

Jan Kreft

Uniwersytet Gdański

## **Gdy konsument współtworzy wartość firmy – użytkownik w mediach**

### **Uwagi wstępne**

You Tube, Facebook, i wiele innych firm medialnych łączy unikatowa cecha związana z redefinicją tworzenia wartości w kontekście obieranych przez firmy medialne strategii. Polega ona na przejmowaniu przez odbiorców mediów części zadań, które wcześniej przypadały na firmy medialne. Dotychczasowi bierni odbiorcy – telewidzowie, czytelnicy, słuchacze – dzięki cyfryzacji przejęli na siebie rolę dostawców i dystrybutorów medialnych treści.

Wyzwaniem strategicznym firm medialnych jest w tej sytuacji zrozumienie, jak użytkownicy mediów mogą tworzyć wartość i jak skonfigurować system biznesu, by czynili to jak najlepiej. Strategicznym celem jest natomiast mobilizowanie użytkowników, by zaangażowali się w nowe medialne aktywności (tworzenie filmów, programów komputerowych itp.) i dzielili się nimi z innymi użytkownikami, by robili to jak najczęściej rekomendując takie postępowanie innym użytkownikom mediów. Przyczynią się wówczas do wzrostu wartości firm medialnych.

### **Aktywni użytkownicy w strategii firm medialnych**

Powszechny dzięki cyfryzacji, wysokiej jakości dostęp do medialnych treści w dogodnym dla użytkowników czasie i miejscu, w atrakcyjnej formie, z ofertą selekcji zróżnicowanych, globalnie tworzonych medialnych treści, pozwala na systematyczną redefinicję roli i relacji oraz organizacyjnych praktyk medialnego biznesu. W takich warunkach dotychczasowy odbiorca mediów przyjmuje na siebie część zadań, która wcześniej przypadała na firmę medialną i staje się nie tylko klientem, ale dostawcą i elementem dystrybucji medialnego kontentu – współtwórcą wartości.

Wartości te powstają również we współpracy z użytkownikami mediów w ramach rozbudowanych relacji, nawet jeśli ich tworzenie nie jest przez tych użytkowników uświadomione, jak można bowiem przypuszczać korzystanie z usług nowych mediów nie jest traktowane przez użytkowników jako kreowanie wartości dodanej.

Wartości te powstają w bardzo niekiedy rozbudowanej sieci interakcji, uczestnicy sieci dążą do uczestniczenia w nowych konfiguracjach a granice organizacji

ulegają zatarciu. Ponieważ w praktyce każda, nawet największa i głęboko zintegrowana wertykalnie firma medialna wytwarza jedynie część funkcji kreujących wartość dla użytkowników, ważne jest rozpoznanie powstawania wartości w strategicznych ich lokalizacjach, także poza granicami firm.

### **Podejście sieciowe**

Do nawiązywania współpracy z innymi podmiotami skłania firmy medialne złożone otoczenie kształtowane przez technologiczne, ekonomiczne i społeczne zmiany skłania. Zakres tej współpracy przestaje być limitowany geograficznie i prawnie, erozji ulegają kolejne bariery, powstają rozległe, skomplikowane a przede wszystkim dynamiczne struktury. Ze względu na rozliczne więzi pomiędzy podmiotami rynkowymi można je rozpatrywać jako składnik dynamicznych sieci relacji, jako podmioty zmuszone do utrzymywania tych relacji i zarządzania nimi. Takie rozumienie funkcjonowania podmiotów rynkowych jest skutecznie adaptowane do nauki o zarządzaniu i również same przedsiębiorstwa zaczęły być postrzegane jako dynamiczne sieciowe nie hierarchiczne struktury, organizacje sieciowe w których ważną rolę odgrywają relacje<sup>1</sup>.

Sieciowość oddaje zatem nie tylko klarownie morfologię współczesnego społeczeństwa, ale logika usieciowienia dotyczy także procesów produkcyjnych, doświadczenia, władzy i kultury, a organizacje sieciowe stanowią dominującą formę organizacji gospodarczej oraz globalnych rynków finansowych i projektów biznesowych.

Podejście sieciowe wyróżnia bowiem także rozumienie funkcjonowania organizacji jako elementu życia społecznego, a nie tylko gospodarczego i uwzględnia całość tworzących sieć kontaktów z otoczeniem<sup>2</sup>.

Sama sieć jest w takim podejściu modelem bądź metaforą przedstawiającą znaczną zazwyczaj liczbę powiązanych ze sobą jednostek. W węższym rozumieniu dotyczy wertykalnych i horyzontalnych powiązań między przedsiębiorstwami, w szerszym – także diagonalnych połączeń z podmiotami wspierającymi działalność gospodarczą, np. agencjami reklamowymi, regulatorami rynku, instytucjami badawczymi i finansowymi itd.

