

# **ZA FASADĄ SPOŁECZNOŚCI**

Elementy zarządzania nowymi mediami



JAN KREFT

# ZA FASADĄ SPOŁECZNOŚCI

Elementy zarządzania nowymi mediami

Wydawnictwo  
Uniwersytetu Jagiellońskiego

Publikacja dofinansowana przez Uniwersytet Jagielloński ze środków Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Instytutu Kultury oraz Katedry Zarządzania i Ekonomiki Mediów

Recenzent

*dr hab. Stanisław Jędrzejewski, prof. Akademii im. Leona Koźmińskiego*

Projekt okładki

*Pracownia Register*

© Copyright by Jan Kreft & Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego  
Wydanie I, Kraków 2015  
All rights reserved

Niniejszy utwór ani żaden jego fragment nie może być reprodukowany, przetwarzany i rozpowszechniany w jakikolwiek sposób za pomocą urządzeń elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych oraz nie może być przechowywany w żadnym systemie informatycznym bez uprzedniej pisemnej zgody Wydawcy.

ISBN 978-83-233-3906-9



[www.wuj.pl](http://www.wuj.pl)

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego  
Redakcja: ul. Michałowskiego 9/2, 31-126 Kraków  
tel. 12 663-23-81, 12 663-23-82, fax 12 663-23-83  
Dystrybucja: tel. 12-631-01-97, tel./fax 12-631-01-98  
tel. kom. 506-006-674, e-mail: [sprzedaz@wuj.pl](mailto:sprzedaz@wuj.pl)  
Konto: PEKAO SA, nr 80 1240 4722 1111 0000 4856 3325

# SPIS TREŚCI

Wstęp .....	7
1. Wartości w mediach .....	17
1.1. Specyfika wartości w mediach .....	17
1.2. Asymetria celów rynkowych i społecznych .....	26
2. Ewolucja medialnego środowiska .....	35
2.1. Dynamika Web 2.0 .....	35
2.2. Mit powszechnego współtworzenia treści medialnych i uczestnictwa ...	40
2.3. Hybryda rynku i aktywności pozarynkowej .....	47
2.4. Media „pełne darów” .....	50
2.5. Sprzeczności Web 2.0 – między rynkową i społeczną logiką .....	55
3. Współtworzenie w mediach .....	59
3.1. Współtwórca – od klienta i konsumenta po użytkownika i producenta .....	59
3.1.1. Profesjonaliści i mit amatora .....	75
3.2. Kreatywność „dyskursywnie przesłodzona” .....	81
3.3. Użytkownicy i komodyfikacja mediów .....	87
3.3.1. Asymetria intencji – strategia <i>don't worry, be happy</i> .....	93
3.3.2. Nadzór i personalizacja .....	96
3.3.3. „Mit darmowych obiadów” w społecznościowych mediach – Google i Facebook .....	98
4. Zawłaszczanie wartości – retoryka społeczności .....	103
4.1. Zawłaszczanie wartości i monetyzacja społeczności .....	103
4.2. Fundament fasady: retoryka społeczności i przesunięcia władzy .....	117
4.3. Retoryka społeczności i koncepcja transferu zaufania .....	125
5. Współtworzenie wartości a strategia przedsiębiorstw medialnych .....	129
5.1. Komodyzacja w mediach i zarządzanie doświadczeniem .....	129
5.2. Konstelacja wartości .....	133
5.3. Zarządzanie retoryką społeczności .....	140

5.4. Dominacja tradycyjnych modeli biznesowych i luka stabilności.....	141
5.5. „Jazda na gapę” .....	148
Zakończenie .....	159
Bibliografia .....	163
Spis rycin i tabel.....	183

# WSTĘP

Sześćdziesiąt sekund w nowych światowych mediach: na Facebooku uaktualnianych jest 695 tysięcy profili i pojawia się ponad pół miliona komentarzy. Na Google trafiają 694 tysiące zapytań. Internauci z całego świata zakładają w tym czasie 60 nowych blogów, a na YouTube trafia ponad 600 nowych filmów. Apple zajmuje się w ciągu tej minuty dostawą 13 tysięcy aplikacji, a w całym wirtualnym uniwersum trwa wysyłka ponad 160 mln e-maili. Miliony użytkowników tworzą nowe aplikacje, powstają start-upy, księgowi podliczają zyski i straty.

W mediach trwa wielka krzątanina. Pod tym eufemizmem należy jednak dostrzec to, co z perspektywy zarządzania mediami jest najistotniejsze: tworzenie wartości i wysiłek, który jest w istocie pracą. Użytkownicy mediów i ich odbiorcy w każdej z kolejnych mijających minut pracują. Ciężko i wydajnie. Nie narzekają, a jeśli są z jakiegoś powodu niezadowoleni, to łączą się w grupy i dają upust swym emocjom, pracując jeszcze wydajniej, z jeszcze większym oddaniem. Nieustannie, zwykle wiernie powracając do swoich ulubionych miejsc pracy.

Są znakomitymi pracownikami. Nie sarkają na warunki, sami kupują narzędzia pracy: smartfony, telefony, komputery, programy komputerowe..., tak jak w XIX wieku czynili to ich pradziadowie w ówczesnych warunkach samozatrudnienia w kopalniach i hutach.

Internauci są pojętni i bardzo szybko nabywają nowych kompetencji. Zwykle uczą się sami, chętnie. Bez pomocy instytucji, w zaciszu domowym, odpoczywając, poza szkołą podstawową, gimnazjum, liceum, technikum i uniwersytetem. Bez przymusu, zachęt finansowych i bez kar. Zgodnie, z zapałem, samodzielnie i w grupach.

Niektórzy są mistrzami w „swoim fachu”, jak na przykład współtworzący/grający w gry komputerowe. Potrafią umiejętnie i z pasją współkreować swoje miejsce pracy, a przy okazji zacierać granice między tym, co profesjonalne, a tym, co amatorskie. Łącząc się w sieci, chętnie tworzą wspólne przedsięwzięcia i ochoczo odpowiadają na apele o wzmożony wysiłek. O każdej porze dnia i nocy.

Nie są „psami ogrodnika” – chętnie dzielą się swoimi umiejętnościami, podobnie jak swoimi danymi osobistymi. Własną prywatność chronią z wyszukaną dezynwolturą, w ramach „ekonomii dzielenia się”. Wszak są częścią świata „przyjaciół”, „relacji”, „pasji”.

Równie niefrasobliwie gospodarują też wiedzą na temat prawa autorskiego – przecież cenią wolność. Tworzą remiksy i adaptacje filmów, nagrań muzycznych czy innych utworów. Wszędzie, gdzie można, na różnych platformach medialnych manifestują własną podmiotowość i oryginalność.

Nie oczekują zapłaty. Często nie wiedzą o tym, że mogą się o nią upomnieć. Przecież to, co robią, to tylko zabawa, zabijanie nudy, spędzanie wolnego czasu.

Internauci. Najlepsi pracownicy z najlepszych. Dziesiątki, setki milionów, prawie dwa miliardy.

Pracują i jeszcze nigdy tak wielu nie robiło tak wiele dla tak niewielu. Tak nieświadomie i tak gorliwie.

O tej pracy, o tworzeniu wartości w mediach i ich zawłaszczaniu jest ta książka. Jej badawcza perspektywa nawiązuje do paradygmatu krytycznego; do relacji władzy symboliczno-kulturowej mediów i władzy gospodarczej; do założenia, że analiza zakresu i zawartości produktów kulturalnych jest możliwa dzięki osadzeniu w sieci materialnych interesów warunkujących ich produkcję i dystrybucję<sup>1</sup>.

Nowe medialne uniwersum Web 2.0, z jego powszechnymi praktykami udostępniania kodów, treści i dzieleniem się treściami oraz dostępem, to medialny świat oparty na kontestowaniu wymiany towarowej w mediach. Bo w środowisku medialnej prosumpcji ma być inaczej niż w „starych mediach”, w odchodzącym w przeszłość świecie tyranii jednokierunkowej komunikacji, propagandy i wyzysku korporacji.

Nowy świat mediów ma być z jednej strony światem nieoczekiwania na zapłatę w zamian za aktywność, uniwersum powstawania mediów bez żadnej zachęty i obowiązku – wielką sferą pozarynkową. Z drugiej strony ma stanowić przestrzeń „kultury darmowości”, darmowej oferty medialnej oraz poszukiwań zapamiętywalnych doświadczeń, którymi można się dzielić w sieci przyjaciół.

Stanowienie „nowego” w miejsce „starego” trwa w technologicznym wymiarze od ponad pół wieku, w wymiarze medioznawczym czy zarzą-

---

<sup>1</sup> G. Murdock, P. Golding, *Capitalism, Communication and Class Relations* [w:] J. Curran, M. Gurevitch, J. Woolacott (eds.), *Mass Communication and Society*, Edward Arnold, London 1977, s. 12–43.



dzania mediami – także od kilku dekad, a rolę i znaczenie współtwórców mediów odkrywano w dotychczasowych klientach/użytkownikach mediów stopniowo<sup>2</sup>.

O tym, że odbiorcy i użytkownicy pracują, głosił w 2007 roku, celebrując publikację *You (ty)* jako „osoby roku”, magazyn „Time”, który pozwolił sobie na uwagę, że internauci współtworzący media i czerpiący z siły innych oraz pomagający sobie nawzajem za darmo zmieniają nie tylko świat, ale także sposób zmieniania świata.

Okładka tego wydania magazynu jest dobrze znana; artykuł jej towarzyszący – już mniej, tymczasem „Time” wieścił ważne zmiany: „Nie tylko oglądają, ale i pracują. Intensywnie pracują. Przygotowują profil na Facebooku i awatara w Second Life, recenzują książki dla Amazona i nagrywają podcasty. To nie tylko gra, rozrywka i rekreacja, to także praca przyczyniająca się do tworzenia globalnej gospodarki wiedzy. Z jednej strony prowadzi ona do „nowej cyfrowej demokracji”, z drugiej wiąże nas z pracą za darmo i pozwala pokonywać profesjonalistów w ich własnej grze” – pisał autor „Time”<sup>3</sup>. Magazyn „Time” trudno posądzać o przyjmowanie krytycznej perspektywy, a jednak uchylał zasłonę i dostrzegał to, co zazwyczaj w nowomediowej euforii jest pomijane – specyficzne relacje pomiędzy mediami a ich użytkownikami – obraz za „fasadą społeczności”.

Amerykański magazyn trafnie identyfikował napięcie pomiędzy „komercyjnym” i „niekomercyjnym” oraz pomiędzy „amatem” i „profesjonalistą”. W istocie współtworzenie wartości skłania do zadania pytania o to, czy pozbawiona wynagrodzenia aktywność użytkowników staje się jedynie niekontrolowanym, prozaicznym zajęciem, czy raczej nową formą zbiorowej pracy tworzącej wartość na rynku mediów? Czy to biznes „taki jak zwykle”, w którym konsumenci są na swój sposób oszukiwani, pracując przede wszystkim na rzecz wzbogacenia akcjonariuszy przedsiębiorstw medialnych? Czy uczestniczą, teraz już samodzielnie i aktywnie, w kreowaniu i konsumowaniu tego, co szkoła frankfurcka nazywała „fałszywymi potrzebami”, czyli zastępują pragnienie bycia wolnym fałszywą potrzebą wolności wyboru konsumowanych produktów medialnych?

Pytania te są aktualne jak nigdy wcześniej wraz ze wzrostem tak zwanych mediów społecznościowych i masową, rosnącą kapitalizacją giełdową spó-

---

<sup>2</sup> G. Ritzer, N. Jurgenson, *Production, Consumption, Prosumption: The Nature of Capitalism in the Age of the Digital „Prosumer”*, „Journal of Consumer Culture” 2010, vol. 10, no. 10, s. 13–36.

<sup>3</sup> L. Grossman, *Time’s Person of the Year: You, Time.com*, <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1569514,00.html?aid=434&from=o&to=http%3A//> (dostęp: 3.12.2012).

łek medialnych nimi zarządzających – kapitalizacją na niespotykaną skalę. Są też elementem dyskursu, czy kreatywna gospodarka, w tym medialny jej segment, jest i powinna być postrzegana jako sposób pozyskania kapitału i zwiększenia rentowności poprzez pomniejszenie kosztów profesjonalnego tworzenia i dystrybucji treści medialnych? Czy współkreacja wartości tworzy nowy rozdział w rozważaniach na temat zarządzania mediami, a w innym wymiarze konstytuuje kapitalizm prosumencki?<sup>4</sup>

Opisywana codzienna aktywność użytkowników Internetu nie jest wolna od trosk: praca w mediach (zarówno w „nowych”, jak i „starych”) jest pracą podejmowaną przez amatorów i profesjonalistów w warunkach wspólnoty problemów, w przemyśle kultury nacechowanym z jednej strony kreatywnością, z drugiej niepewnością organizacyjną wynikającą z nieprzewidywalnego odbioru mediów przez publiczność. Jest podejmowana w środowisku, w którym koszty są ponoszone przede wszystkim przez samych pracowników, to na nich bowiem zostało przeniesione w znacznym stopniu ryzyko nieprawidłowości w funkcjonowaniu rynku medialnego. Pracują oni w warunkach, w których większość ludzi doświadcza własnego życia jako ciągłej zmiany i niepewności. Większość też, zwabioną innowacyjnością mediów, o pozabawiono przywileju „unikania niepewności”.

Pracownicy mediów są z jednej strony postrzegani jako prekursorzy „przyszłej pracy” – przykładem odejścia od tradycyjnego rozumienia „kariery” na rzecz pracy niesformalizowanej i nieciągłej. Nieustannie podnoszą kwalifikacje, są poddawani przekwalifikowaniom i aktualizacji wiedzy oraz umiejętności. Z drugiej strony są członkami „pokolenia niepewności”. Są modelowymi nowymi pracownikami: ofiarnymi, samodzielnymi, przedsiębiorczymi, przyzwyczajonymi do braku stabilizacji, nakłanianymi do tworzenia „hitów”, najlepiej takich, które łączą finansowe możliwości start-upów z branży nowych technologii informatycznych ze sztuką i handlem. Są wreszcie ikonami myślenia w ramach tak zwanej nowej gospodarki małych przedsiębiorstw: elastycznych i ponadprzeciętnie tolerancyjnych wobec ryzyka.

Na co dzień towarzyszy im retoryka społeczności i powszechnego sukcesu w kreatywnych mediach, z ich obietnicą tego, że każdy może być znakomitym dziennikarzem, reżyserem czy scenarzystą. Retoryka, która używa form „dyskursywnego przesłodzenia”. Owi nowi specjaliści, czy „barbarzyńcy u bram” – jak widzą ich profesjonalisci zatrudnieni w mediach – testują „smakowitość wolnego zatrudnienia” i emocje, jakie można znaleźć w sukcesie samozatrudnienia. Są ofiarami wizji, którą malowniczo opisują

---

<sup>4</sup> G.Ritzer, N. Jurgenson, *Production...*, *op.cit.*

S. Nixon i B. Crew: „Wyobraź sobie, jak dobrze obudzić się codziennie rano w radosnym oczekiwaniu na pracę. Wyobraź sobie, jak dobrze wykorzystać swą kreatywność, umiejętności i talent, by stworzyć film lub kolejne wydanie magazynu. Czy już jesteś tam? Czy dobrze się czujesz?”<sup>5</sup>.

Owo przesłodzenie dotyczy nie tylko branży reklamowej, choć tam jest szczególnie dobrze widoczne. Pracujący w mediach, zwłaszcza nowych, uczestniczą w modelowym przemyśle obiecującym nowe podejście do kariery. Ta przyjemność wymaga jednak ofiar.

Internauci są zatem „przedstawicielami nowego wspaniałego świata pracy”, choć w tym określeniu można dostrzec antyutopię Aldousa Huxleya. Skwapliwie uczestniczą też w zacieraniu się granicy między tym, co „służbowe”, a tym, co „prywatne”. W zamian cieszą się brakiem rutyny i... nieustannie egzekwowaną koniecznością potrzeby bycia „społecznym” i „dostępnym”. Dlatego pozostają on-line 24 godziny na dobę.

Takie traktowanie aktywności odbiorców i użytkowników jako pracy to rezultat rozważań nad istotą produktu medialnego – tego, że media, prócz odgrywania kulturowej, społecznej i politycznej roli, pozostają osadzone w logice rynkowej. Jeśli wszak przyjąć, że reklamodawcy otrzymują w zamian za swe pieniądze uwagę audytorów i prawdopodobieństwo ich lojalności, to mitem jest „wolność” nowych mediów. Jest to bowiem wolność, ale z rękoma trzymającymi pilota i myszkę komputerową w rynkowych dybach.

