

Zarządzanie współtworzeniem wartości w mediach – od łańcucha do konstelacji, „*Problemy Zarządzania*”, 2013, vol. 11, nr 4(44) s. 160-171.

Jan Kreft

Zarządzanie współtworzeniem wartości w mediach – od łańcucha do konstelacji

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.

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 ok. 9 tys. bloggerów tworzących ok. 1/3 portalu – stąd kwota roszczenia (105 mln USD)¹.

Przypadek „Huffington Post” jest ilustracją napięć i relacji pomiędzy tradycyjnym i nowo medialnym 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 szeregu terminach, których autorzy opisują zazwyczaj podobne zjawisko, ale różnie rozkładają akcenty. Do najpopularniejszych należy Web 2.0, który można przedstawić jako architekturę

¹ Sąd rozpatrujący pozew sąd uznał, że bloggerzy świadomie decydowali się na darmową współpracę z serwisem, dlatego ich żądania finansowe są bezzasadne. Nie dysponowali poza tym żadnymi umowami z „Huffington Post”.

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, określanych jako Users Generating Content (UGC)². 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.

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 dystrybucji³. 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 pozarynkowym⁴.

Łańcuch wartości to etapy łączące producentów z odbiorcami. W podstawowej wersji na początku znajduje się wytwarzanie medialnych treści (pozyskiwanie informacji, przygotowanie programów telewizyjnych i radiowych itp.), na etapem drugim jest wytwarzanie medialnego produktu (gazety, serwisu telewizyjnego, itp.), a na trzecim dystrybucja i sprzedaż produktu odbiorcom⁵. Podobny model dla przemysłu nadawczego przedstawiają m.in. L. Küng, A-M. Kröll, B. Ripken, M. Walker⁶.

² A. M. Kaplan, M. Haenlein, Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, „Business Horizons” 2010, vol. 53, s. 60.

³ R.G. Picard, *The Economics and Financing of Media Companies*, Fordham University Press, New York 2002, s. 33; R.G. Picard, *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, s. 80-88.

⁴ Y. Benkler, *Bogactwo sieci. Jak produkcja społeczna zmienia rynki i wolność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

⁵ G. Doyle, *Understanding Media Economics*, Sage Publications, London 2002, s. 18.

⁶ L. Küng, A-M. Kröll, B. Ripken, M. Walker, *Impact of the digital revolution on the media and communications industries*, „The Public” 1999, vol. 6, s. 35.

Ponieważ relacje pomiędzy łańcuchem wartości a obejmowanymi przez przedsiębiorstwa medialne strategiami są przedstawione także w polskiej literaturze⁷, to ograniczając się do głównych elementów tego problemu przypomnieć należy, że generalnie przedsiębiorstwa medialne mogą obierać strategie odwołując się do tworzenia wartości w oparciu o: zasoby, organizację, transakcje lub innowacyjność⁸, przy czym z perspektywy dominującego zasobowego nurtu zarządzania podkreślić należy tocząca 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 pieniędzy⁹.

Konfiguracja łańcuchów wartości pomiędzy klientami, dostawcami i dystrybutorami jest systemem wartości¹⁰. 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”¹¹. 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, a 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 informatycznych¹².

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”¹³. Przykładem działalności korporacji Apple czy Vodafone, które doszły do przekonania, że niewykorzystane (bądź nie w pełni wykorzystane)

⁷ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 46-48; J. Kreft, *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012.

⁸ R. Picard, *Value Creation and the Future of News Organisation*, Joan Shorenstein Center on the Press, Politics and Public Policy, s. 68.

⁹ B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. Kraków 2012, s. 189-200/

¹⁰ W. Czakon, *Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004.

¹¹ R. Norman, R. Ramirez, *From value chain to value constellation: designing interactive strategy*, Harvard Business Review 1993, no. 71.s. 65-67.

¹² C. Egan, *Creating Organizational Advantage*, Routledge, Oxford 2012, s. 90.

¹³ R. Ramirez, J. Wallin, *Prime Movers – Define your business or have someone define it against you*, John Wiley & Sons, Chichester 2000.