---

<sup>1</sup> M. S., Białasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2008, s. 127-130.

<sup>2</sup> M. Ratajczak – Mrozek, *Istota podejścia sieciowego*, „Przegląd Organizacji”, 2009/4, s. 18.

## Sieci wartości

Koncepcja wartości mająca swe źródło jeszcze w antycznych rozważaniach nad dobrem człowieka jest współcześnie obecna m.in. w zarządzaniu poprzez wartość (ang. value based management – VBM), które oznacza podporządkowanie procesów zarządzania i aspiracji firm nadrzędnemu celowi jakim jest maksymalizowanie wartości firm przez skupienie procesu decyzyjnego na głównych czynnikach kształtujących wartość<sup>3</sup>.

Z sukcesem w działalności firm medialnych wiąże się tworzenie wartości dla klienta poprzez dostarczanie produktów i usług jak najlepiej odpowiadających oczekiwaniom i potrzebom w sposób bardziej efektywny od konkurentów. Proces poprzez który taka wartość powstaje łączy cały zakres aktywności firm i był tradycyjnie konceptualizowany jako łańcuch wartości, który ukazuje wartość dodaną do produktu lub usługi na każdym etapie ich powstawania, przemiany, zarządzania nimi, marketingu i sprzedaży oraz dystrybucji<sup>4</sup>.

Dyskusja na temat tworzenia sieci wartości koncentrowała się początkowo na uwzględnieniu zmian technologicznych w koncepcji łańcucha, choćby w postaci cyfrowego łańcucha umożliwiającego osiągnięcie wysokiego poziomu zadowolenia i rentowności firm<sup>5</sup>. P. Kothandaraman i D.T. Wilson nazwali swą koncepcję „tworzeniem wartości w sieci” skupiając się na kluczowych firmach dostarczających wartość końcowym odbiorcom<sup>6</sup>. Uwzględniano także nowe rozwiązania w opisie sieci dostaw<sup>7</sup>, ponadto prace badawcze nawiązywały do teoretycznych założeń zrównoważonej karty wyników. Kolejne badania uwzględniały już aktywne zaangażowanie klientów i aliansy strategiczne<sup>8</sup>, a Y. Benkler wzbogacił koncepcję sieci m.in. o społeczną produkcję nie nastawioną na zysk<sup>9</sup>. Dopiero jednak prace A. Bien i N. Caswella przeniosły dyskusję w sferę sieci wartości i sieci biznesowych uwzględniających relacje pomiędzy firmą a zewnętrznymi partnerami<sup>10</sup>.

---

<sup>3</sup> T. Copeland, T. Koller, J. Murrin, *Wycena. Mierzenie i kształtowanie wartości firm*, Wig Press, Warszawa, 1997, s. 87.

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> D. Bovet, J. Martha, *Value Nets*, Wiley, New York, 2000, s.2-18.

<sup>6</sup> P. Kothandaraman, D.T. Wilson, *The Future of Competition: Value-Creating Networks*, „Industrial Marketing Management” 2001, vol. 30, no. 4, s. 379-389.

<sup>7</sup> C. Parolini, *The value net: A tool for competitive strategy*, Wiley, Chichester, 1999, s. 59-68.

<sup>8</sup> R. Normann, R. Ramirez, *From value chain to value constellation: designing interactive strategy*, Harvard Business Review, 1993, no. 71., s. 65-77; C. Christensen, *The Innovator's s...*, op.cit..

<sup>9</sup> Y. Benkler, *Bogactwo sieci. Jak produkcja społeczna zmienia rynki i wolność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, 2008.

<sup>10</sup> A. Bien, N. Caswell, *A value network model for strategic analysis*, 41st Hawaii International Conference on System Sciences, 2008, s. 1-7.

## **Wartość „nasycona relacjami”**

Współcześnie zatem miejsce statycznych związków wpisanych w koncepcję linearnego łańcucha wartości zajmuje „sieć wartości”<sup>11</sup>. Koncepcja ta zakłada, że we współczesnych mediach wartości powstają z kompleksowych interakcjach zachodzących pomiędzy wieloma społecznymi, ale i technicznymi zasobami. Interakcja tych zasobów tworzy przesłanki dla powstania wartości w znaczeniu ekonomicznym, przy czym wartość ta jest rozumiana bardzo szeroko.