Takie rozumienie roli użytkowników mediów jest także bliskie krytycznej teorii mediów. Jej teoretycy głoszą, że „oprócz pracy zawodowej, największą częścią aktywności audytorów jest czas sprzedawany reklamodawcom. (...) W «swoim» czasie pracownicy wypełniają podstawowe funkcje handlowe na rzecz producentów i konsumentów towarów i pracują, produkując oraz reprodukcując siłę roboczą”<sup>6</sup>.

Z pozoru zatem wraz z nastaniem ery prosumerów i produserów – współtwórców mediów – wiele się zmieniło, w istocie zaś – niewiele.

„Stare” media niczego nie „udawały” i nie udają. Bierny użytkownik może nadal kupić gazetę lub „zarządzać” pilotem odbiornika telewizyjnego. Jego aktywna rola jest ograniczona, niekiedy uczestniczy w teleturniejach, z rzadka występuje w roli współtwórcy programu.

W nowych mediach interaktywność, dwukierunkowa symetria i względnie przejrzysta komunikacja mają się przyczyniać do upodmio-

---

<sup>5</sup> S. Nixon, B. Crewe, *Pleasure at Work? Gender Consumption and Work Based Identities in the Creative Industries*, „Consumption, Markets and Culture” 2004, vol. 7, no. 2, s. 129–147.

<sup>6</sup> D. Smythe, *Communications: Blindspot of Western Marxism*, „Canadian Journal of Political and Social Theory” 1977, vol. 1, no. 3, s. 3.

towania użytkownika. Tymczasem relacje pomiędzy nowomiedialnymi przedsiębiorstwami i użytkownikami są asymetryczne i nacechowane nieprzejrzystą formą kontroli i nadzoru. Owa kontrola i nadzór są jedynie mniej transparentne.

To, co się zmieniło, to „opakowanie” relacji. Określić je można terminem wspomnianej już „retoryki społeczności”, czyli opisywania rynkowych nowych mediów jako świata „wspólnot”, „demokracji”, „pasji współtworzenia” i „zaufania”. Świata, w którym produkty spółek, jakimi są Google, Yahoo czy Twitter, stają się „miejscami spotkań” i „nawiązywania znajomości z nowymi przyjaciółmi”, materializując – zgodnie z teorią ładu społecznego – dążenie społeczeństwa do uzyskania równowagi i harmonii. Użytkownicy i odbiorcy mediów, przysparzający bogactwa akcjonariuszom spółek medialnych, pozostają członkami społeczności, przestają natomiast pełnić funkcję członków audytoriów dostarczanych reklamodawcom. Bo nowe media nie są (a raczej nie mają już być) obecne na rynku i stają się placem zabaw i rozmów, na którym prymat wiedzie funkcja rozrywkowa.

Retoryka społeczności i uczestnictwa nie tylko podkreśla pozarynkowe motywy użytkowników (poczucie przynależności do grupy, empatię), ale także kryje rynkowe fundamenty i logikę mediów. Jest efektywnym zabiegiem pozwalającym na konwersję wartości użytkowej na wymienną.

Z perspektywy zarządzania mediami pod osłoną retoryki społeczności dochodzi do masowego zawłaszczania wartości. Celem przedsiębiorstw medialnych nie jest w istocie demokratyzacja czy interes społeczny. Te pozostają poręcznym narzędziem w realizacji podstawowych ekonomiczno-finansowych celów: wzrostu bogactwa akcjonariuszy, maksymalizacji zysku i udziału w rynku. Zarządy spółek giełdowych odpowiadają przed akcjonariuszami przede wszystkim za uzyskanie satysfakcjonujących wyników finansowych, a nie na przykład za „utworzenie społeczności”.

Współczesne zarządzanie mediami staje się zatem, zważywszy na powyższe czynniki sukcesu, także zarządzaniem „społecznościową fasadą”, jego nieustannym korygowaniem, tak by „fasada” ta w najlepszym stopniu spełniała oczekiwania użytkowników i oczekiwania te kreowała, utwierdzając ich w trafności wyborów. To zarządzanie prospołecznościową retoryką. To ona bowiem wyraźnie odróżnia zarządzanie przedsiębiorstwami medialnymi od zarządzania innymi.

W relacjach użytkownik–przedsiębiorstwo medialne mało transparentna jest asymetria celów i zależności: wartość znaczącej części przedsiębiorstw nowych mediów jest uzależniona od obecności i aktywności ich użytkowników. To każdy z nich tworzy i współtworzy w większym bądź

mniejszym wymiarze wartość przedsiębiorstw medialnych. O ile jednak ich uczestnictwo jest motywowane, w przeważającej części, czynnikami pozaekonomicznymi, poszukiwaniem pozarynkowych wartości bez oczekiwania wynagrodzenia, o tyle tworzona przez użytkowników wartość jest dla przedsiębiorstw medialnych przede wszystkim wartością wymienną. Przedsiębiorstwa medialne traktują sieć medialną jak przestrzeń pomnażania wartości ekonomicznej, natomiast użytkownicy mediów – w większości jak przestrzeń mnożenia wartości pozaekonomicznej. Gdy zatem dla jednych motywacją są cele finansowe i bogactwo akcjonariuszy, drudzy kierują się racjami społecznymi.

Fundamenty rynkowe pozostają natomiast takie same, nawet jeśli mamy do czynienia z medialną „nową gospodarką”. Termin ten, popularny od 1999 roku, powstały w opozycji do „starej gospodarki”, uwzględnia takie ważne zmiany, jak na przykład odwrócenie (dematerializację) łańcucha wartości, czyli dominację konsumentów oraz niskie koszty reprodukcji informacji. Jest opisem wykorzystania infrastruktury informatycznej i technologicznej wymuszającej stosowanie nowych strategii<sup>7</sup>. Wpisuje się w nią ewolucja poglądów na temat informacji<sup>8</sup>.

Nowości te, w istocie odgrywające istotną rolę w procesie zarządzania, nie zmieniają jednak podstaw. Notowane na giełdach Facebook, Twitter, YouTube pozostają spółkami akcyjnymi. Współwłaścicielami popularnego Facebooka nie są użytkownicy, tylko, obok założycieli, inne korporacje i fundusze inwestycyjne.

Współtworzenie na Facebooku, aktywność w ramach dziennikarstwa obywatelskiego, wymiana plików czy zdobywanie popularności na YouTube nie czynią ze współtwórcy współwłaściciela. Użytkownik nie staje się twórcą nabywającym prawa własności. Przeciwnie, pozostaje jedynie, jak sarkastycznie zauważają R. Prügl, M. Schreier, „kłopotliwą z lingwistycznego punktu widzenia koncepcją dla biznesowych ekspertów”<sup>9</sup>.

Rynkowy wymiar mediów pozostaje zatem niezmienny, nowa jest natomiast skala zaangażowania się użytkowników w mediach, podobnie jak nowy jest wymiar obecności mediów w codziennym życiu i dominacja kor-

---

<sup>7</sup> C. Combe, *Introduction to E-business. Management and Strategy*, Routledge, New York 2013.

<sup>8</sup> C. Shapiro, H.R. Varian, *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press, Boston 1999, s. 21.

<sup>9</sup> R. Prügl, M. Schreier, *Learning from Leading-edge Customers at The Sims: Opening up the Innovation Process Using Toolkits*, „R&D Management” 2006, vol. 36, no. 3, s. 237–250.

poracji nowomediálních. Jak bowiem malowniczo opisuje S. Vaidhyathan, mamy na przykład do czynienia z „googlizacją wszystkiego”<sup>10</sup>.

Wspomnianej retoryce społeczności towarzyszy retoryka darmości. Świat nowych mediów ma być światem darmości. Korporacje nowomediálne, takie jak Google Inc., nie zapewniają jednak bezpłatnego dostępu do usług i platform. Przedmiotem transakcji są kierowane *via* Google zapytania i dostarczane dane. To one, a nie usługi, są towarem dostarczanym reklamodawcom. Towarem Google jest zatem nie tylko prywatność użytkowników, ale także ich aktywność: między innymi przeglądanie stron internetowych, pisanie e-maili, wprowadzanie prywatnych informacji.

Z perspektywy zarządzania nowe media to przede wszystkim uniwersum napięć, przekształcenia przemysłu kultury, a zwłaszcza medialnych korporacji transnarodowych w przemysł transmedialny, w korporacje transmedialne. To proces zmian środowiska, w którym brak działań on-line skazuje na przestarzałość i jednorazowy użytek, a obecność w „nowym świecie” daje nadzieję uczestniczenia w falach kolejnych innowacji: radośnie oczekiwanych, „niezbędnych” i „nieuniknionych”.

W szerszym wymiarze to uniwersum napięć wynikających z wielkiego procesu pożegnania mitów założycielskich Internetu: równości, demokracji i upodmiotowienia użytkowników oraz masowego utowarowienia; napięć towarzyszących konfliktowi pomiędzy komercjalizacją i alternatywnymi, „idealistycznymi” siłami. To uniwersum Internetu stosunkowo późno poddanego komodyfikacji, przestrzeni utowarowionej informacji, nowego korporacyjnego porządku, tym łatwiejszego do stanowienia, że dla większości użytkowników sieć pozostaje placem doświadczenia, dyskusji i nauki, a przede wszystkim rozrywki członków społeczeństwa wzrastającego w gęstych relacjach wzajemnych zobowiązań powstających w wymianie idei.

Wspomniana dominacja społecznościowej perspektywy nawiązuje do retoryki neoliberalnego porządku (i uzupełnia ją) z jej koncepcjami powszechnych pożytków wynikających z konkurencji i elastyczności rynkowej. To wyraz realizacji poglądów sformułowanych przez P. Lévyego, które dobrze reprezentuje następujący cytat: „im bardziej jesteśmy w stanie tworzyć inteligentne społeczności, jako otwarte poznawczo podmioty, wyzwalaające inicjatywę, wyobraźnię i szybkie reagowanie, tym bardziej możemy zapewnić sukces w wysoce konkurencyjnym środowisku”<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> S. Vaidhyathan, *The Googlization of Everything (And Why We Should Worry)*, University of California Press, Berkeley 2011, s. 186.

<sup>11</sup> P. Lévy, *Intelligence: Mankind's Emerging World in Cyberspace*, Plenum, New York 1995, s. 1.

Internet z jego nowymi koncepcjami zmiany społecznych i biznesowych relacji miał się odwoływać do przekonania, że to ludzka inteligencja w gospodarce opartej na wiedzy przyczynia się w głównej mierze do tworzenia wartości, a sieć wyzwoli te możliwości, pozwalając na narodziny nowego humanizmu, nowych możliwości potencjałów twórczych człowieka.

Takie wizje, prezentowane na początku lat 90. XX wieku, wydają się z dzisiejszej perspektywy nadinterpretacjami sformułowanymi i osadzonymi poza realną przestrzenią finansową i gospodarczą. Były jednak obecne w ówczesnym etapie rozwoju nowomediów, etapie niewykształconych modeli biznesowych w Internecie, który jawił się jako przyszła ostoja nieskrępowanych relacji i nadzieja dla demokratycznych stosunków. Taką widział sieć na przykład H.M. Enzensberger (miała pokonywać społeczne nierówności)<sup>12</sup> i I. de Sola Pool piszący o „technologiach wolności”. Media te – fundowane na przeświadczeniu, że powstająca World Wide Web dzięki T. Bernersowi-Lee będzie społeczno-gospodarczym fenomenem, eksterytorialnym, egalitarnym i opartym na „szacunku dla wolności posuniętym do granic anarchii” – ewoluowały z czasem ku mediom konstytuującym władzę społeczną, gospodarczą, finansową i militarną<sup>13</sup>. Usieciowane relacje zostały zdominowane przez racje kryjące się za globalizującą się usieciowaną gospodarką wspartą na koncepcjach liberalnych demokracji. Podstawowe liberalne wartości dwóch porządków: aktywności gospodarczej i politycznych koncepcji odwołujących się do takich wartości, jak osobista wolność, sprawiedliwość społeczna i otwartość społeczeństw, miały się wzajemnie wspierać<sup>14</sup>. Do lamusa odchodziły utopijne założenia o rozwoju sieci jako środka zwiększania możliwości użytkowników, którzy z niechęcią odnosili się do jej komercjalizacji<sup>15</sup>.

N. Negroponte miał zatem prawo wówczas, w okresie nazwanym „euforycznym”<sup>16</sup>, zapowiadać, że „bycie cyfrowym spłaszcza organizacje, globalizuje społeczeństwo, decentralizuje kontrolę i pomaga łączyć ludzi”<sup>17</sup>. Miał

---

<sup>12</sup> H.M. Enzensberger, *Constituents of a Theory of the Media* [w:] J.T. Caldwell, *Electronic Media and Technoculture*, The Athlone Press, Brunswick 2000, s. 13–36.

<sup>13</sup> R. Maciąg, *Pragmatyka Internetu. Web 2.0 jako środowisko*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013, s. 73.

<sup>14</sup> F. Turner, *From Counterculture to Cyberculture. Stewart Brand, the Whole Earth Network and the Rise of Digital Utopianism*, The University of Chicago Press, Chicago–London 2006.

<sup>15</sup> M. Szpunar, *Nowe-stare medium. Internet między tworzeniem nowych modeli komunikacyjnych a reprodukowaniem schematów komunikowania masowego*, IFiS PAN, Warszawa 2012.

<sup>16</sup> N. Negroponte, *Cyfrowe życie: jak się odnaleźć w świecie komputerów*, Książka i Wiedza, Warszawa 1997.

<sup>17</sup> L. Winner, *Cyberlibertarian Myths and the Prospects for Community*, „ACM Sigcas Computers and Society” 1997, vol. 27.no. 3, s. 14–19.

to być naturalny proces zmian dla pokolenia, które wyrastało w świecie opanowanym przez wielkie armie i groźbę nuklearnej zagłady<sup>18</sup> – proces wspierany kulturą współpracy, sieciową organizacją produkcji i informacji w środowisku hippisowskiej kontrkultury i hakerskiej etyki<sup>19</sup>. Towarzyszyć mu miała kultura elastycznego, bliskiego etycznej dezorientacji, traktowania nieuprawnionego korzystania z treści medialnych, odwołująca się do tak trafnie przedstawionej przez R. Maciąga spuścizny okresu przejmowania kontroli nad Internetem<sup>20</sup>.

Ta wizja społecznej sieci, choć skrzętnie podtrzymywana i wykorzystywana, ustępuje finansowym pryncypiom, w zgodzie z twierdzeniem M. Freidmana, że za rozwój Internetu w jego dojrzałej obecnie formie Web 2.0 zapłaciła i płaci strona komercyjna<sup>21</sup>. To ona zatem ma prawo oczekiwać teraz korzyści. W istocie sprawcą ekspansji Internetu był, popularnie mówiąc, „biznes” kształtujący zastosowania komercyjne<sup>22</sup>. Jeśli zatem M. Castells formułuje cztery kulturowe warstwy wspólnie determinujące rozwój Internetu: kulturę technomerytokratyczną (wiedza jako nośnik postępu), kulturę hakerską, sieciowe społeczności i kulturę przedsiębiorczości, to wszystkie one są osadzone w realiach rynku.

Teraźniejszość i przyszłość nowych mediów jawią się zatem jako nowy „porządek niestabilności” i konieczności zaakceptowania płynności zmian; porządek długotrwałej „luki stabilności” rozumianej jako przedłużający się okres poszukiwania przez stare media stabilnego modelu biznesu w obliczu konieczności porzucania modeli dotychczasowych. W szerszym rozumieniu „luka” to metafora wyrażająca konieczność dostosowania się do realiów, do tego, co za P. Kotlerem i J.A. Castiglione określić wypada „chaosem” w erze turbulencji zarządzania i marketingu<sup>23</sup> – chaosem współtworzonym przez użytkowników<sup>24</sup>.

---

<sup>18</sup> F. Turner, *From...*, *op.cit.*, s. 5.

<sup>19</sup> Ch. Anderson, *Za darmo. Przyszłość najbardziej radykalnej z cen*, Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 2011.

<sup>20</sup> R. Maciąg, *Pragmatyka...*, *op. cit.*, s. 85-98.

<sup>21</sup> Ch. Anderson, *Za darmo...*, *op. cit.*, s. 48.

<sup>22</sup> R. Maciąg, *Pragmatyka...*, *op.cit.*, s. 114, za: M. Castells, *Galaktyka Internetu. Refleksje nad Internetem, biznesem i społeczeństwem*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2003, s. 69.

<sup>23</sup> P. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2013.

<sup>24</sup> J. Zittrain, *The Future of the Internet – and How to Stop It*, Yale University Press, 2008.



# 1. WARTOŚCI W MEDIACH

## 1.1. Specyfika wartości w mediach

Wartość należy do szczególnie trudnych do sprecyzowania pojęć. Podobnie jak w innych dziedzinach, również w mediach sformułowanie jej definicji przysparza problemów, tym jednak poważniejszych, że odnosi się ona do podstawowego dobra, jakim jest informacja, czyli dobra obecnego jedynie w ludzkiej świadomości.

