, wywierają istotny wpływ na organizacje i ich działalność w odniesieniu do wielu aspektów. Poniżej wymieniono najistotniejsze z nich:

1. Demokratyczny dostęp do informacji – możliwość dotarcia niemal do każdej informacji znacząco przeddefiniowuje pozycje poszczególnych podmiotów rynkowych, w tym w szczególności klientów, oraz bezpośrednią konkurencję danego przedsiębiorstwa. Obecnie dostęp do informacji pozwala na dynamiczne dokonywanie porównań i wyboru najlepszej oferty, bez ponoszenia kosztów związanych z dotarciem do punktu sprzedaży.
2. Oderwanie od miejsca – możliwość świadczenia usług czy sprzedaży produktów w środowisku wirtualnym, zarówno w wyniku wykorzystania technologii informatycznych, jak i zjawiska postępującej globalizacji, spowodowały, iż nie ma już obecnie konieczności sytuowania dobrej lokalizacji dla firmy wśród kluczowych czynników determinujących jej sukces. Nie odnosi się to oczywiście do wszystkich form działalności. Przykłady firm produkcyjnych, dla których korzyścią jest usytuowanie procesów w bliskiej odległości od źródeł produkcji czy świadczenie usług, których nie da się digitalizować, jak chociażby usługi fryzjerskie czy hotelarskie, to niektóre z przykładów, które nie podlegają tej regule.
3. Digitalizacja produktów i usług – zastępowanie produktów i usług odpowiednikami cyfrowymi, których dystrybucja może się odbywać za pośrednictwem Internetu, niesie ze sobą zarówno korzyści, jak i nieuchronne zagrożenia. Z jednej strony, mamy bowiem

- takie produkty, jak oprogramowanie, muzykę, filmy czy książki, których digitalizacja w znaczący sposób może prowadzić do obniżenia kosztów produkcji czy dystrybucji, z drugiej jednak strony takie produkty, jak prasa czy telewizja stoją w obliczu daleko idących przemian, które w niedalekiej przyszłości powinny zdecydować o ich przetrwaniu oraz formie. Zastępowanie treści redakcyjnych czy ramówki telewizyjnej produktami cyfrowymi powszechnie dostępnymi w sieci stawia pod znakiem zapytania przyszłość tradycyjnych produktów w tych obszarach. Problem ten dotyczy również znacznie szerszej grupy organizacji: producentów telewizorów, drukarni, czy ich podwykonawców, którzy będą musieli znaleźć dla siebie nowe rozwiązania chcąc pozostać na rynku.
4. Eliminacja pośredników oraz pojawianie się nowych pośredników generujących wartość – Nowa Gospodarka, głównie dzięki nowemu kanałowi sprzedaży, wyeliminowała pośredników z łańcucha dostaw. Dotyczyło to głównie tych podmiotów, które nie generowały dodatkowej wartości w łańcuchu dostaw. Jednocześnie wirtualne środowisko stało się obszarem działania nowych pośredników, w szczególności tych, którzy wspierają klienta w procesie decyzyjnym przez przetwarzanie i udostępnianie informacji, jak na przykład porównywarki cenowe czy portale prezentujące opinie o produktach i markach.
  5. Produkty na zamówienie – czy inaczej – masowa customizacja produkcji stają się, za sprawą możliwości technologicznych, coraz bardziej dostępne. Obecnie przedsiębiorstwa, które upatrują w tym biznesową korzyść, zajmują się wytwarzaniem i udostępnianiem komponentów do indywidualnego projektowania produktów przez konsumentów, a nie gotowych produktów ujednoliconych dla całego rynku. Daje to również znaczącą wiedzę z obszaru preferencji konsumentów na poszczególnych rynkach i w poszczególnych segmentach.
  6. Zmiana w zachowaniach konsumentów – wirtualne środowisko doprowadziło do istotnego wzrostu pozycji przetargowej konsumentów. Demokratyczny dostęp do informacji, możliwość komunikacji klientów na płaszczyźnie Internetu, stały się podstawą do współdziałania i coraz bardziej aktywnej roli konsumenta w przestrzeni biznesowej. Coraz częściej obserwujemy aktywny udział klientów w procesach projektowych, badawczych, produkcyjnych czy wreszcie promocyjnych.