Wartości te obejmują wiedzę, produkt, usługę, innowację, społeczną wartość, a nawet inteligencję<sup>12</sup>. Mogą to być wartości społeczne, psychologiczne, estetyczne i moralne, mogą się zwiększać bądź zmniejszać pod wpływem „zagęszczenia” opcji udostępnianych odbiorcom. Elementami takiej sieci wartości mogą być także badania, rozwój, projektowanie, produkcja, promocja, dystrybucja itd. Jest to tworzenie wartości na molekularnym poziomie, jeśli bowiem spojrzymy na rzeczywisty mechanizm biznesu, dostrzeżemy że uczestniczy w nim wiedza, a transakcje obejmują wiele niewidocznych elementów<sup>13</sup>.

Nowa logika kreowania wartości w działalności firm medialnych wynika z obserwacji, że produkt i usługa są wynikiem skomplikowanych działań: bardzo wielu drobnych transakcji i instytucjonalnych rozwiązań pośród dostawców, klientów, pracowników i menedżerów, zespołów technicznych i specjalistów. A Tto, co uważamy za produkty są w istocie „zamrożonymi” aktywnościami, przejawiającymi się w relacjach pomiędzy uczestnikami systemu tworzenia wartości.

Jedną z konsekwencji tego nowego podejścia jest podział na fizyczne produkty i usługi niematerialne, choć w dobie powszechnej cyfryzacji mediów bardzo trudno poczynić rozróżnienie pomiędzy nimi i coraz częściej oferta firm medialnych jest kombinacją jednych i drugich. Przydatnym terminem na opisanie nowego rodzaju tworzenia wartości jest zatem „nasylenie relacjami” jako miara możliwości dostępu wiedzy i innych zasobów, które należy uwzględniać w każdym momencie kreowania wartości. Wartość staje się bardziej „nasycona”, gdy pojawia się coraz więcej możliwości tworzenia wartości w przypadku poszczególnej oferty.

---

<sup>11</sup> J. Saukkonen, *Value Constellation System (VCS) – Modelling as a Tool of Bridging Corporate Today and Future*, Helsinki, 2005, s. 1-8.

<sup>12</sup> Ibidem, s. 86-87.

<sup>13</sup> 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, s. 428.

Z szerszej perspektywy traktowanie użytkowników jako współtworzących wartość wpisuje się w uwzględnianie wartości niematerialnych, takich jak reputacja, kapitał społeczny i kompetencje użytkowników. Wpisuje się także w szeroki proces homo – centrycznego podejścia do praktyki biznesowej. Znaczenie takiego podejścia wzrasta, gdy rośnie wpływ dzielenia się wiedzą i tworzenia społecznych sieci oraz komunikacyjnych przepływów, choć zbadanie wpływu tych zjawisk na wyniki firm nadal jest istotnym wyzwaniem. O ile bowiem zaawansowane są analizy sieci jako opis działania grup, organizacji czy nawet – po części – relacji biznesowych i rozpoznawane są mechanizmy wspierania dyfuzji innowacji, efektywności i dzielenia się wiedzą, to w ograniczonym wymiarze analizowany jest ich wpływ na efektywność firm i ich finansowe wyniki, a zwłaszcza na tworzenie wartości<sup>14</sup>.

### **Wpływ na koncepcje strategii**

„Wartość wielu współczesnych produktów jest sumą cząstkowych wartości dodawanych w sieciowym procesie produkcji przez współpracujących ze sobą partnerów sieciowych i w ten sposób nabiera nowego kolektywnego charakteru”<sup>15</sup>. Od firmy wymaga to nowego „sieciocentrycznego” podejścia, albowiem to od siły sieci, od współpracy z użytkownikami – członkami „usieciovionego” społeczeństwa, a nie tylko korzyści uzyskanych dla korporacji, zależy jej powodzenie rynkowe<sup>16</sup>.

Pod wpływem powyższych zmian w wysoko konkurencyjnym środowisku mediów strategia nie polega już przede wszystkim na pozycjonowaniu zróżnicowanej działalności wzdłuż łańcucha wartości. Firmy nie dodają już jedynie wartości, ale na nowo ją opracowują we współpracy z różnymi podmiotami (w tym z użytkownikami mediów), wcześniejszymi konkurentami, dostawcami i partnerami biznesowymi.

Miejsce sekwencyjnych działań w ramach łańcucha wartości zajmują równoczesne działania i wartości powstają dzięki aktywności każdego z uczestników sieci. Organizacje natomiast koncentrują się na tworzeniu systemu wartości, a nie na tworzeniu kolejnej firmy w poszczególnych branżach. Uczestnicy sieci porozumiewają się i współpracują kształtując właściwe aktywności (co pozwala im działać taniej, szybciej i lepiej) tworząc wartość dla poszczególnych części i dla całej sieci.