Wspomniana specyfika podstawowego medialnego produktu determinuje unikatowość zarządzania mediami na wszystkich jego poziomach refleksji: od mikro do makro. Unikatowość owa jest wyrazem nie tylko ich osadzenia na rynku, ale także analiz podejmowanych w kontekście kulturowych i artystycznych zależności oraz politycznych wpływów. Charakterystyczne jest także odwoływanie się zarządzania mediami do macierzystych dyscyplin. Jest ono ponadto przejawem ekspresji społecznej i twórczego charakteru mediów, ekonomicznego i etycznego ich wymiaru.

Medialne produkty są zatem jednocześnie dobrami ekonomicznymi i dobrami kulturowymi, występują równolegle na różnych rynkach: przekazu (tu produktami są na przykład informacje), reklamowym, rynku uwagi czy finansowym. Oddziałują nie tylko w sferze gospodarczej i kulturowej, ale też politycznej.

Na problemy definicyjne składa się wieloznacznościowość samego terminu „wartość”. W liczbie pojedynczej jest ona zwykle rozumiana jako wyrażenie wartości „czegoś”, w liczbie mnogiej – wyrazem przekonania i terminem dotyczącym zachowań społecznych<sup>1</sup>. Jak przewrotnie zauważa R. Picard, odmienianie w mediach terminu „wartość” sprawiło, że stało się ono sło-

---

<sup>1</sup> M.T. Fernandes, *A Holistic and Cultural View of Value*, „Advances in Management and Applied Economics” 2012, vol. 2, no. 1, s. 56.

wem-wytrychem, co osłabiło semantyczne znaczenie konceptu i pozostawiło go indywidualnej interpretacji<sup>2</sup>.

Ponieważ osobliwości te dostrzega wielu badaczy, to starając się uniknąć powtórzeń (różne ujęcia wartości proponuje także polska literatura) i podejmując próbę takiego zdefiniowania wartości, które najbardziej uwzględniłoby specyfikę mediów, należy podkreślić najistotniejsze precyzujące tę specyfikę kwestie. Wartość jest bowiem zazwyczaj ujmowana ogólnie i w odmiennych perspektywach jako<sup>3</sup>:

- wartości religijne – wartości jako system przekonań;
- wartości behawioralne – moralne i etyczne;
- wartości ekonomiczne – wartość wymienna;
- wartości użytkowe – wartość jako użyteczność;
- wartości kulturowe – jako znaczenia i znaki;
- postrzeganie wartości – wartość doświadczenia.

Ujęciom tym towarzyszą różne logiki tworzenia wartości w mediach:

- finansowa – to logika tworzenia bogactwa właścicieli (wartość dla akcjonariuszy, wartość klienta, wartość dodatkowa itd.);
- marketingowa – zaspokajanie potrzeb w społecznych i zarządczych procesach;
- zasobów ludzkich – logika kultury organizacyjnej (wzoru wartości, norm, przekonań, postaw, tradycji itd. określających zachowania ludzi);
- ekonomiczna – to kwota, jaką kupujący są skłonni zapłacić; to logika dzieląca wartości na obiektywne (wartość użytkowa i wymienna) oraz subiektywne;
- socjologiczna – to logika związana z takimi pojęciami, jak na przykład zaufanie, szacunek i zainteresowanie.

Powyższe logiki tworzenia wartości w mediach wpisują się w rozważania dotyczące roli najważniejszych interesariuszy organizacji medialnej, czyli:<sup>4</sup>

- społeczeństwa jako całości;
- odbiorców (audytorów);
- inwestorów;

---

<sup>2</sup> R.G. Picard, *Value Creation and the Future of News Organizations: Why and How Journalism Must Change to Remain Relevant in the Twenty-first Century*, Jönköping University, Lisbon 2010.

<sup>3</sup> M.C. Jensen, *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*, „Business Ethics Quarterly” 2002, vol. 12, no. 2, s. 235–256.

<sup>4</sup> D. Vogel, *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Brookings Institution Press, Washington 2005, s. 17–24.

- dziennikarzy;
- reklamodawców.

Dystrybucja wartości pomiędzy tymi grupami jest zmienna, ale neoliberalizm, globalizacja oraz presja na osiągnięcie celów rynkowych skłaniają do eksponowania roli reklamodawców i właścicieli kosztem dostarczania wartości dla innych interesariuszy. W tej sytuacji trudno oprzeć się wrażeniu, że towarzysząca im na przykład idea zrównoważenia interesów wszystkich interesariuszy często pozostaje pustą retoryką<sup>5</sup>.

Na prymat tworzenia wartości dla akcjonariuszy wpływają w komercyjnych (ale i w publicznych) mediach takie czynniki, jak: komodyfikacja medialnych produktów i usług oraz rosnąca konkurencja i brak równowagi pomiędzy sferą finansową a sferą gospodarczą, a także dominacja krótkookresowych celów. Status dominującego celu zyskały zatem maksymalizacja zwrotu z inwestycji i bogactwo akcjonariuszy. Na dalszym planie widoczna jest, głęboko wszak zakorzeniona w mediach, logika postrzegania wartości z perspektywy humanistycznej.

Ten dualizm (komercyjna – humanistyczna) można odnieść do perspektywy antropologii kultury zaproponowanej przez I. Kopytoff, który uważa, że w nieustannie zmieniającym się świecie zarządzania i ekonomii, w społecznościach poddanych komercyjnej presji ścierają się dwa systemy wartościowania: jednorodnej sfery produktów i ekstremalnie zróżnicowanej indywidualnej oceny wartości. Wytwarzanie produktów medialnych jest zatem procesem kulturowym i kognitywnym, a nie tylko rynkowym. Proces kulturowy jest definiowany przez „homogenizatora” wartości wymiennych, proces kognitywny – przez „ujednostkowanie”, czyli pozbawianie wymiennej wartości podmiotów o głównie niematerialnym charakterze. „Nietowarowość” oznacza w tym kontekście – to paradoks wartości – „bezcenność” w pełnym tego słowa znaczeniu, od rzeczy wyjątkowo cennych do wyjątkowo bezwartościowych. Pomiedzy tymi systemami utowarowienia i ujednostkowania trwa nieustanne przeciąganie liny: rozciąganie jurysdykcji komodyfikacji i jej kulturowego rozgraniczania<sup>6</sup>.

Podjmując próbę zdefiniowania wartości w mediach (z uwzględnieniem ich specyfiki), należy mieć na uwadze wpływ organizacji medialnych na środowisko oraz obecne w nim kulturalne i artystyczne postawy będące wyrazem ekspresji społecznej. Istotny jest głęboko humanistyczny proces

---

<sup>5</sup> R. Picard, *Value...*, *op.cit.*

<sup>6</sup> I. Kopytoff, *Kulturowa biografia rzeczy – utowarowienie jako proces* [w:] M. Kempny, E. Nowicka (red.), *Badanie kultury. Elementy teorii antropologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 249–274.

powstawania mediów w ramach medialnych przedsiębiorstw. Czynniki te łącznie formują płynne otoczenie tworzenia i nabywania wartości<sup>7</sup>.

Koncepcja wartości w mediach jawi się zatem jako złożona i wielokontekstowa, przedstawiana przy wykorzystaniu różnych ujęć w zależności od przyjętej perspektywy badawczej: wartości dla klienta, klienta, dodatkowej, dla przedsiębiorstwa, użytkowej, dla akcjonariuszy – by wymienić podstawowe.

W mediach wartość wiąże się ponadto nierozłącznie ze „rozumieniem” przekazu, który zawiera wartość poza wiedzą i doświadczeniem. To zrozumienie zdarzeń i ich relacji w odniesieniu do prawdy, ich związków z innymi wydarzeniami, wiedzą i możliwościami wyjaśnienia, które wiążą się z podstawowymi funkcjami mediów odwołującymi się do wiedzy i czynią tę wiedzę użyteczną<sup>8</sup>.

Z uchwyceniem istoty wartości w mediach łączy się także, jak wspomniano, konieczność uwzględnienia specyfiki podstawowego produktu medialnego, czyli informacji. Tego, że jej konsumpcja nie wpływa na jej zużycie, że może być ona w cyfrowym środowisku multiplikowana w nieograniczonym wymiarze.

Ogólnonaukowy charakter informacji – obecny wszak w różnych dziedzinach – przejawia się w tym, że:

- jest podstawowym zasobem wpływającym na potencjał rozwoju sektora medialnego, obok kapitału i pracy;
- pozostaje podstawowym gatunkiem dziennikarskim;
- wiąże się z faktami odnoszącymi się do społeczeństwa i jego funkcjonowania;
- jej dostępność jest uzależniona między innymi od rozwoju technologii informatycznych i telekomunikacyjnych, od kompetencji ich obsługi i możliwości wykorzystania, co wpływa na kształtowanie społeczeństwa informacyjnego;
- jej „produkcja” wyznacza relacje pomiędzy twórcami informacji a warunkami rynkowymi.

Pamiętając o potrzebie sformułowania definicji wartości adekwatnej dla specyfiki mediów (zwłaszcza ich społecznego wpływu), a jednocześnie godzącej różne wspomniane ujęcia, należy podkreślić, że powinna ona uwzględniać również etyczną istotę mediów („wszystko to, co jest cenne,

---

<sup>7</sup> R. Picard, *Journalism, Value Creation and the Future of News Organizations*, Research Paper R-27, Joan Shorenstein Center on the Press, Politics and Public Policy, Harvard University, 2006, s. 40–41.

<sup>8</sup> T. Goban-Klass, *Media i komunikowanie masowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2000, s. 127.

wyznaczane przez ludzkie potrzeby i pragnienia”) i pozwalać na uchwycenie tego, co cenne z perspektywy zbiorowości i jednostki<sup>9</sup>.

Taką definicję, odpowiadającą osobliwemu charakterowi mediów, formułuje N.J. Smelser, dla którego wartości określają w kategoriach ogólnych pożądane stany końcowe, działające jak przewodniki dla ludzkiego wysiłku. Takimi pożądanymi stanami są przede wszystkim: zaufanie, zaangażowanie, lojalność, kapitał społeczny i optymalny poziom wiedzy<sup>10</sup>.

Definicja wartości w mediach godzi ich zakorzenie w moralnej i ekonomicznej filozofii i uwzględnia fakt, że organizacje medialne wytwarzają wewnętrzną i instrumentalną wartość oraz wspierają dążenie do prawdy, wiedzy, poznania własnej tożsamości konsumentów/odbiorców i użytkowników mediów przy jednoczesnej aprobacie dla konieczności funkcjonowania na rynku.

Zakorzenie wartości w filozofii moralnej jest obecne w ponad 2500-letniej tradycji rozważań nad wartością. O wartości wewnętrznej można wszak mówić, jeśli coś jest wewnętrznie dobre. Nie jest ona ustanawiana w relacjach, lecz zasadza się w swej istocie. Piękno, harmonia i podobne właściwości mają wartość samą w sobie, natomiast normatywne definicje polegają na wskazaniu, że niektóre rzeczy są dobre, a inne nie.

Z medialnej perspektywy istotna jest także wartość wiedzy jako podstawy informacji; sama w sobie jest to wiedza bezwartościowa, a jej wartość znajduje się poza nią, w jej relacji do prawdziwości i możliwości wykorzystania w celu uzyskania korzyści.

Z kolei zrozumienie niesie wartość poza wiedzą i doświadczeniem. To zrozumienie wydarzeń i ich relacji w odniesieniu do prawdy, ich związków z innymi wydarzeniami, wiedzą i możliwościami wyjaśnienia; można wiedzieć o pewnych zjawiskach, ale nie rozumieć ich przyczyn, podłoża i procesów z nimi związanych. Rozumienie ma zatem związek z wiedzą, nadaje wiedzy sens i celowość, czyni ją użyteczną.

Przytaczając za R. Picardem uwagi dotyczące doświadczenia, należy wspomnieć, że także ono zawiera wartość, ale jest to wartość wewnętrzna wówczas, gdy doświadczenie jest autentyczne, prawdziwe. Doświadczenie występuje, gdy jest nie tylko dostrzeżone, ale gdy jednostka staje się zaangażowana w jego powstawanie. Jest ponadto istotne, ponieważ umożliwia ocenę związaną z emocjonalnymi interakcjami. Chociaż dziennikarstwo stara

---

<sup>9</sup> U. Schrade, *Etyka – główne systemy*, Placet, Warszawa 1992, s. 16.

<sup>10</sup> Definicja ta wybrana została w obszernym przeglądzie przez M. Bugdola. *Idem, Wartości organizacji. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 10.

się przekazywać wiedzę o wydarzeniach, to nie sposób zaliczyć informacji do poziomu doświadczenia. Internetowe, prasowe, radiowe czy telewizyjne wiadomości angażują bowiem zmysły i zdolności postrzegania rzeczywistości na tyle, na ile pozwala na to technologia. Nie jest to jednak autentyczne osobiste doświadczenie ani doświadczenie pełne.

R. Picard wskazuje ponadto na jeszcze jeden aspekt, mianowicie na „wartość dziennikarstwa”, która tradycyjnie jest wartością społeczną opartą na demokratycznych ideałach informowania i edukacji członków audytorium, by mogli oni efektywnie uczestniczyć w politycznej debacie i by dysponowali wiedzą pozwalającą im dokonywać wyborów dotyczących ich życia i społeczeństwa jako całości.

Wartość dziennikarstwa dla indywidualnych odbiorców i innych interesariuszy jest inaczej konceptualizowana niż wartość ujmowana z perspektywy audytorium dokonujących wyboru sposobu odbioru informacji. Analiza wartości z perspektywy pozaspolecznej dotyczy zazwyczaj wartości rynkowych i braku gotowości odbiorców do płacenia za produkty informacyjne. Z dziennikarskiej perspektywy treści medialne zawierają funkcjonalne korzyści, które pozwalają audytorium zrozumieć ich miejsce w świecie i otaczające wydarzenia. Zużycie informacji dostarcza wartości emocjonalnych, a także korzyści związanych z przynależnością i wspólnotą, poczuciem bezpieczeństwa i pewności oraz przywództwa. Korzystanie z mediów pozwala ponadto identyfikować się z ideami i opiniami.

Dostarczane przez dziennikarstwo treści są cenne dla odbiorców nie z powodu ich (wartości) samych, ale z racji ich użyteczności, tego, że są elementem mechanizmu osiągnięcia stanów i rzeczy „poza informacją”. Zatem wartość i cena produktów opartych na wiedzy są, w przeciwieństwie do produktów przemysłowych, determinowane nie tyle przez koszt ponoszony w procesie jej kreacji, ile przede wszystkim przez perspektywę wartości postrzeganej przez jej potencjalnych konsumentów<sup>11</sup>. Zważywszy na obecność mediów na rynku dóbr i usług, na strategię obierane przez przedsiębiorstwa medialne, dookreślenia wymagają terminy opisujące wartość właśnie z tej perspektywy.

Wartość dodana jest przyrostem wartości dóbr w wyniku produkcji lub tworzenia usługi. W medialnej działalności gospodarczej jest to różnica pomiędzy całkowitym przychodem ze sprzedaży a całkowitymi kosztami zasobów. Gdy w mediach społecznościowych – uprzedzając rozważania za-

---

<sup>11</sup> R. Picard, *Value Creation...*, *op.cit.*

warte w kolejnych rozdziałach – koszty zewnętrznych zasobów są bliskie zera, wartość ta jest szczególnie wysoka.

O wartości dodanej marek można z kolei mówić z kilku perspektyw: z jednej strony to wartości dodane marek medialnych, z drugiej to rola mediów w kreowaniu wartości dodanej marek, a także wartość mediów dostarczających różnym podmiotom możliwości kreowania wartości dodanej własnych marek.

Nawiązując do tak zwanej ekonomii społecznej, należy przyjąć, że tworzone przez użytkowników produkty medialne są bogatsze o społeczne korzyści towarzyszące wytworzeniu produktu, na przykład informacji czy gry komputerowej. Z kolei z perspektywy marketingowej przysparza wartości dodanej mnożenie takich cech, które pozwolą na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Wartości są determinowane dokonaną przez odbiorcę mediów oceną ogólnej zdolności produktu medialnego do zaspokojenia jego potrzeb. Wpływa na nią przede wszystkim jakość oraz wizerunek marki, przy czym wartość dodana kreowana przez firmę medialną i postrzegana przez odbiorcę nie musi być (i rzadko jest) taka sama i może zmieniać się w czasie.

Z perspektywy obecności mediów na rynku ważne jest rozróżnienie na wartość wymienną i wartość użytkową. Użytkowa jest zdolnością do zaspokajania potrzeb i oczekiwań; jest wartością niematerialną, związaną z informacją, rozrywką i wiedzą. Ustalenie wartości wymiennej, na przykład informacji, jest trudne ze względu na jej nieprzewidywalność, wartość ta jest bowiem wykazywana po jej „skonsumowaniu”. Zważywszy na rynkowe okoliczności i, ogólnie, na nadmiar informacji, należy przyjąć, że wartość użytkowa większości informacji jest niewielka, podobnie jak ich wartość wymienna.