Nowa Gospodarka wprowadziła wiele zmian niemal we wszystkich obszarach, a ich dynamika, mnogość pojawiających się rozwiązań, turbulencje otoczenia czy kreatywna destrukcja sprawiły, że pojęcie przewagi konkurencyjnej nabrało zupełnie nowego wymiaru. Jeszcze do niedawna, zwłaszcza w branżach opartych na produkcji, raz osiągnięta przewaga konkurencyjna pozwalała na rozwijanie biznesu i działalności bez większych obaw o utratę wypracowanej pozycji. W obliczu obecnych zjawisk trudno jest postrzegać osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jako zjawisko stałe i niezmiennie (McGrath 2013). Samo pojęcie stałości i dążenie biznesowe do utrzymania tego stanu wydają się obecnie jednymi z najbardziej niebezpiecznych dla organizacji decyzji. Innym, równie istotnym zagrożeniem, jest myślenie o konkurencji oparte na nieaktualnych założeniach i doświadczeniach. Upatrywanie bezpośrednich konkurentów w obszarze tego samego sektora czy branży, w odniesieniu do produktów, które mogą być postrzegane, jako substytuty, straciło obecnie na znaczeniu, a bezpośrednie zagro-

zenie dla przedsiębiorstwa może się pojawić w zupełnie innym sektorze czy modelu biznesowym. Ciekawym przykładem, obrazującym to zjawisko w skali makro jest przytoczony przez „Wall Street Journal” przykład spadku konsumpcji przeciętnej amerykańskiej rodziny w większości kategorii, w tym między innymi zakupu samochodów, usług, rozrywki czy jedzenia poza domem. W niektórych kategoriach zanotowano nawet dwucyfrowe spadki. Wzrostem o 11% od 2007 roku wykazały się wydatki na usługi telefoniczne, wraz z wprowadzeniem na rynek pierwszego telefonu iPhone (Troianovski 2012). Pogłębianie się tego trendu prognozują również autorzy opracowania *E-marketing*, twierdząc, że „Internet zabierze nam PKB i zasoby (...). Dzięki Internetowi świat domyśli się, czego potrzebujemy i dostarczy nam prawie za darmo, wszystkich niezbędnych wrażeń – znacznie lepszych niż dostarczało nam posiadanie przedmiotów” (Królewski, Sala 2013).

## Nowy typ konsumenta w Nowej Gospodarce

Zmiany zachodzące na gruncie adaptacji rozwiązań technologii informatycznych, w tym w szczególności Internetu, wywarły istotny wpływ na zachowania i aktywność konsumentów. Wiele z tych zmian determinuje tworzenie się takich obszarów, jak współpraca czy współtworzenie przez konsumentów i pokazuje, jak znacząco zmieniła się obecnie zarówno rola, jak i wartość konsumenta. Bhalla (2010), wśród najbardziej istotnych zachowań konsumenckich, wyróżnia aktywny udział i zaangażowanie, konfrontowanie opinii ekspertów czy inaczej autorytetów w danej dziedzinie z innymi opiniami oraz własnym osądem, budowanie sieci kontaktów i relacji oraz występowanie w roli zarówno konsumenta, jak i producenta/wytwórcy. Obecnie organizacje mają do czynienia z konsumentami, którzy są, jak nigdy wcześniej w historii, na znacznie silniejszej pozycji. Lepiej wyedukowani, z powszechnym dostępem do informacji, nastawieni na współpracę i proaktywni w rozwiązywaniu problemów. Z jednej strony, prowadzi to do istotnego wyzwania, jakim jest zrozumienie przez biznes zachowań i potrzeb współczesnego klienta, z drugiej jednak daje niespotykaną dotychczas szansę wykorzystania tego potencjału w działalności biznesowej.

Zmiany, które dokonały się w zachowaniach konsumentów w wyniku upowszechnienia Nowej Gospodarki pojawiają się w kilku istotnych obszarach:

1. Postrzeganie klienta – odejście od traktowania klienta jako petenta na rzecz postrzegania go w roli kreatywnego partnera.
2. Rola klienta – zmiana z pasywnej na aktywną. Klient przestaje być odbiorcą oferowanej wartości, a staje się współtwórcą i aktywnym współpracownikiem.
3. Komunikacja i budowanie opinii – jednokierunkowe komunikaty w ramach działań z zakresu promocji i reklamy zostają zastąpione kontaktami indywidualnymi na masową skalę. Media społecznościowe oraz opinie indywidualnych użytkowników i usług zyskują na znaczeniu.
4. Wartość – klient współtworzy wartość bądź określa wartość przez niego pożądaną. Oferty skrojone pod potrzeby indywidualnych użytkowników wypierają oferty, w których wartość definiowana była przez firmę dla wszystkich klientów.