Najważniejszym wyzwaniem strategicznym firmy medialnej jest w takiej nowej sytuacji zrozumienie, jak użytkownicy mogą tworzyć wartość i jak skonfigurować

---

<sup>14</sup> Ibidem, s. 427.

<sup>15</sup> S. Łobejko, *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 2010, wstęp.

<sup>16</sup> Ibidem.

systemu biznesu by czynili to jak najlepiej. Celem firmy jest zatem mobilizowanie użytkowników, by zaangażowali się w aktywności, których nigdy wcześniej nie robili, na przykład nagrywali treści medialne (filmy, programy komputerowe itp.) i dzielili się nimi z innymi użytkownikami, by robili to jak najczęściej rekomendując takie postępowanie innym użytkownikom mediów.

Strategię można zatem określić w takich nowych warunkach jako systematyczne społeczno – biznesowe innowacje / ciągłe projektowanie i przebudowę złożonych biznesowych systemów. Przykładem takiej działalności jest oferowanie użytkownikom mediów narzędzi dzięki którym uczestniczą oni w portalach społecznościowych wymieniając się w nich informacjami, opiniami, rekomendacjami, treściami – słowem całym nowo tworzonym przez nich kontentem stanowiącym o tym, co w nowych mediach, decyduje o ich wartości, czyli ruchu w sieci i liczbie oraz dynamice zachowań użytkowników. Firmy medialne w takiej sieci dążą nieustannie do takiej konfiguracji konstelacji firm i reprezentowanych przez nie zasobów, by połączyć staro medialne wartości z wartościami nowo medialnymi (interakcji z użytkownikami mediów), możliwości produkcji i dystrybucji treści medialnych z ich dostępem i możliwościami wkomponowania w logikę działania nowych mediów.

Dla firm medialnych sieć wartości jest w istocie wielkim narzędziem poszerzenia perspektyw. Koncentrując się na własnej działalności firmy optymalizują i korygują własną działalność i tracą możliwość identyfikacji problemów gdziekolwiek indziej w systemie.

Aby organizacje były skuteczne, powinny zważać, aby ich tworzenie wartości współgrało z logiką tworzenia wartości dla użytkownika poprzez wspólne rozwiązywanie problemów. Zgodnie z ideą sieci wartości zamiast identyfikować i spełniać potrzeby, lepiej koncentrować się na identyfikacji i oferowaniu użytkownikom najbardziej pożądanym przez nich aktywności. Wówczas osiągnąć można znacznie mniejsze koszty jednostkowe, optymalizować ryzyko i lepiej zarządzać ryzykiem<sup>17</sup>.

System tworzenia wartości polega na<sup>18</sup>:

- Tworzeniu systemu działań tworzących wartości dla klientów.
- Przepływie materiałów, informacji, zasobów finansowych i dzięki wzajemnym relacjom.

---

<sup>17</sup> R. Normann, R. Ramirez, *From...*, op.cit., s. 65-77.

<sup>18</sup> C. Parolini, *The value net...*, op.cit., s. 62.

- Aktywności użytkowników, o ile satysfakcjonują ich potencjalne postrzegane wartości.
- Aktywności te mogą być regulowane przez rynek, hierarchię (przedsiębiorstwo) lub przez sieć.
- W systemie mogą uczestniczyć różne rynkowe podmioty (firmy, organizacje społeczne) przejmując odpowiedzialność za niektóre aktywności i każdy z nich może uczestniczyć w więcej niż jednym systemie.

Skuteczność i konkurencyjność takiego systemu zależy od ustanowienia trwałych relacji i sojuszy z innymi podmiotami. Uczestnicy systemu muszą być przekonani o potrzebie uczestniczenia w nim i muszą się porozumieć co do sposobu podziału wartości jaką wspólnie tworzą. Strategiczny sojusz w ramach systemu może zatem powstać tylko wówczas, gdy wszyscy jego uczestnicy wierzą, że na nim skorzystają<sup>19</sup>.

Firma medialna jest zatem czymś więcej niż łączem w łańcuchu wartości, a staje się centrum sieci usług i produktów ustalającym i systematycznie modelującym wartości i kształtującym model biznesu. Z myślą o tworzeniu wartości organizowany jest podział pracy i jest projektowana współpraca oferowana użytkownikom mediów – niektórzy z nich stają się dostawcami treści medialnych, dostawcy są jednocześnie klientami, a odbiorcy mediów stają się – jak określił to A. Toffler - prosumentami (aktywnymi konsumentami), czyli jednocześnie producentami i konsumentami. Firmy medialne są w takiej sieci relacji centralną gwiazdą sieci usług produktów, zarządzania, dostaw i przedsiębiorczości<sup>20</sup>.