Z dominującą rynkową logiką tworzenia wartości wiążą się również wartości „dla klienta” i „wartości klienta”<sup>12</sup>. Te pierwsze są, parafrazując P. Drückera, ogólną oceną użyteczności produktu medialnego opartą na sposobie postrzegania tego, co odbiorca mediów otrzymał<sup>13</sup>. Wartość taka jest ustalana z perspektywy postrzeganych korzyści, które są pomniejszone o koszty nabycia tego produktu. Jest to zatem wartość subiektywna

---

<sup>12</sup> Przegląd współczesnych poglądów na relacje między wartością a klientem prezentują: S.C. Henneberg, S. Mouzas, *Final Customers' Value in Business Networks* [w:] M. Gibbert, F. Golfetto, A.G. Woodside, *Creating and Managing Superior Customer Value*, Emerald Group Publishing, Bingley 2008, s. 99–129.

<sup>13</sup> P. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa Muza SA, Warszawa 2000, s. 27.

i indywidualna<sup>14</sup>. Wielkim wyzwaniem dla jej precyzowania jest problem darmowości i pozarynkowej aktywności użytkowników mediów, którzy także tworzą wartości dla (odbiorcy) klienta. Wartością klienta są natomiast subiektywne kryteria oceny przez klienta nabytego/otrzymanego produktu<sup>15</sup>. Wartość ta jest szczególnie przydatna w relacjach mediów z reklamodawcami.

Uznając, że z jednej strony zarządzanie mediami łączy się przede wszystkim z wartością użytkową odwołującą się do teorii zasobowej, a z drugiej nie może nie uwzględniać wartości związanych z humanistycznymi aspektami zarządzania mediami, można przyjąć, że różne ujęcia wartości tworzą niespójny obraz, w którym maksymalizacja celów ekonomicznych pozostaje w sprzeczności z humanistycznymi aspektami zarządzania. Sprzeczność ta nie sprzyja osiągnięciu celów komercyjnych i jest zredukowana poprzez różne zabiegi ukrywające rynkową logikę mediów.

Praktyki te wynikają z odrębności mediów, specyfiki medialnych produktów, ich wpływu społecznego, wydają się zatem immanentną cechą mediów w warunkach konwergencji. Próby pogodzenia wspomnianych sprzeczności owocują koncepcjami sugerującymi niewykluczającą się koincydencję dwóch porządków medialnych: społecznego i rynkowego. Do takich prób należy przedstawić na rycinie propozycja R. Picarda. Dotyczy ona organizacji medialnych tworzących produkty medialne, ale można ją rozszerzyć o agregatory treści powstających w ramach organizacji medialnych i tworzonych przez użytkowników mediów.

Takie holistyczne ujęcie, uwzględniające etyczny, a nie tylko ekonomiczny aspekt, prowadzi do wniosku o tworzeniu w mediach wewnętrznej i instrumentalnej wartości, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i społecznym<sup>16</sup>.

W społecznym wymiarze wartości wewnętrzne dotyczą dążenia do prawdy, wiedzy, poznania własnej tożsamości konsumentów/odbiorców i użytkowników mediów, ich udziału we wspólnocie. W wymiarze indywidualnym odnoszą się z kolei do przynależności, poczucia wartości, bezpieczeństwa, wiedzy i zrozumienia.

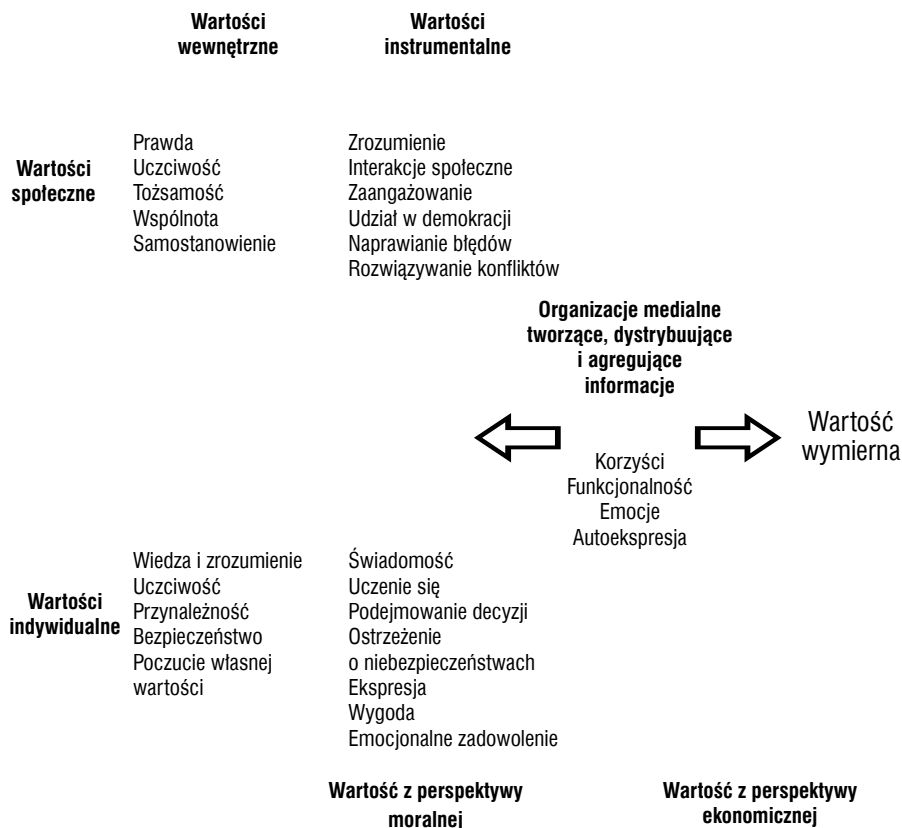
---

<sup>14</sup> V. Zeithaml, *Consumer Perception of Price, Quality and Value. A Means - End Model and Synthesis of Evidence*, „Journal of Marketing” 1988, no. 3, s. 2-32.

<sup>15</sup> B. Dobiegała-Korona, *Wartość klienta* [w:] M. Panfil, A. Szablewski, *Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora*, Poltext, Warszawa 2006, s. 75.

<sup>16</sup> R.G. Picard, *Value...*, *op.cit.*, s. 85.





Rycina1. Perspektywy powstawania wartości w mediach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.G. Picard, *Value Creation and the Future of News Organizations: Why and How Journalism Must Change to Remain Relevant in the Twenty-first century*, Jönköping University, Lisbon 2010, s. 85.

Wartościami instrumentalnymi są natomiast w wymiarze społecznym na przykład: interakcje społeczne, udział w demokracji i zaangażowanie. W indywidualnym: ekspresja, wygoda, emocjonalne zadowolenie, uczenie się i tym podobne.

Wielkość funkcjonalnych, emocjonalnych korzyści jest związana z takimi cechami produktów medialnych, jak unikatowość, natychmiastowość, wielkość treści medialnych i ich znaczenie dla odbiorców – tymi cechami, które wpływają na ocenę wartości w finansowych wymiarze bądź na czas niezbędny do ich konsumpcji.

## 1.2. Asymetria celów rynkowych i społecznych

W kontekście powyższych rozważań dotyczących wartości w mediach należy podkreślić, że podstawowym problemem rynkowym jest transfer wartości użytkowej, a więc motywowanej kulturowymi, politycznymi lub społecznymi zdolnościami do zaspokajania potrzeb rozwoju indywidualnego i społecznego, na wartości wymienne, czyli zapewnianie korzyści ekonomicznych. Powstawanie wartości w mediach w perspektywie moralnej i ekonomicznej nie oznacza bowiem automatycznie, że informacja, która ma wartość wewnętrzną i instrumentalną, ma tym samym wartość wymienną.

Problem ten jest tym poważniejszy, że komercyjne organizacje medialne, a także część organizacji mediów publicznych, nastawione są na osiągnięcie podstawowych celów rynkowych: zysku, bogactwa akcjonariuszy, udziału w rynku, i zaspokajają w pierwszej kolejności potrzeby akcjonariuszy, udziałowców i reklamodawców. A to właśnie one, zwłaszcza transnarodowe korporacje, zajmują dominujące pozycje w zabiegach o odbiorców i użytkowników<sup>17</sup>. W szybko rozwijających się nowych mediach to nie Indymedia, czyli najbardziej popularna platforma alternatywnych wiadomości, ale Facebook, Twitter czy Instagram skupiają największą uwagę użytkowników.

Ten prymat rynkowo nastawionych organizacji wpływa na coraz powszechniejsze postrzeganie mediów nie tylko jako instytucji społecznych, ale również jako unikatowego, dynamicznie się rozwijającego sektora gospodarki. Sektora tworzonego z jednej strony przez rynkowe podmioty poddane rynkowej konkurencji, a w niektórych jego częściach wręcz hiperkonkurencji ze wszystkimi tego pozytywnymi i negatywnymi konsekwencjami, a z drugiej strony przez podmioty, które w powszechnej świadomości przyjmują rolę tak zwanej czwartej władzy i są platformami ułatwiającym społeczne relacje. Ta pierwsza rola została skrupulatnie zanalizowana i, jedynie tytułem podkreślenia jej znaczenia, należy przywołać słowa W. Pisarka podkreślającego, że choć w sensie prawnym media nie są czwartą władzą, to jednak: „wszyscy uważają, że w prawdziwie demokratycznym kraju prawdziwie demokratyczna prasa rolę czwartej władzy odgrywać powinna”<sup>18</sup>. Jest to władza osobliwa, odwołująca się do prestiżu, respektu i symbolicznego kapitału. Czerpiąca z wpływu, który „istniał zawsze, bez względu na to,

---

<sup>17</sup> J. Kreft, *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012.

<sup>18</sup> W. Pisarek, *Czwarta władza czy czwarty stan* [w:] W. Nentwig (red.) *Czwarta władza? Jak polskie media wpływają na opinię publiczną*, Wydawnictwo UAM, Poznań 1995, s. 154.

czy mamy do czynienia z niezależnymi, odpowiedzialnymi i pluralistycznymi mediami, wolnymi od presji zewnętrznej, czy są one podporządkowane politycznie lub ekonomicznie<sup>19</sup>.

Dobrze rozpoznane osadzenie mediów na rynku, stanowiące o możliwościach funkcjonowania większości mediów w dobie rozwoju „społecznościowych” mediów, nie jest w nowych mediach eksponowane, przeciwnie – pozostaje za szczelną fasadą nowej retoryki. Tymczasem rynkowe cele organizacji medialnych – większość z nich to spółki akcyjne – pozostają niezmiennie. Osadzenie mediów na rynku dotyczy bowiem nie tylko starych mediów, ale także nowych, wystrzegających się rynkowych konotacji i konsekwentnie budujących swe pozycje rynkowe w uniwersum Web 2.0, fundowanego na społecznościowych asocjacjach, skrzętnie i z powodzeniem wykorzystujących pozarynkowe metafory i mity.

Wspominana już osobliwa natura medialnych produktów uzasadnia uznawanie przedsiębiorstw medialnych i zarządzania tym przedsiębiorstwami za wyjątkowe<sup>20</sup>. Wynika to przede wszystkim z możliwości wywierania wpływu na kulturowe i polityczne postawy, na opinie i zachowania audytorów i poszczególnych ich członków, a także na to, że media umożliwiają wywieranie takiego wpływu. Przedsiębiorstwa medialne tworzą bowiem i umożliwiają współtworzenie produktów rynkowych i jednocześnie unikatowych produktów będących nośnikami wartości i idei.

Te powszechnie przyjmowane walory pozwalają przyjąć, że na przedsiębiorstwach medialnych ciążyą szczególne zadania i odpowiedzialność. Funkcjonowanie przedsiębiorstw medialnych może i powinno być zatem rozpatrywane w kontekście „społecznego interesu”. Pojęcie to, zmienne w czasie i przestrzeni, jest zależne od aktualnych prawnych, politycznych i społecznych koncepcji. Z pewnością nie jest natomiast tożsame z interesem ekonomicznym ani z interesem państwa<sup>21</sup>.

Media przyczyniają się zatem do wielu pożytków, zarówno ogólnospołecznych, jak i indywidualnych. Ich społeczne funkcje były w niewielkim stopniu korygowane przez lata, podobnie jak w ograniczonym tylko wymiarze repozycjonowane w świadomości społecznej. Nadal więc mają dostarczać informacji i przyczyniać do zwiększenia dobrostanu społecznego.

---

<sup>19</sup> B. Dobek-Ostrowska, *Media masowe i aktorzy polityczni*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004, s. 142.

<sup>20</sup> T.E. Cook, *Governing with the News: The News Media as a Political Institution*, University of Chicago Press, Chicago 1998.

<sup>21</sup> K. Chałubińska-Jentkiewicz, *Media audiowizualne. Konflikt regulacyjny w dobie cyfryzacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 33.

Przedsiębiorstwa medialne są w świetle powyższej koncepcji traktowane jako depozytariusze mediów rozumianych jako dobro społeczne powierzane przez społeczeństwo. To społeczeństwo „desygnuje” media określonym osobom w akcie zaufania – jest to idea bliska koncepcji powiernictwa w odniesieniu do mediów publicznych. Niejako w zamian oczekuje się od przedsiębiorstw medialnych pełnienia służebnej roli wobec społeczeństwa.

Spełnieniu tych oczekiwań mają sprzyjać inne aspekty<sup>22</sup>:

- media informacyjne powinny być prawdziwone, rzetelne, uczciwe, obiektywne i adekwatne;
- media powinny być wolne, ale podlegać samoregulacji;
- media powinny przestrzegać ustalonych kodeksów etyki i dobrych praktyk zawodowych;
- w pewnych okolicznościach rząd może być zobowiązany do interwencji w celu ochrony interesu publicznego.

Odpowiedzialność społeczna mediów jest w świetle uwag ważniejsza niż wolności i prawa mediów. W „modelu zaufania społecznego” (ale i w koncepcji powierniczej) opinia publiczna oczekuje od mediów służby na rzecz społecznego interesu, zwłaszcza w kwestiach informacji i kultury.

W praktyce może ona przybierać postać przestrzegania kanonu sformułowanego w latach 40. XX wieku, zakładającego, że prasa powinna:

- dawać pełny, prawdziwy, rzetelny i inteligentny obraz wydarzeń danego dnia, w kontekście, w którym nabierają one znaczenia;
- służyć jako forum wymiany komentarzy i krytyki;
- stanowić wspólny nośnik publicznego wyrazu opinii;
- dawać reprezentatywny obraz grup, z których składa się społeczeństwo, przedstawiając i wyjaśniając cele i wartości społeczne.

Dyskusja nad potrzebą uwzględniania przez przedsiębiorstwa medialne społecznego interesu nie jest jednak zamknięta. Przeciwnie, wydaje się szczególnie potrzebna, albowiem odpowiedzialność ta staje się czynnikiem determinującym sukces ekonomiczny.

Problem ten, przedstawiany w dalszej części rozważań, jest częścią większej całości, którą można określić jako nierównowagę celów ekonomicznych i społecznych oraz kulturowych w działaniu podmiotów medialnych. Próby ich pogodzenia przybierają na współczesnym rynku różną postać, nie ma przy tym zgody, czy odpowiedzialność społeczna ma być rzeczywiście

---

<sup>22</sup> D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 185.

udziałem organizacji gospodarczych. Media, których organizacyjną formą stały się przede wszystkim spółki akcyjne (często ich akcje są notowane na giełdzie), zostały bowiem zdominowane przez logikę biznesową, a podstawowymi celami działalności takich spółek są zwiększanie wartości dla akcjonariuszy (ang. *shareholders value*) oraz maksymalizacja zysku i udziału rynkowego.

Rosnąca akceptacja dla takiej roli mediów datuje się na lata 90. XX wieku i wiąże z dominacją neoliberalnej interpretacji porządku społecznego i gospodarczego. Jej wyrazem stała się większa skłonność kadry zarządzającej przedsiębiorstwami medialnymi, a zwłaszcza medialnymi korporacjami, do ponoszenia ryzyka przy jednoczesnym dążeniu do minimalizacji kosztów. Ponieważ były nimi przede wszystkim koszty osobowe, to chętnie podejmowanym sposobem na pozyskiwanie podstawowych zasobów (informacji) stała się, łatwiejsza dzięki cyfryzacji, współpraca z użytkownikami (interpretowana często jako *outsourcing*) i dostarczanie im takich narzędzi, które najlepiej przyczyniłyby się do wzrostu wartości spółki medialnej. Ta oczywista strategia pozwalała i nadal pozwala na uzyskanie lepszych rezultatów finansowych. Zaspokaja ponadto potrzebę świadczenia koncesji na rzecz pozarynkowych celów organizacji medialnych.