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 oni 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 stabilne¹⁴. Innym przykładem z początku 2013 r. jest propozycja korporacji Facebook w postaci Graph Search / socjogramu - wyszukiwarki działań użytkowników dzięki której będzie można przeszukiwać bazy Facebooka.

Sieciowe tworzenie wartości w mediach

W związku z postępami cyfryzacji i konwergencji w mediach podstawową metaforą stają się sieci. Są one obecne w szeregu terminach stosowanych w nauce zarządzania, takich jak: sieć wartości (ang. value networks), organizacja sieciowa (ang. networked organization), innowacyjnych sieci współpracy (ang. collaborative innovation network), sieci wiedzy (ang. knowledge network) czy pracy sieciowej (ang. net work)¹⁵.

Metafora sieci obecna jest w badaniach poświęconych nie tylko organizacji społeczeństwa, ale i 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 otoczeniem¹⁶.

Początkowo dyskusja na temat tworzenia wartości w sieci koncentrowała się na dostosowaniu łańcucha dostaw do opisanie sieci dostaw¹⁷, 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 firmach dostarczających wartość końcowym odbiorcom¹⁸. Z kolei R. Johnston i P.R. Lawrence przedstawili koncepcję „wartości dodaną partnerstwa”, ścisłej współpracy niezależnych firm mającej na celu zarządzanie przepływem towarów i usług wzdłuż wspólnego łańcucha

¹⁴ R. Ramirez, U. Mannervik, *Designing value-creating Systems*, [w:] L. Kimbell, V. P. Seidel, *Designing for Services – Multidisciplinary Perspectives: Proceedings from the Exploratory Project on Designing for Services in Science and Technology-based Enterprises*, University of Oxford 2008, s. 35-36.

¹⁵ P. Sępka, K. Subda, *Wykorzystanie analizy sieci społecznych (SNA) do budowy organizacji opartej na wiedzy*, E-mentor, Szkoła Wyższa Handlowa 2009, (28), nr.1, [Dostęp 2011.06.12] <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/28/id/618>

¹⁶ M. Ratajczak – Mrozek, *Istota podejścia sieciowego*, „Przegląd Organizacji” 2009/4, s. 18.

¹⁷ C. Parolini, *The value net: A Tool for Competitive Strategy*, Wiley, Chichester 1999.

¹⁸ P. Kothandaraman, D.T. Wilson, *The Future of Competition: Value-Creating Networks*, “Industrial Marketing Management” 2001, vol. 30, no. 4, s. 379-389.

wartości¹⁹. 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 dostawców²⁰.

Inne badania uwzględniły zaangażowanie klientów i alianse strategiczne²¹, a Y. Benkler wzbogacił koncepcję sieci m.in. o społeczną produkcję nie nastawioną na zysk²², a R. Gulati zaproponował koncepcję zarządzania sieciami uwzględniającą organizacyjne sojusze i elastyczność w zarządzaniu, zaufanie i zarządzanie konfliktami²³. Dopiero jednak prace A. Biem i N. Caswella przeniosły dyskusję w sferę sieci wartości i sieci biznesowych uwzględniających relacje pomiędzy firmą a zewnętrznymi partnerami²⁴.

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:

- Każda firma zajmowała pozycję w łańcuchu wartości
- Każda strategia była sztuką pozycjonowania firmy we właściwym miejscu w łańcuchu.

Takie podejście pozostaje nadal aktualne, albowiem rozwój przedsiębiorstw medialnych nie postępuje w oparciu o jeden wzorzec, 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 tzw. nowych mediach. Dodaną wartość 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 firmy, 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 zatarciu²⁵.

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,

¹⁹ R. Johnston, P.R. Lawrence, Beyond vertical integration - the rise of the value-adding partnership, [w:] G. Thompson, J. Frances, R. Levači, J. Mitchell, *Markets, Hierarchies and Networks: The Coordination of Social Life*, Sage Publications, s. 193-202.

²⁰ D. Bovet, J. Martha, *Value Nets: Breaking the Supply Chain to Unlock Hidden Profits*, John Wiley & Sons 2000. .

²¹ R. Normann, R. Ramirez, *From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy*, Harvard Business Review 1993, no. 71., s. 65-77.