### **Podsumowanie**

Przedstawiona powyżej nowa logika powstawania wartości na medialnym rynku ma szereg istotnych konsekwencji dla funkcjonowania firm medialnych:

1. Gdy wartości nie powstają jedynie w łańcuchu tylko w sieciach firm medialnych i użytkowników/twórców mediów celem działalności biznesowej nie jest jedynie dostarczenie wartości odbiorcom, ale również zmobilizowanie i organizowanie użytkowników w celu kreowania wartości dodanej.

---

<sup>19</sup> Ibidem.

<sup>20</sup> J. Bierówka, *Zasada wzajemności w społeczeństwie informacyjnym*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Kraków 2009, s. 73-74.

2. Medialne propozycje stają się coraz bardziej skomplikowane i pojedyncza firma czy nawet korporacja jest rzadko w stanie przygotować je samodzielnie. Dynamika zmian i hiperkonkurencja skłania je do nawiązywania zazwyczaj krótkotrwałych (płynnych) relacji biznesowych.
3. Sposobem na tworzenie wartości jest współpraca, a źródłem przewagi konkurencyjnej jest zdolność do zbudowania z innymi firmami i użytkownikami systemu tworzenia wartości i utrzymanie jego działania.
4. Firma medialna jest bardziej konkurencyjna, gdy jest w stanie zmobilizować większą aktywność użytkowników / współtwórców medialnych treści i nawiązać najkorzystniejszą w danym momencie konstelację relacji biznesowych.
5. Firmy nie tworzą wartości jedynie dzięki temu, że są zbiorem coraz większych kompetencji, ale dzięki temu że użytkownicy mediów są coraz bardziej kompetentni. Aby to uzyskać powinny stale oceniać i przebudowywać relacje z użytkownikami.
6. Firmy są zmuszone do uczenia i szkolenia użytkowników i mobilizowania ich do działania, czyniąc z nich ostatecznych arbitrów sukcesu lub porażki. Jednocześnie to aktywność dotychczasowych użytkowników zachęca i inspirowanie 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.
7. Do najważniejszych wyzwań strategicznych należy integracja wiedzy i relacji – dobre dopasowanie kompetencji i użytkowników. Aby wykorzystać ustanowione relacje, korporacja musi stale powiększać wiedzę.

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<sup>21</sup>. To moce autonomii użytkowników, autonomii tak w sensie kantowskim („niezależność, jako najwyższa zasada moralności” i „jakość woli bycia prawem dla siebie”), jak i w sensie proponowanym przez J.S. Milla („wolności myślenia i dyskusji”).

---

<sup>21</sup> M. McLuhan, *Zrozumieć media. Przedłużenie człowieka*, Wydawnictwo WNT, Warszawa 2004, s. 91.

Moce te, tworzenie platform Web 2.0 poprzez kreowanie społecznych relacji, budowę społeczności, wymianę plików, informacji, interaktywne blogi itd. wyzwalane są jednak przede wszystkim w ramach działania nowo medialnych firm z których niemal wszystkie są nastawione na maksymalizację korzyści dla akcjonariuszy, osiąganie zysku. Słowem obecność internautów w medialnej sieci polega na bardziej bądź mniej skomercjalizowanemu korzystaniu z usług korporacji, tak starych, jak i nowych mediów.

**Słowa kluczowe:**

Media, strategia, wartość

**Streszczenie**

Liczne firmy medialne łączą unikatową cechą związaną z redefinicją tworzenia wartości w kontekście obieranych strategii. Polega ona na przejmowaniu przez odbiorców mediów części zadań, które wcześniej przypadały na firmy medialne. Dotychczasowi bierni odbiorcy – telewidzowie, czytelnicy, słuchacze – dzięki cyfryzacji przejęli na siebie rolę dostawców i dystrybutorów medialnych treści.

Wyzwaniem strategicznym firm medialnych jest w tej sytuacji zrozumienie, jak użytkownicy mediów mogą tworzyć wartość i jak skonfigurować system biznesu, by osiągnąć maksymalną wartość dla użytkownika.

**Key words:**

Media, value, strategy

**Summary**

Numerous media companies have a unique feature combined with the redefinition of value creation in the context of HUSKED strategy. It involves the taking by the public media of the tasks that previously were a media company. Existing passive recipients - viewers, readers, listeners - thanks to digitization took on the role of suppliers and distributors of media content.

Strategic challenge for media companies in this situation is to understand how media users can create value and how to configure the business, to do the best.