Pośród koncepcji, które próbują w klarowny sposób opisać napięcie między gospodarczymi i społecznymi celami przedsiębiorstw medialnych, ważne miejsce zajmuje idea interesariuszy (ang. *stakeholders*) – punkt wyjścia do, przynajmniej deklaratywnej, rezygnacji z uprzywilejowanej pozycji akcjonariuszy.

Koncepcja ta odnosi się do propozycji „zrównoważonego przedsiębiorstwa”, do relacji między organizacjami a ich otoczeniem<sup>23</sup> i w szerokiej definicji przedstawia interesariuszy jako podmioty powiązane ze spółką medialną i wpływające na nią oraz te, na które spółka ta wpływa.

Ten ogólny zapis uzupełnia wątek tak zwanych kluczowych interesariuszy, wokół których możliwa jest budowa strategii organizacji<sup>24</sup>. Są nimi klienci, społeczności lokalne, instytucje finansowe, dostawcy i pracownicy. Interesariuszami drugoplanowymi miałyby być organizacje chroniące prawa konsumentów, rząd, media, konkurencja i organizacje pozarządowe.

---

<sup>23</sup> R.E. Freeman, *Strategic Management – A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984, s. 13; A.B. Carroll, A.K. Buchholtz, *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Southwestern Cengage Learning, Mason 2008.

<sup>24</sup> A. Fletcher, J. Guthrie, P. Steane, G. Roos, S. Pike, *Mapping Stakeholder Perceptions for a Third Sector Organization* „Journal of Intellectual Capital” 2003, vol. 4, no. 4, s. 505–527.

Współpraca z takimi kluczowymi interesariuszami ma polegać na długoterminowych relacjach opartych na wzajemnych korzyściach i partnerstwie, które w warunkach charakterystycznej dla nowych mediów hiperkonkurencji jest tym cenniejszym zjawiskiem, im rzadziej występuje.

Współpraca ta jest pożądana i oczekiwana ze względu na znaczenie przykładowe do takich funkcji mediów, jak: informacyjna, interpretująca, i kulturowa oraz polityczna, a ponadto współtworzenia symbolicznego środowiska człowieka i interpretacyjnych ram rzeczywistości oraz interpretacji spraw publicznych<sup>25</sup>.

Aby funkcje te mogły być stosownie spełniane i by zaradzić wspomnianemu faworyzowaniu akcjonariuszy, firmy medialne angażują się w wypełnianie standardów społecznej odpowiedzialności CSR (ang. *corporate social responsibility*)<sup>26</sup>, które próbuje godzić logikę społeczną i marketingową z ekonomiczną logiką tworzenia wartości. U jej podstaw leży przeświadczenie o potrzebie osiągnięcia przez organizacje medialne zarówno celów gospodarczych, jak i społecznych i środowiskowych<sup>27</sup>. W praktyce oznacza to w szerokiej definicji „troskę o wpływ wszystkich działań korporacji na dobro społeczne”<sup>28</sup>. W popularnej węższej definicji jest to „zaangażowanie się na rzecz etycznego postępowania oraz do przyczyniania się do rozwoju ekonomicznego przy równoczesnym demonstrowaniu szacunku dla ludzi, społeczności lokalnych, narodów i środowiska”<sup>29</sup>.

Definicja ta dobrze oddaje zróżnicowanie motywów wypełniania standardów społecznej odpowiedzialności. Zważywszy na to, że to przede wszystkim akcjonariusze oczekują wdrażania CSR, oraz biorąc pod uwagę ich wpływ na wyniki ekonomiczne, uznać należy, że to właśnie ten aspekt jest najważniejszy dla wdrażania CSR<sup>30</sup>. Oczekivanymi (nie wprost) korzyściami pozostają bowiem wzrost wyceny akcji i efektywności działania

---

<sup>25</sup> T. Goban-Klas, *Media...*, *op.cit.*, s. 13.

<sup>26</sup> L. Moir, *What do We Mean by Corporate Social Responsibility?*, „Corporate Governance” 2001, vol. I, no. 2, s. 16–22.

<sup>27</sup> Idea taka jest także obecna w literaturze pod terminem 3BL (Three Bottom Line): W. Norman, C. MacDonald, *Getting to the Bottom of „Triple Bottom Line”*, „Business Ethics Quarterly” 2004, vol. 14, no. 2, s. 243–262.

<sup>28</sup> E.H. Bowman, M. Haire, *Social Impact Disclosure and Corporate Annual Reports*, „Accounting, Organizations and Society” 1976, vol. 1, no. 1, s. 13.

<sup>29</sup> M. Rybak, *Społeczna odpowiedzialność biznesu – idea i rzeczywistość*, „Gospodarka Narodowa” 2001, nr 3, s. 28.

<sup>30</sup> K. Moon, D. Matten, *An Institution of Corporate Social Responsibility (CSR) in Multi-national Corporations (MNCs): Form and Implications*, „Journal of Business Ethics” 2012, vol. 111, no. 2, s. 287.

uzyskiwane wraz z budową pozytywnego wizerunku. Wdrażanie CSR jest zatem przede wszystkim rezultatem wpływu tych interesariuszy, którzy bezpośrednio, w krótkim terminie, mogą decydować o działaniu organizacji, a źródłem głoszenia odpowiedzialności nie jest moralność liderów, tylko ocena wpływu różnych grup.

Należy podkreślić, że CSR nie jest nową koncepcją, jest raczej nowym „opakowaniem” mającym zaradzić dysonansom pomiędzy społecznymi i gospodarczymi powinnościami medialnych organizacji i oczekiwaniami ich akcjonariuszy i menedżerów. Immanentną cechą mediów od początków ich istnienia pozostają bowiem funkcje społeczne, dotyczące przede wszystkim odpowiedzialności za prezentowane treści w kontekście, ogólnie, wpływu mediów w społeczeństwie. Odpowiedzialność ta ma wynikać ma z samokontroli mediów, choć nie brakuje odmiennych koncepcji wskazujących na państwo jako aktywnego recenzenta i korektora takich postaw (taką rolę państwa widzieli na przykład F. Siebert, T. Peterson i W. Schramm<sup>31</sup>).

Krytyka, z jaką spotyka się CSR, z jednej strony dotyczy fasadowości takich rozwiązań<sup>32</sup>, z drugiej pochodzi ze środowisk gospodarczych i sięga do fundamentów działalności rynkowej. Przyjmowanie przez przedsiębiorstwa społecznych celów jest zatem określane jako „fałszywa cnota”. Osłabia bowiem przedsiębiorstwa, „wpływa na wysokość ponoszonych kosztów, przyczyniając się w ostatecznym rozrachunku do zubożenia, a nie bogacenia ludzi. Jest ograniczeniem konkurencji i osłabieniem gospodarki rynkowej i oznacza aberrację części biznesu”<sup>33</sup>. Ogólnie zaś wykorzystywanie zasobów biznesowych do niebiznesowych celów jest w istocie przywłaszczeniem środków należących do ich właścicieli.

Ocenie takiej towarzyszą zarzuty, że niewybrane w demokratycznych wyborach organizacje kształtują opinię publiczną, promując koncepcje społecznej odpowiedzialności biznesu, co stanowi w istocie mieszkankę antybiznesowych, antykapitalistycznych i antyglobalistycznych praktyk. Ponadto menedżerowie nie mają żadnego mandatu, by decydować o tym, które problemy rozwiązywać i w jaki sposób je rozwiązywać. Dodatkowo zgoda na takie rozwiązanie może się przyczynić nie tylko do pogłębienia braku kompetencji w definiowaniu najważniejszych problemów, ale i do zwiąk-

---

<sup>31</sup> D. McQuail, *Teoria komunikowania...*, *op.cit.*, s. 184.

<sup>32</sup> T. Maak, *Undivided Corporate Responsibility: Towards a Theory of Corporate Integrity*, „*Journal of Business Ethics*” 2008, vol. 82, no. 2, s. 353–368.

<sup>33</sup> D. Henderson, *Misguided Virtue: False Notions of Social Corporate Social Responsibility*, New Zealand Business Roundtable, June 2001.

szenia zakresu władzy największych podmiotów<sup>34</sup>; w przypadku mediów – największych medialnych korporacji transnarodowych.

Innym często podnoszonym zarzutem jest fasadowość CSR ze względu na to, że działaniami tymi zajmują się najczęściej struktury odpowiedzialne jednocześnie za public relation (nawet jeśli jest ona wpisana w ogólną strategię korporacji), co oznacza, jak wynika z badań A. Gulyas, że komunikowanie społecznej odpowiedzialności jest częścią wysiłków public relations przedsiębiorstw medialnych zmierzających do poprawy wizerunku korporacji, a nie prawdziwej transformacji korporacji, które starałyby się sprostać oczekiwaniom społecznym<sup>35</sup>.

Puentuje te krytyczne głosy D. Vogel, który po przeanalizowaniu ewolucji praktyk CSR twierdzi, że początkowo literatura dotycząca korporacyjnej odpowiedzialności skupiała się na krzewieniu obywatelskich zalet wśród korporacji. Tak było jeszcze w latach 70. XX wieku. Jednak już w następnej dekadzie, gdy także pośród spółek medialnych tryumfy zaczęła święcić neo-liberalna koncepcja polityczno-gospodarcza, literatura dotycząca społecznej odpowiedzialności przekonywała, że nie skupiano się już na „czynieniu dobra po to, aby czynić dobro”, ale na „czynieniu dobra, aby dobrze na tym wyjść”<sup>36</sup>. Takie przedmiotowe podejście potwierdzają analizy poświęcone ekonomicznej efektywności CSR, traktowania CSR jako czynnika konkurencyjności czy budowania wizerunku organizacji.

Najsłynniejszym przykładem drugiego nurtu krytyki CSR jest stanowisko M. Friedmana zaprezentowane w artykule w „New York Times”, w którym pada zarzut, że celem przedsiębiorstw nie jest rozwiązywanie problemów społecznych<sup>37</sup>. Podmioty gospodarcze nie mają do tego legitymacji ani politycznej, ani ekonomicznej, a przede wszystkim działalność taka mogłaby przeszkadzać w osiągnięciu podstawowego celu, jakim jest maksymalizacja zysku. Jak podkreśla M. Friedman: „Doktryna odpowiedzialności społecznej (...) jest zasadniczo wywrotowa (...) istnieje jedna i tylko jedna odpowiedzialność biznesu – wykorzystywanie zasobów i angażowanie ich w działania przyczyniające się do zwiększania zysku”. Odpowiedzialnością społeczną można, zdaniem M. Friedmana, obarczać

---

<sup>34</sup> W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 149.

<sup>35</sup> A. Gulyas, *Demons into Angels? Corporate Social Responsibility and Media Organisations*, „Critical Survey” 2011, vol. 23, no. 2, s. 56.

<sup>36</sup> D. Vogel, *The Market for Virtue...*, *op.cit.*, s. 17–24.

<sup>37</sup> M. Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, „New York Times” 1970.



osoby, ale nie „biznes”. Innymi słowy, etyczne postępowanie może dotyczyć jedynie ludzi, a nie instytucji.

Takie opinie, nawiązujące do koncepcji D. Hume’a, są charakterystyczne dla anglosaskiej koncepcji etyki. Nie jest to jednak podejście powszechne. Na przykład w Japonii brak zobowiązań organizacji wobec społeczeństwa jest traktowany jako co najmniej niespójny. Podobnie w Europie można się odwołać do wspólnej, dominującej relacji między członkami społeczności i brak klarownie określonej odpowiedzialności podmiotów gospodarzy może mieć „katastrofalny wpływ dla poczucia wspólnoty, dla współpracy niezbędnej w każdym przedsiębiorstwie”<sup>38</sup>.

Powyższe rozważania dotyczące społecznej odpowiedzialności i zarzutów ich fasadowości należy umieścić w szerszym kontekście. Oto bowiem nieprzypadkowo koncepcje związane z CSR są szczególnie często obecne w przypadku największych podmiotów, zwłaszcza korporacji transnarodowych. Jak trafnie bowiem zauważa D.M. Patten, im większa społeczna ekspozycja organizacji, tym większa potrzeba, aby legitymizowała ona swoje istnienie w środowisku społecznym<sup>39</sup>. W przypadku korporacji medialnych ekspozycja ta jest szczególnie duża, a natura społecznych zobowiązań/odpowiedzialności organizacji medialnych jest także wyjątkowa.

---

<sup>38</sup> R.C. Solomon, *Ethics and Excellence: Co-operation and Integrity in Business*, Oxford University Press, Oxford 1992.

<sup>39</sup> D.M. Patten, *Exposure, Legitimacy, and Social Disclosure*, „Journal of Accounting and Public Policy” 1992, vol. 10, no. 4, s. 297–308; *idem*, *Media Exposure, Public Policy Pressure, and Environmental Disclosure: An Examination of the Impact of Tri Data Availability*, „Accounting Forum” 2002, vol. 26, no. 2.



## 2. EWOLUCJA MEDIALNEGO ŚRODOWISKA

### 2.1. Dynamika Web 2.0

Kierunek, w jakim podążają współczesne media, dobrze charakteryzuje koncepcja współtworzenia, obecna w literaturze w wielu pojęciach, których autorzy opisują zazwyczaj podobne zjawisko, ale różnie rozkładają akcenty. Najpopularniejszym terminem jest Web 2.0., który to termin ewoluował jako poznawcza interpretacja Internetu – zjawiska obejmującego, poza warstwą technologiczną, przede wszystkim sieć jako platformę, zbiorową inteligencję i przestrzeń wrażeń użytkownika<sup>1</sup>.

Web 2.0 jest zatem medialną architekturą współuczestnictwa, gdzie równie istotna jak treść jest sieć jej wymiany pomiędzy uczestnikami – środowisko współtworzenia oraz interakcji użytkowników.

Za pośrednictwem Web 2.0 użytkownicy dzielą się wiedzą, doświadczeniem i kompetencjami, wymieniając się tworzonymi przez nich tekstem, linkami, nagraniami, zdjęciami – określanymi łącznie jako Users Generating Content (UGC), dzięki serwisom społecznościowym. Przykładem takich praktyk jest także serwis Flickr, gdzie użytkownicy tworzą i publikują fotografie według społecznościowej klasyfikacji, systemu komentarzy, z aplikacją zarządzania zdjęciami i systemem udostępniania ich do celów komercyjnych.

Istotą Web 2.0 jest nowe definiowanie mediów – w telewizji miejsce broadcastingu zajmuje ego casting, czyli zindywidualizowany odbiór (uczestnik Web 2.0 korzysta na przykład z telewizji, oglądając wybrane przez niego programy w wybranym czasie, miejscu i na przez niego dobranym urządzeniu), a w miejsce różnych form masowej komunikacji „linearnej” rozwija się komunikacja nielinearna.

---

<sup>1</sup> T. O'Reilly, *What is Web 2.0? Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*, <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html> (dostęp: 11.12.2013).

W koncepcję mediów 2.0 wpisana jest rewolucyjność zmiany w postaci centralnej roli użytkownika. Podkreślał ją już K. Kelly, ogłaszając w magazynie „Wired”: „Jesteśmy Siecią... oto władza ludu”<sup>2</sup>. Deklaracje takie, ze słynnym artykułem wstępnym magazynu „Time” zapowiadającym umocowanie nowej władzy i nową rolę internauty, prowadzą do deterministycznych roszczeń wobec Web 2.0 jako środowiska upodmiotowienia użytkowników i tworzenia bardziej demokratycznego społeczeństwa; roszczeń, należy dodać, które spotykają się także z bardzo krytycznymi recenzjami<sup>3</sup>.

Ewolucja roli użytkowników mediów ma decydujące znaczenie dla strategicznego zarządzania przedsiębiorstwami medialnymi. Jest tym poważniejszym wyzwaniem, że współwystępującym z innymi zjawiskami i trendami, ważnymi dla opisu relacji między uczestnikami rynku medialnego. Część z nich jest charakterystyczna dla runku mediów, inne mają bardziej uniwersalny charakter.

Czynniki ogólne są stosunkowo dobrze rozpoznane, a pośród nich na szczególną uwagę zasługują występujące wspólnie:

- strategiczne otoczenie „dużych prędkości”, otoczenie, które cechuje duża niestałość zachowań konkurentów i szybkie zmiany technologiczne; wszystkie one noszą znamiona dużej nieprzewidywalności, a już po rozpoznaniu są trudne do interpretacji<sup>4</sup>;
- konieczność nieustannego odnawiania przewag konkurencyjnych;
- okazjonalność strategicznych rozwiązań. W jej obliczu bardzo utrudnione jest utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej i długotrwałe efektywne wykorzystywanie zasobów.

Spójeczno-ekonomicznymi czynnikami charakterystycznymi dla rynku mediów są:

- kastomizacja (ang. *customization*) i segmentacja audytoriów mające na celu maksymalizację przychodów reklamowych;

---

<sup>2</sup> K. Kelly, *We Are the Web, Wired 200. VIII*, 8, [http://www.wired.com/wired/archive/13.08/tech\\_pr.htm](http://www.wired.com/wired/archive/13.08/tech_pr.htm) (dostęp: 7.01.2013).