²² Y. Benkler, *Bogactwo sieci. Jak produkcja społeczna zmienia rynki i wolność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

²³ R. Gulati, *Alliances and Networks*, "Strategic Management Journal" 1998, vol. 19, no. 4, s. 293-317.

²⁴ A. Biem, N. Caswell, *A value Network Model for Strategic Analysis*, 41st Hawaii International Conference on System Sciences 2008.

²⁵ J. Kreft, *Ewolucja ...*, op.cit.

przede wszystkim, z perspektywy ekonomicznej, psychologii społecznej, socjologii i nauk politycznych.

Wpływ współtworzenie 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 / ciągłe projektowanie i przebudowę złożonych sieciowych relacji i układów tych relacji. Rekonfiguracja ta wpływa również na nowe postrzeganie przewagi konkurencyjnej. Osiągnię ją bowiem to przedsiębiorstwo medialne, które:

1. Będzie sprawniej angażować się i we współpracę i z niej umiejętnie rezygnować.
2. Będzie przechwytywać wartość dodaną powstającą w wyniku współpracy, czyli także powstającą w efekcie zaangażowania użytkowników (np. w formie crowdsourcingu).
3. 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 poza ekonomiczne 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 identyfikowani.

Przykładem kształtowania sieciowych relacji jest oferowanie przez medialne korporacje użytkownikom mediów narzędzi, dzięki którym uczestniczą oni w portalach społecznościowych wymieniając się w nich informacjami, opiniami, rekomendacjami i innymi treściami – słowem całym nowo tworzonym przez nich kontentem.

Dominujące podmioty, np. korporacje transmiedialne dążą nieustannie w takiej sieci do takiej konfiguracji konstelacji firm i reprezentowanych przez nie zasobów (np. w postaci relacji)²⁶, które połączyłyby staro medialne wartości z wartościami nowo medialnymi, 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 w pomiędzy partnerami, inwestorami i klientami, a także w odniesieniu do sieci użytkowników²⁷.

Korporacja medialna, czy inny dominujący podmiot, np. w niszach rynkowych, staje w takim nowych kontekście 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 przedsiębiorczości²⁸.

Najważniejszym wyzwaniem strategicznym korporacji medialnej jest w tej sytuacji zrozumienie, jak użytkownicy mogą tworzyć wartość i jak skonfigurować system biznesu, aby²⁹:

- Czynili to jak najlepiej.
- Podejmowali nowe, nieznane 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 medialnych treści. Zanim na przykład

²⁶ U. Bąkowska – Morawska, *Zasoby relacyjne w strategii przedsiębiorstw*, [w:] R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Prace Naukowe Wałbrzyskie Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006, s. 165 – 177.

²⁷ V. Allee, *Value Creating Networks: Organizational Issues and Challenges*, *The Learning Organization Special Issue on Social Networks and Social Networking 2009*, vol. 6, issue 6., op.cit., s. 428.

²⁸ J. Bierówka, *Zasada wzajemności w społeczeństwie informacyjnym*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Kraków 2009, s. 73-74.

²⁹ R. Normann, R. Ramirez, *From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy*, *Harvard Business Review* 1993, no. 71., s. 65-77.

You Tube stał się największą globalną „telewizją”, to do tradycyjnych stacji telewizyjnych i producentów z nimi związanych należała produkcja i dystrybucja programów, a do firm marketingowych ich promocja. W przypadku You Tube zadania te przerzucone są 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 jej tworzenia.

Zakończenie

Przedstawiona powyżej 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 zmobilizowanie i organizowanie użytkowników w celu kreowania wartości.
2. Użytkownicy / twórcy stają się arbitrami sukcesu przedsiębiorstw medialnych.
3. Medialne propozycje stają się coraz bardziej skomplikowane i pojedyncza firma 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 firmami 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 jądrowej³⁰. Moce te, tworzenie platform Web 2.0 poprzez kreowanie społecznych relacji, budowę społeczności, wymianę plików, informacji, interaktywne blogi itd. wyzwalane są przede wszystkim w

³⁰ M. McLuhan, *Zrozumieć media. Przedłużenie człowieka*, Wydawnictwo WNT, Warszawa 2004, s. 91.

ramach działania nowo medialnych organizacji określając ich przewagę konkurencyjną wobec przedsiębiorstw tzw. starych mediów.