Zmiany zachowań konsumentów w wyniku korzystania z Internetu, nie ograniczają się wyłącznie do środowiska *on-line*. Nabyte doświadczenia i wzorce zachowań przenikają do świata realnego w istotny sposób wpływając na postawy współczesnych konsumentów (Królewski, Sala 2013).

Większość współczesnych zarządzających odpowiedzialnych za marketing w organizacji, zdaje sobie obecnie sprawę z istoty, znaczenia i silnego oddziaływania na potencjalnych i obecnych klientów organizacji opinii i informacji o produkcie umieszczanych przez jego użytkowników *on-line*. W dalszym ciągu jednak, w znaczącym stopniu wydają się ignorować zmiany w zachowaniach konsumentów i promują swoje produkty w dotychczasowym, sprawdzonym schemacie, którym posługują się od lat. Strategie marketingowe powinny jednak uwzględniać nowe aspekty i zmiany zachodzące na rynku, ponieważ obecnie największy wpływ na podjęcie decyzji o zakupie produktu czy usługi organizacji ma nie ona sama, a jej obecni klienci, którzy są użytkownikami produktu i chętnie dzielą się spostrzeżeniami dotyczącymi jego użytkowania i opiniami na jego temat (Simonson, Rosen 2014). Jedną z największych wartości wynikających z obecności w Internecie, a w szczególności w mediach społecznościowych są dostępne opinie posiadaczy i użytkowników wybranych produktów. Dzięki dostępowi do takich informacji potencjalni klienci mogą mieć poczucie i wyobrażenie o produkcie jeszcze przed jego zakupem, dzięki wiedzy pozyskanej od obecnych użytkowników produktu czy usługi. Nie wszystkie branże podlegają w równym stopniu opisanemu zjawisku. Simonson i Rosen (2013) proponują wykorzystanie MIXu wpływu (Influence MIX), który jest niczym innym jak pogrupowaniem czynników wpływających na podjęcie decyzji o zakupie. Należą do nich zdobyte już wcześniej doświadczenia, opinie oraz własne preferencje (autorzy klasyfikują tę grupę czynników jako P), informacje od marketerów (określone jako M) oraz informacje od innych ludzi w tym w szczególności pozyskane za pośrednictwem Internetu i mediów społecznościowych (O jak *others* – inni). W tak scharakteryzowanym MIXie wpływ istotną obserwacją, której dokonują autorzy jest fakt, że im większe zaufanie do jednego z czynników, tym znaczenie pozostałych i ich wpływ na nas spada. Autorzy podkreślają, że istnieje wiele wyjątków od tej obserwacji, takich jak na przykład zakupy zwyczajowe, zdominowane przez obszar P czy na przykład impulsywne, w których dużą rolę odgrywają elementy promocyjne w miejscu sprzedaży, opakowanie czy sposób ekspozycji, zależne od decyzji i strategii przedsiębiorstwa, należące zatem do grupy czynników M. W obszarach, w których klienci polegają głównie na opiniach innych przy podejmowaniu decyzji o zakupie produktu, obserwujemy coraz mniejsze bariery wejścia, rola *brandingu* traci na znaczeniu, a sama firma i jej produkty podlegają silnym wpływom niestabilnego, turbulentnego środowiska. Ciekawym przykładem zmian zaobserwowanych przez autorów w obszarze komunikacji w odniesieniu do zakupów, w których główną rolę odgrywają opinie i recenzje innych użytkowników, jest rynek aparatów fotograficznych, dla użytkowników którego to właśnie ratingi i opinie są głównym motywem podjęcia ostatecznej decyzji. Jak podkreślają autorzy, w takiej sytuacji całkowicie tracą na znaczeniu takie działania, jak promowanie produktu przez celebrytów, a posługiwanie się kampaniami internetowymi w celu zbudowania znajomości marki przestaje być efektywne. Takie firmy powinny się zastanowić nad wykorzystaniem opinii dostępnych w Internecie do promocji