<sup>3</sup> M. Filiciak, *Inny wymiar otwartości. Internetowa reprodukcja i redystrybucja treści kulturowych*, „Przegląd Kulturoznawczy” 2001, vol. 1, no. 9, s. 65–79; B. Szoka, A. Marcus, *The Next Digital Decade*, TechFreedom, Washington 2010, s. 165–166; J. van Dijk, *Sounds from Utopia. Cristical Issues of the Web 2.0 Perspective in the Network Society* [w:] M. Oya, R. Uda, Ch. Yasunobu, *Towards Sustainable Society on Ubiquitous Networks*, The 8th IFIP Conference on E-Business, E-Services, and E-Society (I3E 2008), 24–26.09.2008, Tokyo 2008.

<sup>4</sup> K.M. Eisenhardt, *Making Fast Strategic Decisions in High Velocity Environments*, „Academy of Management Journal” 1989, vol. 32, no. 3, s. 543–576.

- zanik podziału na stare i nowe media; powszednieje bowiem wyróżniająca nowe media tak zwana CMC (ang. *computer mediated communication*);
- indywidualna komunikacja masowa; to nowa forma komunikowania, multimodalna, interaktywna wymiana wiadomości i dokumentów „od wielu do wielu” w wybranym czasie<sup>5</sup>; komunikacja ta jest masowa, ponieważ w jej zasięgu pozostaje potencjalnie globalne audytorium; jednocześnie jest to komunikacja indywidualna, albowiem indywidualni użytkownicy współtworzą medialne treści, ale też samodzielnie wybierają platformy ich przekazu i aktywnie je odbierają;
- fragmentaryzacja, przez którą należy rozumieć:
  - ewolucję rynkowego znaczenia telewizji, radia i prasy;
  - wzrost liczby mediów i głosów medialnych;
  - spadek liczby odbiorców określonego typu mediów oraz poszczególnych głosów medialnych<sup>6</sup>.

Fragmentaryzacja oznacza zanik dużych audytoriów, dzielenie oferty rynkowej na wiele dystrybucyjnych kanałów tematycznych, rozwój mediów wąskiego zasięgu (adresowanego do wąskich grup docelowych) w miejsce mediów szerokiego zasięgu (na przykład spadek znaczenia telewizji ogólnotematycznych) oraz dążenie do personalizacji oferty medialnej. Prowadzi jednak, w obliczu natłoku ofert, do rezygnacji z pewnych głosów medialnych i prymatu gorszej jakości dziennikarstwa oraz do erozji zaufania do mediów jako całości;

- ponadgraniczny transfer konkurencji i koncentracji; odbywa się za sprawą konwergencji i nie dotyczy jedynie krajów, ale też regionów. Sprzyja tym procesom liberalizacja regulacji prawnych ułatwiająca transgraniczną działalność organizacji medialnych i koncentrację;
- kompresja czasu i przestrzeni, redukcja fizycznego dystansu, „kurczenie się świata”; w rezultacie rozwoju komunikacji cyfrowej „to, co lokalne jest uwolnione od swych kulturowych, historycznych, geograficznych znaczeń”<sup>7</sup>.

Z czynnikami powyższymi koresponduje uznanie Internetu za czynnik zmiany kształtujący otoczenie konkurencyjne. Jest to czynnik obecny

---

<sup>5</sup> A. Arsenault, M. Castells, *The Structure and Dynamics of Global Multi-media Business Networks*, „International Journal of Communication” 2008, nr 2, s. 43.

<sup>6</sup> J. Mikułowski-Połomski, *Fragmentaryzacja jako proces ponowoczesny. Rekompozycja poprzez fragmentaryzację*, „Euro-limes” 2006, nr 1.

<sup>7</sup> M. Castells, *Społeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 380.

przede wszystkich w dwóch obszarach: technologicznym i sieci wartości<sup>8</sup>. Internet jest czynnikiem przełomowej zmiany, dostarcza bowiem poprzez smartfony i komputery osobiste nowych, niedostępnych wcześniej wartości<sup>9</sup>. Jednocześnie Internet jest „twórczo destrukcyjny”, albowiem wpływa na strukturę rynkową, obniżając atrakcyjność dotychczasowych tradycyjnych mediów, takich jak na przykład prasa codzienna i magazyny<sup>10</sup>.

Internet jest również innowacją kreującą rynki. Nie tylko zatem zwiększa efektywność i udoskonala, ale kreuje nowe segmenty klientów. Tak na przykład jest w przypadku iPoda i iTunes czy możliwości produkcyjnych tanich światłowodów, dzięki którym Google, Facebook i Amazon mogą korzystać z telekomunikacyjnych urządzeń o dużej przepustowości<sup>11</sup>.

Zgodnie z ideą C.M. Christansena i J. Bevera, Internet kreuje nowe rynki, opierając się na dwóch filarach: nowych technologiach i nowym modelu biznesu. Nieustannie proponowane innowacje zwiększają możliwości dystrybucji i odbioru mediów. Ten postęp, uznawany niekiedy za nadmierny, wpływa destrukcyjnie na tradycyjne modele biznesowe. Zmusza także do nieustannych kosztownych inwestycji. Komputery, telefony komórkowe, oprogramowanie stają się bardzo szybko „starymi”, „nieaktualnymi”.

Zwiększony dostęp do informacji nie oznacza ponadto tych samych korzyści dla różnych interesariuszy organizacji medialnych. Przynosi bowiem w pierwszej fazie stopniowy wzrost wartości dla społeczeństwa jako całości, wraz ze wzrostem wolumenu informacji, a następnie spadek tej wartości w konsekwencji świadomego unikania przez odbiorców i użytkowników nadmiaru informacji – problem ten dotyczy nie tylko mediów, ale także systemów informatycznych czy praktyki zarządzania w pozamedialnych sektorach. Ze wzrostem informacji wiąże się bowiem paradoks zmniejszania satysfakcji i bierności jako mechanizmu obronnego wobec nadmiernego bogactwa oferty<sup>12</sup>. Jak tłumaczy to zjawisko B. Schwarz: „możliwość

---

<sup>8</sup> A. Afuah, Ch. Tucci, *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 32.

<sup>9</sup> C.M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, Boston 1997; J. Bower, C.M. Christensen, *Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms*, „Strategic Management Journal” 1996, vol. 17, s. 197–218.

<sup>10</sup> J. Schumpeter, *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

<sup>11</sup> J. Bever, C.M. Christensen, *Dylemat kapitalisty*, „Harvard Business Review Polska” 2014, wrzesień, s. 40.

<sup>12</sup> V. Vahlberg, E. Shearer, L. Peer, V. Williams, B. Figueroa, *Media Management Center, Northwestern University, From „To Much” to „Just Right”*, Media Management Center North-

wyboru zamiast przyczyniać się do poczucia wolności, działa destrukcyjnie, wręcz nas tyranizuje”<sup>13</sup>. Potocznie nadmiar taki określany jest jako „szum informacyjny”, „informacyjne przeciążenie” i „niepokój”,<sup>14</sup> a w konsekwencji „zubożenie przez nadmiar informacji”<sup>15</sup>, w obliczu którego rośnie znaczenie jej asymilacji i zrozumienia<sup>16</sup>.

Taki nadmiar informacji skłania A. Barda i J. Söderqvista, autorów manifestu pt. *Netokracja; Nowa elita władzy i życie po kapitalizmie*, do wniosku, że: „W ewangelii informacyjnego kultu czytamy, że gwarancją wolności, twórczej swobody i wiecznego szczęścia jest niesłabnący ekstatyczny przepływ informacji (...) ale przecież zasypywanie wszystkich możliwych kanałów informacyjnych gradem niespójnych informacji służy demokratycznej elicie władzy – najlepiej zorganizowanym grupom nacisku, najbardziej wpływowym konglomeratom medialnym”<sup>17</sup>.

Szczególnie cenioną w tej sytuacji wartością staje się „umiejętność unikania niepotrzebnych informacji, (...) a metainformacja, czyli wiedza, jak różne rodzaje informacji połączyć w najbardziej efektywny sposób, jest sama w sobie najcenniejszym rodzajem informacji”<sup>18</sup>. Zdolność ta leży u podstaw rozwoju agregatorów treści medialnych.

Problem nadmiaru informacji jest także istotnym wyzwaniem rynkowym, stwarza bowiem problemy w tworzeniu wartości dla reklamodawców, albowiem odbiorcy są coraz mniej skłonni do płacenia za dostęp do informacji, której nadmiar odczuwają na co dzień. Taka postawa obniża na przykład stopę zwrotu z inwestycji. Maleje także wartość dla dziennikarzy, rosną bowiem ich obciążenia pracą i maleje znaczenie ich profesjonalnych umiejętności.

---

western University, 2008/VIII, Evanston; B. Nordenson, *Journalism's Battle for Relevance in an Age of too much Information*, „Columbia Journalism Review” 2008, XII.

<sup>13</sup> B. Schwarz, *The Paradox of Choice: Why More is Less*, ECCO, New York 2004.

<sup>14</sup> R. Tadeusiewicz, *Spoleczność Internetu*, Akademicka Oficyna Wydawnicza Exit, Warszawa 2002, s. 17; T.H. Eriksen, *Tyrania chwili: szybko i wolno płynący czas w erze informacji*, PIW, Warszawa 2003, s. 33; K.A. Miller, *Surviving Information Overload: The Clear, Practical Guide to Help You Stay on Top of What You Need to Know*, Zondervan, Nashville 2004; R.D. Abbott, *The World as Information: Overload and Personal Design*, Intellect Books, Exeter 1999; D.O. Case, *Looking for Information: A Survey of Research on Information Seeking, Needs, and Behavior*, Academic Press, San Diego 2002.

<sup>15</sup> D. Shenk, *Data Smog*, Harper Collins, New York 1997, s. 16.

<sup>16</sup> J.S. Brown, P. Duguid, *The Social Life of Information*, Harvard Business Press, Boston 2002.

<sup>17</sup> A. Bard, J. Söderqvist, *Netokracja; Nowa elita władzy i życie po kapitalizmie*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, s. 97–99.

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 202.

Drugim problemem, z jakim muszą się zmierzyć odbiorcy, ale także zarządzający mediami, jest komodyzacja informacji, czyli proces, w którym stają się one pospolite, wyróżnienie się jest niemal niemożliwe i rynkiem medialnym rządzi w konsekwencji reguła najniższej ceny<sup>19</sup>. Na zjawisko komodyzacji wpływają podobne procesy i procedury gromadzenia informacji na podstawie standardowych wartości. W rezultacie do odbiorców trafiają informacje o minimalnym zróżnicowaniu, a organizacje medialne tracą na oryginalności i wiarygodności.

Problem ten nie dotyczy tylko starych mediów, ale także mediów nowych i w obu przypadkach prowadzi do nadmiernego upodobnienia się oferty rynkowej, czyli do tak zwanej pułapki komodyzacji. Zjawisko to uznawane jest za jedno z największych wyzwań, przed jakimi stoją obecnie przedsiębiorstwa<sup>20</sup>.

Dostęp do ogromnej ilości treści w internetowej sieci rodzi ważne problemy gospodarcze i społeczne. Ekonomiczną racją wolnego rynku jest odpowiedź na zachęty kierowane do wszystkich jego uczestników za pomocą mechanizmu cenowego. Tymczasem już pierwotna wersja Internetu zapowiadała poważne odejście od tej fundamentalnej zasady. Obecnie w Web 2.0 istnieje ogólnie luźny związek pomiędzy ceną a wartością produktu medialnego. Innymi słowy, większość uczestników sieci nie otrzymuje żadnego bodźca cenowego, wykorzystywane są natomiast ich osobiste motywacje (takie jak altruizm, reputacja czy satysfakcja), które nie muszą odpowiadać i zwykle nie odpowiadają społecznej wartości produkcji. Web 2.0 – jej aplikacje w krótkim czasie stały się rutyną życia codziennego – może się zatem wydawać rogiem obfitości z niemal nieograniczonym dostępem do darmowych treści.

## 2.2. Mit powszechnego współtworzenia treści medialnych i uczestnictwa

Znana paremia głosząca, że w sieci mamy do czynienia z „ludźmi powszechnie kiedyś znanymi, jako audytorium”, przesłania prawdziwy obraz aktywności użytkowników mediów. Cytując M. Hindmana, należy bowiem

---

<sup>19</sup> D. LaSalle, T.A. Britton, *Priceless. Turning Ordinary Products into Extraordinary Experience*, Harvard Business School Press, Boston 2003, s. 15.

<sup>20</sup> R. Gulati, *How CEOs Manager Growth Agendas*, „Harvard Business Review” 2004, July–August, s. 125.



uznać, że zbyt często normatywna debata na temat mediów postępuje przed dowodami<sup>21</sup>. Opis audytoriów, które w nowych mediach miały stać się na masową skalę zbiorami aktywnych, twórczych użytkowników, pozostaje bowiem mitem. W istocie aktywni twórcy piszący artykuły, uczestnicy fandumów czy nagrywający filmy bądź w inny sposób dający upust swej kreatywności pozostają stosunkową niewielką, choć zaradną awangardą biernych mas odbiorców podążających na szlaku ku Web 2.0.

Przykładem badań kreślących rzeczywistość tej sieci są analizy Forrester, poświęcone bardzo dobrze rozwiniętemu amerykańskiemu rynkowi, w których wyróżniono sześć kategorii użytkowników, ujętych pomiędzy dwoma biegunami: „rzeczywistych twórców” i „nieaktywnych”. Najważniejsze wyniki tego badania przedstawiają się następująco<sup>22</sup>:

Wśród regularnie korzystających z Internetu:

- 53% to internauci nieaktywni;
- 34% to pasywni widzowie;
- 13% to prawdziwi twórcy.

Większość internautów jest zatem bierna, oglądająca lub pobierająca to, co tworzą pozostali i co oferują firmy medialne. Twórcy należą do homogenicznej demograficznie i psychograficznie grupy dobrze wykształconych osób, ustosunkowanych i wynagradzanych profesjonalistów o dochodach powyżej średniej. To także grono młodych internautów poświęcających obecności w sieci znaczącą część swojego wolnego czasu.

Jak wynika z powyższego zestawienia, pojemny termin „użytkownicy” opisujący uniwersum nowych mediów jest mylący, kryje bowiem różnice pomiędzy aktywnymi i pasywnymi internautami, pomiędzy producentami i konsumentami medialnych treści. Zdecydowana większość odbiorców mediów kultuwyje tradycyjne, bierne postawy konsumenckie, oglądając telewizję, czytając prasę i słuchając radia, a jeżeli ma dostęp do nowych rozwiązań technologicznych, to wykorzystuje je w bardzo ograniczonym zakresie. Tymczasem manifesty, takie jak *We – Think* autorstwa Ch. Leadbeatera, utrzymują w przekonaniu, że każdy użytkownik jest aktywnym, kreatywnym uczestnikiem, a termin „konsument” jest definitywnie nieadekwatny do nowej medialnej rzeczywistości<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> M. Hindman, *The Myth of Digital Democracy*, Princeton University Press, Princeton 2009, s. 18.

<sup>22</sup> C. Li, J. Bernoff, *Groundswell, Winning in a World Transformed by Social Technologies*, Harvard Business School Press, Boston 2007.

<sup>23</sup> Ch. Leadbeater, *We-think, Welcome to We-think: mass innovation, not mass production*, <http://www.wethinkthebook.net/home.aspx> (dostęp: 30.12.2012).

Z powszechnie podkreślanych „wolności tworzenia w nowych mediach” korzysta zatem stosunkowo niewielka część użytkowników. Co więcej, analiza tej wolności skłania J. Van Dijcka i D. Nieborga do twierdzenia, że masowa kreatywność jest niczym innym jak tradycyjnym zachowaniem konsumpcyjnym, tylko pod inną nazwą<sup>24</sup>. Autorzy ci pytają, co się więc naprawdę zmieniło? I odpowiadają, że w istocie nic. „Większość użytkowników to ci, którzy jednocześnie oglądają i pobierają materiały medialne dystrybuowane przez innych. To ten «segment widzów i nieaktywnych» jest najbardziej atrakcyjny dla właścicieli nowych mediów i reklamodawców”<sup>25</sup>. Innymi słowy, zmiany technologiczne postępują w mediach znacznie szybciej niż zmiany społeczne.

Przypisywanie każdemu użytkownikowi kreatywności i twórczej motywacji oznacza przyporządkowanie ducha kolektywizmu wszystkim użytkownikom Internetu, podobnie jak grupowej świadomości inspirującej internautów do działania. Ich dowodami mają być liczne przykłady blogerów nieustannie ślących artykuły do OhMyNews i innych projektów dziennikarstwa obywatelskiego, czy równie powszechne przypadki twórców prezentujących z entuzjazmem swoje prace na Etsy ([www.etsy.com](http://www.etsy.com)) czy korzystających z Freecycle (wymiana różnych artykułów).

Ponadto twórczy użytkownicy nie tylko są w mniejszości, ale kierują nimi różne motywy: inne w przypadku współtwórców Wikipedii, a jeszcze inne w przypadku autorów klipów YouTube. To, co przede wszystkim mobilizuje aktywność internautów, to poszukiwanie i chęć tworzenia treści rozrywkowych, to one pozostają główną siłą napędową uczestniczenia w nowomediálním uniwersum. Nieco mniejszy wpływ ma natomiast dbałość o własną karierę czy motywy rodzinne. W serwisach społecznościowych użytkownicy pozostają ponadto pod wpływem społecznej hierarchizacji i rywalizacji, dążąc do uzyskania jak najwyższej pozycji społecznej jako użytkownicy i twórcy. Wreszcie należy podkreślić, że dla większości użytkowników ich aktywność jest niczym innym jak przejawem ciekawości, zainteresowania promowanym w sieci produktem. To, co komercyjne, przeplata się zatem z tym, co pozarynkowe.

Problem zacierania różnic pomiędzy użytkownikami motywowanymi przez presję komercyjną i niekomercyjną ma charakter uniwersalny i dotyczy większości popularnych portali społecznościowych. Większość bowiem

---

<sup>24</sup> J. van Dijck, D. Nieborg, *Wikinomics and Its Discontents of Web 2.0 Business Manifestos*, „New Media & Society” 2009, vol. 11, no. 4, s. 855–874.

<sup>25</sup> *Ibidem*, s. 861.

z użytkowników trafia tam pod wpływem zwykłych wirusowych akcji marketingowych. To, co jest określane jako „kolektywna”, „społecznościowa” aktywność, jest więc skutkiem strategii marketingowych firm dążących do nawiązania kontaktu z klientami, do realizacji strategii „budowania społeczności” wokół marek.

Reasumując, kreatywni twórcy mediów pozostają w zdecydowanej mniejszości, a z twórczej interaktywności korzystają przede wszystkim młodszy użytkownicy, choć należy także dodać, że – jak na przykład podkreślają J. Green i H. Jenkins – także bierni, nieuczestniczący w tworzeniu mediów, są beneficjentami nowych możliwości. Jeśli bowiem nawet tylko słuchają, czytają i oglądają, to dysponują potencjałem wielkich możliwości uczestnictwa<sup>26</sup>. Nie należy wszak lekceważyć zmian w „produkcji” kultury, choć przeszacowane mogą być wysiłki, by – jak pisze M. Hills – odkupić winy zwolenników tradycyjnych form „produkcji kultury” w nadziei na „usunięcie skazy konsumpcji i konsumeryzmu”<sup>27</sup>.

Taka prorynkowa orientacja towarzyszy na przykład badaniom nad tak zwanym wykluczeniem cyfrowym. Choć nie jest ona jedyna – innym ważnym czynnikiem sprawczym badań jest na przykład uczestnictwo w życiu obywatelskim – to dominuje, wyznaczając główne trendy analiz<sup>28</sup>.

Wspomniane cyfrowe wykluczenie (ang. *digital divide*) leży u podstaw zróżnicowanego uczestniczenia w nowomediálních sieciach relacji. Termin ten zyskał już liczne interpretacje, które łączy interpretacja możliwości i różnic w korzystaniu z komputerów i Internetu występujących między krajami, regionami, ale i ludźmi o różnym statusie<sup>29</sup>.

W dużym wyborze definicji najczęściej przywoływana (P. DiMaggio, E. Hargittai, W. Neuman, J. Robinson) określa obecnie cyfrowe wykluczenie, jako: „nierówności w dostępie do Internetu, intensywności jego wykorzystania, wiedzy o sposobach szukania informacji, jakości podłączenia i wsparcia społecznego pomagającego w korzystaniu z Internetu a także nierówności w zdolności do oceny jakości informacji i różnorodność wykorzystania sieci”<sup>30</sup>. Jest zatem wykluczenie pojęciem znaczenie szerszym

---

<sup>26</sup> J. Green, H. Jenkins, *Spreadable Media. How Audiences Create Value and Meaning in a Networked Economy* [w:] V. Nightingale, *The Handbook of Media Audiences*, Wiley–Blackwell, Malden–Oxford–West Sussex 2011, s. 110.

<sup>27</sup> M. Hills, *Fan Culture*. Routledge, London 2002, s. 30.

<sup>28</sup> W. Wosińska, *Oblicza globalizacji*, Wydawnictwo Smak Słowa, Sopot 2008, s. 45.

<sup>29</sup> P. Norris, *The Digital Divide. Civic Engagement, Information Poverty and the Internet Worldwide*, Cambridge University Press, New York 2001.

<sup>30</sup> P. DiMaggio, E. Hargittai, W. Neuman, J. Robinson, *Social Implications of the Internet*, „Annual Review of Sociology” 2001, no. 27, s. 310.

niż jedynie dostęp do mediów i uwzględnia posługiwanie się nowymi technologiami informacji oraz wiedzy. Wykracza tym samym poza literę samego terminu, a wręcz nie uwzględnia umiejętności posługiwania się różnymi rodzajami sprzętu komunikacyjnego i obejmuje krytyczną ocenę informacji<sup>31</sup>.

Inne definicje podkreślają znaczenie ciągłości występowania różnic pomiędzy krajami i regionami, ale przede wszystkim ludźmi o odmiennym statusie społeczno-ekonomicznym (wykształceniu, dochodach, zawodzie), odmiennych etapach życia i rozbieżności korzystania z nowych mediów między płciami<sup>32</sup>. Godzi się dodać, że definicyjnym rozbieżnościom towarzyszy również termin „kognitywnego dostępu”, ponieważ użytkownicy różnią się takimi „kompetencjami komunikacyjnymi”, jak<sup>33</sup>:

- wiedza o sposobie logowania;
- prowadzenie poszukiwań w Internecie;
- podstawowe wykształcenie;
- wiedza o funkcjonowaniu sieci, ułatwiająca nawigację, wiedza o programowaniu i sprzęcie komputerowym.

Kompetencje te korespondują z różnymi wymiarami analizy wykluczenia<sup>34</sup>:

- środkami technicznymi, do których można mieć dostęp (istotna jest jakość urządzeń, oprogramowanie, szybkość połączenia);
- swobodą dostępu – na przykład brakiem ograniczeń czasowych, ewentualną ingerencją cenzury;
- umiejętnością korzystania z komputerów i Internetu;
- wsparciem społecznym – możliwością korzystania z pomocy innych użytkowników;
- umiejętnościami korzystania z Internetu (ewentualnymi ograniczeniami językowymi i kulturowymi, umiejętnościami oceny informacji).

---

<sup>31</sup> J. Kreft, *Jakość dostępu i umiejętności użytkowników – nierozpoznane elementy wykluczenia cyfrowego w społeczeństwie informacyjnym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2009, nr 544; *idem*, *Rynki przesyłu i przetwarzania informacji – stan obecny i perspektywy rozwoju*, Szczecin 2009, s. 505–517.

<sup>32</sup> E. Fong, B. Wellman, M. Kew, R. Wilkes, *Correlates of the Digital Divide: Individual, Household and Spatial Variation*, University of Toronto, [http://www.chass.utoronto.ca/~wellman/netlab/PUBLICATIONS/\\_frames.html](http://www.chass.utoronto.ca/~wellman/netlab/PUBLICATIONS/_frames.html) (dostęp: 14.04.2014).

<sup>33</sup> E.J. Wilson, *Closing the Digital Divide: An Initial Review. Briefing the President*, The Internet Policy Institute, Washington 2000, <http://www.internetpolicy.org/briefing/ErnestWilson0700.html> (dostęp: 24.06.2014).

<sup>34</sup> *Ibidem*.

Wymiary te P. Norris uzupełnia o<sup>35</sup>:

- wykluczenie globalne – odnoszące się do rozbieżności w dostępie do Internetu pomiędzy rozwiniętymi i rozwijającymi się społeczeństwami;
- wykluczenie społeczne – dotyczy luki pomiędzy bogatymi w informację i biednymi społeczeństwami;
- wykluczenie demokratyczne – wskazujące na wykorzystanie cyfrowych zasobów do mobilizowania i uczestnictwa w życiu publicznym oraz niekorzystanie z tych możliwości<sup>36</sup>.

Wielowymiarowość wykluczenia przejawia się w kilku jego poziomach. O ile poziom I oznacza podłączenie do sieci internetowej bądź jego brak, o tyle ważny poziom II dotyczy umiejętności posługiwania się nowoczesnymi technologiami i korzystania z zasobów Internetu. Sam fakt dostępu do Internetu nie zmienia wszak pasywnych konsumentów w aktywnych twórców, nie zapewnia pełnego czerpania korzyści, jakie dostęp ten z sobą niesie.

II poziom wykluczenia podkreśla także znaczenie społecznego wymiaru mediów, wykraczającego poza jego technologiczne podstawy. Uwypukla rolę wiedzy i kapitału kulturowego, którego brak ogranicza korzystanie z Internetu do podstawowych funkcji.

III poziom dotyczy różnic we wzorcach korzystania z mediów elektronicznych (zaspokajanie potrzeb informacyjnych bądź rozrywkowych), które sprzyjają rozwojowi jednostek i społeczności lub rozwój ten hamują.

IV poziom dotyczy indywidualnego wyboru, motywacji i osobistych wartości użytkowników korzystających z nowoczesnych rozwiązań medialnych bądź świadomie rezygnujących z nich, co przybiera na przykład postać zjawiska „cyfrowej detoksykacji”<sup>37</sup>.

Problem wykluczenia cyfrowego dotyczy także umiejętności sprostania wyzwaniom, jakie niesie z sobą rozwój witryn internetowych. Im większy bowiem jest nacisk na mnożenie dostępnych rozwiązań w obsłudze sieci i im bardziej są one skomplikowane, tym bardziej odstają od umiejętności i możliwości przeciętnego użytkownika, do którego najczęściej są adres-

---

<sup>35</sup> P. Norris, *The Digital...*, *op.cit.*, s. 273–286.

<sup>36</sup> R.M. Alvarez, T.E. Hall, *Point, Click, and Vote*, Brookings Institution Press, Washington 2004, s. 48–49.

<sup>37</sup> J. Rauch, *The Origin of Slow Media: Early Diffusion of a Cultural Innovation through Popular and Press Discourse, 2002–2010*, „Transformations” 2011, no. 20, [http://www.transformationsjournal.org/journal/issue\\_20/article\\_01.shtml](http://www.transformationsjournal.org/journal/issue_20/article_01.shtml) (dostęp: 20.08.2014).

wane<sup>38</sup>. W rozwoju sieci internetowej należy zatem odstępować od „orientacji hardware’owej”. Równocześnie utopijne wydaje się przekonanie, że to wolny rynek przyczyni się do całkowitego rozwiązania problemu wykluczenia i nawet w najbardziej konkurencyjnych jego częściach niezbędna jest edukacyjna i kulturowa polityka<sup>39</sup>.

Reasumując, wykluczenie cyfrowe jest ściśle związane z nierównościami społecznymi i związek ten jest klarowny: warunki ekonomiczne, takie jak osobiste dochody czy poziom rozwoju gospodarczego miejsca zamieszkania, mają w warunkach rynkowych rozwoju sieci duży wpływ na wykluczenie<sup>40</sup>. Jednocześnie brak dostępu, jak się wydaje, petryfikuje, a nawet pogłębia istniejące podziały. Cyfrowe deficyty są zatem czynnikiem stymulującym społeczne nierówności, a kategoryczność podziału na digitariat (osoby w pełni korzystające z umiejętności informatycznych) i proletariats sieciowy (niepotrafiący/niemogący się posługiwać technikami informatycznymi) nie wydaje się w tym kontekście nadużyciem intelektualnym zwolenników szkoły krytycznej, nawet jeśli największa grupa społeczna lokuje się pomiędzy tymi skrajnościami. To pośród tych pierwszych szukać wypada przedstawicieli „digerati” – beneficjentów sukcesu nowych technologii informatycznych, członków elit, „wysoko wykształconych osób w przetwarzaniu i manipulacji informacją cyfrową”, liderów opinii promujących wizję transformacji społecznej ściśle związanej z Internetem i technologią cyfrową<sup>41</sup>; pośród drugich – pozostających poza nawiasem cyfrowego postępu, najczęściej nie z własnego wyboru.

Ów wpływ liderów opinii pozwala tym śmieiej formułować wnioski, że cyfrowe wykluczenie nie jest jedynie problemem technologicznym ani ekonomicznym, ale także etycznym. Im bardziej nowe cyfrowe technologie i związane z nimi zmiany relacji społeczno-gospodarczych stają się powszechne, tym bardziej oczywista staje się presja, by poza marginesem beneficjentów tego wzrostu postawić „wykluczonych” i chętniej sięgać po język stygmatyzacji. Jak trafnie bowiem zauważa T. McPherson, „retoryka

---

<sup>38</sup> E. Hargittai, *Serving Citizens Needs: Minimizing Online Hurdles to Accessing Government Information*, „IT & Society” 2003, no. 1.

<sup>39</sup> J. Van Dijk, K. Hacker, *The Digital Divide as a Complex and Dynamic Phenomenon*, „The Information Society” 2003, no. 19, s. 322.

<sup>40</sup> J. J.-A. Hsieh, A. Rai, M. Keil, *Understanding Digital Inequality: Comparing Continued Use Behavioral Models of the Socio-Economically Advantaged and Disadvantaged*, „MIS Quarterly” 2008, s. 97–126.

<sup>41</sup> Wypowiedź G. Gildera w „New York Times”, Business Technology; Pools of Memory, Waves of Dispute – „New York Times” 1992, 29.01.

podziału cyfrowego odnosi się do podziału między użytkownikami narzędzi kulturowych a niecywilizowanymi nieużytkownikami<sup>42</sup>.

Problem nierównego dostępu do Internetu jest w konsekwencji prezentowany jako nowy rodzaj stratyfikacji społecznej – tak widzi go między innymi M. Castells<sup>43</sup>. Różnice w tym dostępie nie tylko mają się przekładać na nierówności społeczne, ale także mają wywoływać społeczne upośledzenia. Dlatego M. Castells nie ma wątpliwości, pisząc, że „odłączenie od Internetu lub połączenie powierzchowne jest równoznaczne z marginalizacją w globalnym systemie sieciowym”<sup>44</sup>.

Przedstawiany powyżej mit powszechnej aktywności wpisuje się w zjawisko szerszej natury, które można sprowadzić do ukazywania Internetu jako sfery mitologizowania. To traktowanie Internetu, w dorozumieniu, jako wspólnej przestrzeni wolności i nieskrępowanej wypowiedzi – sfery pozostającej poza/ponad relacjami obywatel–rynek, zanurzonej w sieciowym etosie. Także poza/ponad granicami państwowymi – granice te mają mieć jedynie organiczny charakter, jako refleks zróżnicowania użytkowników sieci pozostających nadal obywatelami poszczególnych państw<sup>45</sup>. Wreszcie Web 2.0, która poprzedza kolejny etap – rozwój Web 3.0, czyli uniwersum rozpoznawania intencji internauty na podstawie analizy jego zachowań, kontekstu udostępnianych przez niego danych<sup>46</sup>.

## 2.3. Hybryda rynku i aktywności pozarynkowej

Postępująca, zrazu stopniowo, pod presją niezorganizowanego, ale wyczuwalnego oporu pionierów, komercjalizacja Internetu pozwala dziś uznać, że stał się on przestrzenią osiągnięcia celów biznesowych, a wielkie podmioty nowomediałne, takie jak Google, eBay, Amazon czy Yahoo!, ukazały, jak można wykorzystać sieć relacji („zbiorowej inteligencji”, jak sugeruje T. O’Reilly) do formułowania i efektywnego wykorzystania nowych modeli biznesowych, do kreowania wartości dla klienta.

---

<sup>42</sup> J.R. Young, *Does „Digital Divide” Rhetoric Do More Harm Than Good?*, „Chronicle of Higher Education” 2001, 9., 11, s. 4.

<sup>43</sup> M. Castells, *Galaktyka Internetu...*, *op.cit.*, s. 275–304.

<sup>44</sup> *Ibidem*, s. 299.

<sup>45</sup> J. Goldmish, T. Wu, *Who Controls the Internet. Illusions of Corderless World*, Oxford University Press, New York 2006.

<sup>46</sup> J. Hendler, *Web 3.0 Emerging*, „Computer” 2009, vol. 42, no. 1, s. 111–113.