własnych produktów i wykorzystać je w najbardziej przydatny sposób. Szczególnie ciekawy w tym kontekście wydaje się być obszar masowej customizacji, który postrzegany jest jako jedna z bardziej przełomowych zmian w handlu detalicznym na masową skalę z wykorzystaniem technologii informatycznych. Takie firmy, jak Nike, Lego czy M&M's zaoferowały klientom możliwość wyboru opcji przy składaniu zamówienia na produkt, jak np. kolor, specjalne elementy graficzne czy inne rozwiązania. Badania pokazują, że klienci zdecydowanie bardziej cenią sobie produkty zindywidualizowane i „zaprojektowane” przez siebie, niż produkty zunifikowane, trafiające na rynek masowy (Hildebrand i in. 2013). Zaobserwowano jednak niezwykle istotną przesłankę, która powinna być brana pod uwagę przez menadżerów marketingu przy działaniach angażujących rozwiązania *social media* w segment produktów DIY. Okazało się, bowiem, że dzielenie się przez użytkowników badania projektami produktów opracowanymi przez siebie, wiązało się bardzo często z próbą dopasowania projektu do opinii większości w *social media*, a zadowolenie z samego zakupu pozostawało znacząco niższe niż zadowolenie osób, które zaprojektowały swój produkt i nie pytały o opinie w mediach społecznościowych. Druga grupa również znacząco wyżej wyceniała swój produkt i nie planowała jego odsprzedaży w ciągu miesiąca po zakupie. Autorzy badania wskazują również na wpływ informacji zwrotnej na obniżenie kreatywności finalnych projektów i zmniejszenie oryginalności ostatecznych rozwiązań. Warto zauważyć, że chociaż współdzielenie czy udostępnianie treści ma ogromny wpływ na zachowania konsumentów, to jest on nie zawsze pożądany i pozytywny, dlatego z rozwagą należy dobierać określone rozwiązania w promocji i komunikacji oferty (Hildebrand i in. 2013).

## Implikacje dla organizacji

Obecna dominująca pozycja konsumenta wynikająca z dostępu do Internetu, w tym w szczególności do informacji i opinii na temat produktów i usług, a także możliwość tworzenia i dzielenia się na masową skalę własnymi opiniami, stwarza wiele wyzwań dla organizacji, między innymi w obszarze komunikacji z klientami. Charakter działań, które powinny zostać podjęte przez przedsiębiorstwo, będzie zapewne wypadkową charakteru produktu czy usługi oferowanych konsumentom, podatności konsumentów na opinie zamieszczane w Internecie przez innych użytkowników, a także segmentu konsumentów, do których firma kieruje swoją ofertę i zidentyfikowania poziomu ich obecnej władzy. Rosnącą władzę konsumentów można bowiem podzielić na kilka etapów (Labrecque i in. 2013), do których należą: pozycja popytowa, informacyjna, sieciowa i zbiorowość. Poniżej zaprezentowano krótką charakterystykę poszczególnych etapów:

Pozycja popytowa – technologie internetowe i *social media* zmieniają nawyki zakupowe i konsumpcję. Większy dostęp do dóbr, wiedzy i finansowania. Konsumenty ograniczają się głównie do tworzenia prywatnych stron i dzielenia się informacjami.

Pozycja informacyjna – zdolność do konsumowania i produkowania treści, łatwy dostęp do informacji o produktach i usługach, zmniejszający asymetrię informacji pomiędzy nabywcą a oferentem. Produkowanie treści umożliwia nie tylko wyrażanie siebie, ale rów-

niez wzmacnia potencjał wpływu indywidualnych opinii na rynek. Środowisko Web 2.0 umożliwia produkcję treści bez konieczności posiadania wiedzy i umiejętności w zakresie kodowania i programowania.

Pozycja sieciowa – koncentruje się na metamorfozie treści przez działania sieciowe w celu budowania indywidualnej reputacji. Wykorzystuje wartość dodaną poza oryginalną treścią, pochodzącą z dzielenia się i organizowania jej w sieci, uzupełniania przez innych użytkowników, np. w formie komentarzy bądź modyfikowania jak np. „memy” w *social media*. Media społecznościowe umożliwiają wzrost dystrybucji treści przez indywidualnych użytkowników.

Zbiorowość – wspólne działanie stanowiące korzyść zarówno dla jednostki, jak i grupy. Przykładem może być: współtworzenie (*crowd-creation*) (wikipedia), współfinansowanie (*crowd-funding*) (Kickstarter, Indiegogo), (*crowd-sourcing*) (Amazon Mechanical Turk), (*crowd-selling*) (Etsy).

Istotnym wyzwaniem w obecnych czasach jest zatem umiejętność identyfikowania klientów, szczególnie w kontekście siły oddziaływania w mediach społecznościowych, którą posiadają. Ciekawym zagadnieniem i jednocześnie wyzwaniem staje się pytanie, w jaki sposób szacować wiarygodność kredytową klientów instytucji finansowych. Z jednej strony, na bazie dotychczasowych metod scoringowych możemy pozostać przy sprawdzonych i istniejących miarach, jednak z drugiej strony, kiedy takiej analizy nie przejdzie klient, który jednocześnie ma znaczący wpływ na otoczenie w mediach społecznościowych, dla przykładu posiada kanał na Twitterze z ponad 100 tys. osób obserwujących, taka decyzja pojawia się w zupełnie innym świetle. Pojawia się w związku z tym niezwykle ważne pytanie, czy wpływ (*influence*) klientów w mediach społecznościowych powinien zasługiwać na specjalne traktowanie (Wilson i in. 2011)? Obecnie możemy obserwować różne podejścia do angażowania się organizacji w media społecznościowe. Pierwsze z nich polega na podejmowaniu działań wyłącznie w określonych dziedzinach, jak np. obsługa klienta. Rozwiązanie działające głównie w organizacjach unikających ryzyka niepewności i podejmujących działania, które można zmierzyć dostępnymi narzędziami. Nieco inne podejście reprezentują firmy, które podejmują działania testujące określone rozwiązania na niewielką skalę, w celu potwierdzenia ich skuteczności. Ich głównym celem jest wsłuchiwanie się w potrzeby klientów za pośrednictwem takich platform, jak Facebook czy Twitter. Możemy obserwować również przykłady firm, które podejmują działania na dużą skalę na potrzeby osiągnięcia założonych wcześniej rezultatów. Najczęściej podejmowane inicjatywy wymagają współpracy zarówno wewnątrz organizacji między poszczególnymi działami, jak i angażują partnerów zewnętrznych. W 2009 roku Ford zdecydował się wypożyczyć 100 egzemplarzy modelu Forda Fiesta na pół roku odbiorcom, którzy używają mediów społecznościowych, aby dzielili się swoimi doświadczeniami dotyczącymi modelu w bezpośredni i autentyczny sposób. Wyboru 100 ostatecznych uczestników dokonano na podstawie konkursu, biorąc pod uwagę liczbę osób obserwujących poszczególnych użytkowników. W celu redukcji niepewności musieli oni przygotować odpowiednią treść i harmonogram publikacji. W ciągu 6 miesięcy wpłynęło ponad 60 tysięcy postów, które wygenerowały miliony kliknięć, w tym ponad 4,3 miliona odsłon na YouTube. Oszacowana na 5 milionów dolarów kampania przed wprowadzeniem produktu na rynek zbudowała świadomo-

mość marki na poziomie 37%, wygenerowała 50 tys. zapytań ze strony nowych klientów oraz 35 tys.jazd próbnych. Kampania osiągnęła przy niewielkich nakładach rezultaty tradycyjnej kampanii, której koszty byłyby znacząco wyższe (Wilson i in. 2011).

## Podsumowanie

Powszechny dostęp do informacji i opinii na temat produktów i usług, a w szczególności możliwość kreowania i udostępniania przez konsumentów na masową skalę treści, stanowi dla organizacji zarówno wyzwanie, jak i szansę, którą coraz chętniej podejmują przedsiębiorstwa. Ostatnie badania Forrester Research pokazują, że znaczna liczba firm, w szczególności tych zatrudniających powyżej 1000 pracowników planuje wdrożenie od 3 do 7 inicjatyw opartych na technologii współpracy, podczas gdy mniejsze firmy zatrudniające poniżej 1000 pracowników planują wdrożenie od 1 do 3 takich inicjatyw (Lavenda 2011). Warto jednak mieć na uwadze fakt, że obecnie większość podejmowanych inicjatyw, w szczególności te, które nie mają jasno i precyzyjnie zdefiniowanego celu i nie są solidnie osadzone w strategii oraz wartościach organizacji, jest, jak wynika z badania Gartner, skazana w większości przypadków na niepowodzenie. Badanie przeprowadzone w 2013 roku pokazało, że zaledwie 10% podejmowanych inicjatyw odniosło sukces, a przyczyną większości porażek był niejasno zdefiniowany cel działania (Gartner 2013).

## Bibliografia

- Bhalla G. (2010), *Collaboration and Co-creation: New Platforms for Marketing and Innovation*, Springer.
- Gartner (2013), *Gartner Says the Vast Majority of Social Collaboration Initiatives Fail Due to Lack of Purpose*, <http://www.gartner.com/newsroom/id/2402115> [dostęp: 12.02.2014].
- Hildebrand Ch., Häubl G., Herrmann A., Landwehr J. R. (2013), *Conformity and the Crowd*, "Harvard Business Review", No. 23.
- Królewski J., Sala P. (2013), *E-Marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Labrecque L.I., Esche J., Mathwick Ch., Novak T.P., Hofacker Ch.F. (2013), *Consumer Power: Evolution in the Digital Age*, "Journal of Interactive Marketing", No. 27.
- Lavenda D. (2011), *7 Facts About Social Business And Collaboration Platforms*, Fast Company, <http://www.fastcompany.com/1792684/7-facts-about-social-business-and-collaboration-platforms> [dostęp: 12.02.2014].
- McGrath R. G. (2013), *The End of Competitive Advantage. How To Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*, Harvard Business Review Press.
- Simonson I., Rosen E. (2014), *What Marketers Misunderstand About Online Reviews*, "Harvard Business Review", No. 23.
- Troianovski A. (2012), *Cellphones Are Eating the Family Budget*, "Wall Street Journal", September 28.
- Wilson H.J., Guinan P.J., Parise S., Weinberg B.D. (2011), *What's Your Social Media Strategy?*, "Harvard Business Review", No. 23.



## Consumer at the Time of Social Media – Challenges and Restrictions for Organisations

### Summary

In her article, the author discussed the challenges and restrictions posed to organisations in result of functioning of brands in the space of social media. In this approach, she also presented both the challenges in the area of market communication and the restrictions whose main source is the present strong consumer's position issuing already not only from an unlimited access to information but also the mass productions of contents and opinions of users of products and services on their features and adjustment to the individual needs of customers. Based on the review of the contemporary literature devoted to these issues, she presented the areas which deserve a particular attention and which should be a starting point for further analyses for researchers of the issue as well as for enterprises taking the challenges of rational and generating value for organisations and customers of their presence in social media.

**Key words:** social media, consumer, value, participation in creation.

**JEL codes:** D7, D83, M31, O43

## Потребитель в эпоху социальных медиа – вызовы и ограничения для организаций

### Резюме

В статье обсудили вызовы и ограничения, поставленные перед организациями, в результате функционирования брендов в пространстве социальных медиа. В этом выражении представлены как вызовы в области рыночной коммуникации, так и ограничения, основным источником которых является настоящая сильная позиция потребителя, вытекающая уже не только из неограниченного доступа к информации, но и к массовому производству содержания и мнений пользователей продуктов и услуг об их свойствах и приспособления к индивидуальным потребностям клиентов. На основе обзора современной литературы, посвященной этим вопросам, представили области, которые заслуживают особое внимание и должны представлять отправную точку для дальнейших анализов для исследователей предмета, а также предприятий, принимающих вызовы рационального и порождающего ценность для организаций и клиентов присутствия в социальных медиа.

**Ключевые слова:** социальные медиа, потребитель, ценность, созидание.

**Коды JEL:** D7, D83, M31, O43

Artykuł nadesłany do redakcji w grudniu 2014 roku

© All rights reserved

Afiliacja:  
dr Anna Łaskiewicz  
Uniwersytet Łódzki  
Wydział Zarządzania  
Katedra Marketingu  
ul. Matejki 22/28  
90-237 Łódź  
tel. 42 635 52 05  
e-mail: katmarkt@uni.lodz.pl