Po początkowym okresie Internet wszedł w kolejną fazę rozwoju, choć jego możliwości nie zostały we wczesnym etapie rozpoznane – wystarczy wspomnieć, że żadna z ówczesnych medialnych korporacji transnarodowych nie była nim w latach 70. zainteresowana. Podkreślano wówczas mały zasięg i znaczne koszty, a do umieszczenia pierwszej reklamy doszło dopiero w latach 90., gdy został sprzedany pierwszy banner na [www.hotwired.com](http://www.hotwired.com) w formacie .gif. i maksymalnej objętości 15 kB, w którego kliknęło aż 44% internautów, co ze współczesnej perspektywy uznać należy za wynik nie do powtórzenia<sup>47</sup>. Od tego czasu Internet coraz bardziej służy rozwojowi tradycyjnego reklamowego modelu biznesowego, a wyszukiwarki – z koncepcją pozycjonowania stron Google na czele – traktują zachowania użytkowników jako towar, stając się kolejną mutacją gatekeeperów.

Powyższe uwagi skłaniają do rozważenia, czy charakterystyczne dla Web 2.0 praktyki udostępniania treści i dzielenia się dostępem przez użytkowników podważają model wymiany towarowej w mediach. Taki „alternatywny”, oparty na „dzieleniu się” treściami rozwój Internetu został już stosunkowo dobrze udokumentowany i jest wspierany przez koncepcję „kultury dzielenia się” autorstwa J. Abbate, na którą składają się pozarynkowe motywacje oraz nowe ujęcia społecznej współpracy w nowych mediach i komunikacji<sup>48</sup>. Korzenie tej „kultury” tkwią w środowiskach kontrkultur komputerowych, kontynuatorów kontrkultur lat 60. i 70., oraz etyce hakerskiej<sup>49</sup>, prekursorskiej dla ruchów wolnego oprogramowania i open source<sup>50</sup>.

Tym, co łączy uczestników takiej kultury i co jest cechą charakterystyczną Web 2.0, jest nieoczekiwane pieniężnej nagrody/rekompensaty za aktywność w sieci. Bez żadnej materialnej zachęty (brak bezpośrednich korzyści finansowych) i obowiązku związanego z ich powstawaniem, treści medialne w Web 2.0 są podobne do dóbr publicznych. Takie z kolei traktowanie rozwoju sieci koresponduje z rozumieniem Internetu jako „dobra wspólnego”, globalnego „zbioru różnorodnych, wzajemnie ze sobą powiązanych zasobów, z których wszystkie mogą być analizowane jako dobra wspólne”<sup>51</sup>. Konsumpcja takiego dobra nie wymaga rywalizacji, nie jest też ogólnie związana

---

<sup>47</sup> Happy Birthday, Digital Advertising!, [http://adage.com/digitalnext/post?article\\_id=139964](http://adage.com/digitalnext/post?article_id=139964) (dostęp: 20.05.2014).

<sup>48</sup> J. Abbate, *Inventing the Internet*, MIT Press, London 2000.

<sup>49</sup> S. Levy, *Hackers. Heroes of the Computer Revolution*, Penguin Books, New York 2001; K. Levis, *Twórcy i ofiary internetu*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2010.

<sup>50</sup> L.A. Lievrouw, *Alternative and Activist New Media*, Polity Press, Malden 2011.

<sup>51</sup> J. Hofmök, *Internet jako nowe dobro wspólne*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 188.



z wykluczeniem rozumianym jako zamknięte standardy i oprogramowanie. Owemu „uspołecznieniu” sieci ma sprzyjać wysoki – to kolejny nowomediálny termin – „potencjał dzielenia” się związany z niskimi kosztami kopiowania i współużytkowania (przesyłanie kopii dowolnej liczbie użytkowników), a także z łatwością dołączania do współtworzenia medialnych dóbr wspólnych. Nawet małe grupy osób mają bowiem dostęp do niezbędnych technologii, co w rynkowym wymiarze oznacza z kolei, że znacznie wzrosła liczba producentów medialnych w stosunku do biernych odbiorców.

Zmiany te nie oznaczają automatycznie ich bezkrytycznej akceptacji. Przedstawionym tu powszechnie aprobowanym pożytkom wtórują bowiem schematyczne przekonania. I tak Internet ma przede wszystkim zredukować koszty poszukiwania informacji i wpływać na atrofie rynkowej niestabilności i nieefektywności. W istocie problem jest bardziej złożony, albowiem koszty pracy osób zajmujących się pozyskiwaniem i sortowaniem informacji w celu podjęcia decyzji są uzależnione od wielu czynników, takich jak na przykład zdolności poznawcze przetwarzania informacji, która z kolei zależy od między innymi stanu wiedzy, wykształcenia, praktyki zawodowej. Czynniki te składają się na tak zwane koszty wewnętrzne (kognitywne). Internet oferuje więc znaczące ułatwienia, ale w przypadku przede wszystkim tak zwanych kosztów zewnętrznych związanych ze strukturą rynkową i technologiami<sup>52</sup>.

Ponadto należy dodać, że struktura Web 2.0 jest taka, iż wzrost kosztów pozyskiwania informacji nie znajduje odzwierciedlenia w kosztach publikacji treści medialnych. Istnieje zatem negatywny skutek zewnętrzny: marginalne koszty prywatne ponoszone przez producentów/autorów różnią się od „marginalnych” kosztów społecznych, które są ponoszone przez aktywnych użytkowników. Z perspektywy ekonomicznej mamy zatem do czynienia z dużą nadprodukcją informacji i ogromnym marnotrawstwem sił produkcyjnych<sup>53</sup>. Taka nadprodukcja jest charakterystyczna dla rynkowych relacji opisywanych jako „gospodarka nadmiaru”, ale w mediach jest ona szczególnie widoczna.

Z perspektywy użytkownika Internetu oznacza ona istotny problem polegający na możliwościach dotarcia do wartościowych produktów. Oto bowiem niskiej jakości treści wypierają materiały lepszej jakości dzięki bardzo niskiej cenie treści on-line (to tzw. efekt wyparcia). Towarzyszy temu asymetria informacji: rzeczywistą wartość treści medialnych można bowiem

---

<sup>52</sup> G.E. Smith, M.P. Venkatraman, R.R. Dholakia, *Diagnosing the Search Cost Effect: Waiting Time and the Moderating Impact of Prior Category Knowledge*, „Journal of Economic Psychology” 1999, vol. 20, no. 3, s. 285–314.

<sup>53</sup> *Ibidem*.

w Internecie ocenić dopiero po ich konsumpcji. Z nią z kolei wiąże się gotowość do zapłaty za treści, która jest ogólnie średnią ważoną jakości treści obecnych na rynku. Im więc treści niskiej jakości jest więcej, tym powinna maleć gotowość do zapłaty – obecnie jest ona bardzo niska, a w niektórych segmentach rynku bliska zeru. W tej sytuacji treści wysokiej jakości mogą zostać – przynajmniej teoretycznie – trwale „wypchnięte” z sieci<sup>54</sup>.

Dodatkowym problemem jest to, że użytkownicy tworzący medialne treści nie potrafią ocenić ich wartości rynkowej (lub społecznej). O ile w tradycyjnych rynkowych relacjach, w modelu negatywnej selekcji, sprzedający są świadomi jakości i wartości swoich produktów i na podstawie poniesionych kosztów podejmują decyzje cenowe, o tyle w warunkach Web 2.0 jakość informacji rynkowej jest bardziej niedoskonała, a ocena tej wartości – asymetryczna: wydaje się, że twórcy produktów niskiej wartości przeceniają je, a dostawcy wysokiej jakości produktów – niedoszacowują.

Wobec powszechnej niechęci do wnoszenia opłat i trudności w ich egzekwowaniu oraz charakteru medialnych treści, a także problemu piractwa, nadal wysokie pozostają opłaty za redystrybucję i dystrybucję istniejących zasobów cyfrowych. Rozważenia natomiast wymaga, czy w tej sytuacji Web 2.0 nie powinna ewoluować ku dostarczaniu płatnej treści na życzenie, a nie – jak obecnie – opierać rozwój sieci na nieustannym mnożeniu kolejnych propozycji produktów. Taka zmiana przyczyniłaby się do oferowania treści wyższej jakości.

## 2.4. Media „pełne darów”

Powyższe uwagi na temat rynkowych podstaw presji treści niskiej jakości są stosownym punktem odniesienia do rozważań na temat podstawowego z perspektywy współtworzenia wartości zjawiska ekspansji pozarynkowego sektora produkcji informacji, wiedzy i kultury opartego na środowisku sieci.

Współczesne komputerowo-internetowe sieci zostały bowiem wykorzystane przez rynki i jednostki nadal mogą szukać swoich szans rynkowych. Jednak, jak wyjaśnia Y. Benkler, gdy „ktoś, gdzieś, pośród miliarda połączonych osób (...) chce zrobić coś wymagającego ludzkiej kreatywności, komputera i połączenia z siecią, to ma taką możliwość – samodzielnie lub

---

<sup>54</sup> T. Rayna, L. Striukova, *Web 2.0 is Cheap: Supply Exceeds Demand*, „Prometheus” 2010, vol. 28, no. 3, s. 275–276.

współpracując z innymi. Jednostki społecznie współdziałają z sobą jako istoty ludzkie i społeczne, a nie jako uczestnicy rynku. Czasami współpraca pozarynkowa może być lepszym środkiem motywującym do działania, pozwalając osobom kreatywnym pracować nad projektami informacyjnymi skuteczniej niż tradycyjne mechanizmy rynkowe i korporacyjne<sup>55</sup>.

Taki pozarynkowy sektor powstaje dzięki aktywności użytkowników, woli wspólnego przeżywania i kreowania doświadczeń oraz niemożności ignorowania dialogu wokół towarów i usług, czyli tego, że każdy konsument jest potencjalnym źródłem krytyki i innowacji. Jest to sektor produkcji informacji, wiedzy i kultury funkcjonujący w środowisku sieci. Jego podstawowymi mechanizmami są współpraca i koordynacja podejmowane za pośrednictwem rozproszonych, pozarynkowych mechanizmów niezależnych od strategii własnościowych. Może się on okazywać bardziej efektywny kosztowo niż rynkowa działalność firm, jest bowiem szczególnie przydatny w alokowaniu takich zasobów, jak kreatywność, czas i uwaga.

Warunkami sprawnego funkcjonowania tego sektora są<sup>56</sup>:

- 1) nieskrępowany i powszechny dostęp do nowych technologii medialnych;
- 2) dostęp do informacji, wiedzy i kultury jako do dóbr publicznych;
- 3) koncentrowanie się partnerskiego współtworzenia grup jednostek (także fandomów) wokół poszczególnych kwestii/produktów medialnych.

W sieci nowomediальной mamy zatem do czynienia z hybrydową konfiguracją komercyjno-niekomercyjną, uwzględniającą koncepcję „darów” o wartości użytkowej, ale pozbawionych wartości wymiennej. Jest to codzienna praktyka milionów użytkowników, którzy współpracują z sobą bez płatności, tworząc grupy dyskusyjne, wysyłając e-maile i oferując darmowe utwory muzyczne, rozwiązania różnych problemów i tak dalej, słowem – tworzą medialne treści i kreują ruch w sieci<sup>57</sup>.

Koncepcyjnych źródeł „ekonomiki daru” – taki właśnie termin zyskało pozarynkowe dzielenie się treściami medialnymi<sup>58</sup> – można szukać w filozofii XIX wieku anarchisty P. Kropotkina, który przekonywał, że wolna gospodarka, bez akumulacji, pieniędzy i innego środka wymiany, oznacza wolne społeczności ludzi zaangażowanych we współpracę i dobrowolną pomoc.

---

<sup>55</sup> Y. Benkler, *Bogactwo sieci. Jak produkcja społeczna zmienia rynki i wolność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 20–21.

<sup>56</sup> *Ibidem*, s. 125.

<sup>57</sup> R. Barbrook, *The Hi-Tech Gift Economy*, „First Monday” 2005, vol. 3, no. 12.

<sup>58</sup> B. Jung, *Inna ekonomia I ekonomia współpracy – lekcje avoir-vivre’u Web 2.0* [w:] B. Jung (red.), *Wokół mediów ery Web 2.0*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 248–249.

Kontynuatorem tych idei był antropolog M. Muss, czerpiący z praktyk tradycyjnych społeczeństw i koncepcji obligatoryjnej wzajemności. Jego zdaniem to oczekiwanie wzajemności jest istotnym wyróżnikiem gospodarki darów w konfrontacji z transakcjami rynkowymi, które kończą się po zapłacie<sup>59</sup>. Inna różnica polega na tym, że w gospodarce darów korzyści wynikają z poprawy technologii stosunków społecznych, na przykład zwiększenia zakresu i różnorodności własnej sieci społecznej. W gospodarce towarowej korzyści wynikają natomiast z ulepszenia technologii wytwarzania.

Gospodarka wymiany zaczyna się, podobnie jak w czasach przedcyfrowych, od tworzenia produktu. Choć jest on „wolny”, towarzyszy mu oczekiwanie rewanżu – pierwszą zasadą gospodarki daru jest zatem zasada wzajemności, a w związku z tą synchronizacją wzajemnych usług i anonimową naturą Internetu akt wzajemności jest najczęściej odraczany w czasie.

Użytkownikami sieci kierują w procesie wymiany złożone motywy. Prowadzi to do sformułowania drugiej podstawowej zasady gospodarki darów – niematerialności daru w ramach społeczności internetowych. Może to być dar pośredni, czyli nie od konkretnej osoby, ale od grupy/społeczności – wówczas dawca nie oczekuje bezpośredniej korzyści. Taką niematerialną korzyścią są przede wszystkim reputacja, prestiż i poczucie własnej wartości, a także przewidywanie wzajemności.

Owa reputacja i prestiż to ponadto ważne niematerialne czynniki kreujące wartość rynkową przedsiębiorstwa medialnego. Im większa jest bowiem postrzegana możliwość uzyskania darów, tym większa ocena wartości firmy (platformy) medialnej, która umożliwia jego uzyskanie. Im zatem większe oczekiwania korzyści z takiej wymiany, tym lepsza ocena na przykład Facebooka, który taką wymianę umożliwia.

Dary mogą być także oceniane jako bezwartościowe, a tak pożądana w sieci relacji dobra reputacja może pozostać nieuchwytna, uznana za niewidoczną i trudno weryfikowalną. Reputacją można jednak i należy zarządzać, tak jak innymi istotnymi zasobami<sup>60</sup>. Przykładem prób takiego aktywnego reagowania jest opatentowany w USA w 2012 roku program oceny firm, bazujący na ocenach i rekomendacjach strony internautów<sup>61</sup>.

Równowagę wynikającą z wzajemności mogą ograniczać skłonności internautów do darmowego dostępu do medialnych treści. Gospodarka

---

<sup>59</sup> P. Kollock, *The Economies of Online Cooperation: Gifts and Public Goods in Cyberspace* [w:] M. Smith, P. Kollock (eds.), *Communities in Cyberspace*, Routledge, London 1999, s. 220.

<sup>60</sup> T. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Kraków 2010.

<sup>61</sup> L. Beard et al., *Internet Reputation Manager*, U.S. Patent No. 8,170,958, 1 May 2012.

darów może także zostać rozszerzona o dobrowolne płatności, niebędące wszak częścią stosunków gospodarczych, w których obie strony znają cenę, jest natomiast odmianą gospodarki darów, dlatego że wartość dobrowolnej zapłaty jest ustalana jednostronnie, w samodzielnej formie<sup>62</sup>.

Aktywność w ramach ekonomii darów może być interpretowana w kategoriach ideologicznych. Jak dowodzi R. Barbrook: „w rozwiniętym świecie większość polityków i korporacyjnych liderów wierzy, że przyszłość kapitalizmu leży w urynkowaniu informacji. W kilku ostatnich dekadach prawa własności intelektualnej były stopniowo zaostrzane poprzez nowe przepisy krajowe oraz umowy międzynarodowe i nawet ludzki materiał genetyczny może być opatentowany. Na froncie powstającego społeczeństwa informacyjnego stosunki towarowo-pieniężne odgrywają jednak drugorzędną rolę wobec tych tworzonych przez naturę istniejącą formę anarcho-komunizmu. Nie ogranicza się już ona do awangardowych intelektualistów i to, co kiedyś było rewolucyjne, staje się powszednie”<sup>63</sup>.

Ekonomia darów nie jest jednak uniwersalnym opisem relacji, nie może rozwinąć się w każdej sytuacji. Przeciwnie, rynek i państwo mogą zostać „wyprzedzone” tylko w konkretnym sektorze, w szczególnym momencie. Ponadto do uczestniczenia w społeczeństwie informacyjnym w gospodarce darów niezbędne są zaawansowane, nowe komputerowe i telekomunikacyjne technologie mediów. Jak trafnie przypomina R. Barbrook: „Ręcznie obsługiwana prasa produkowała stosunkowo drogie kopie w ograniczonej liczbie (...). Po usprawnieniach technologicznych kopiowanie jest niemal darmowe. Ponadto ludzie muszą mieć czas i pieniądze, by uczestniczyć w high-tech gospodarce darów”<sup>64</sup>. Innymi słowy, medialna gospodarka darów pozostaje osadzona w dobrze rozwiniętym środowisku, współtworzonym przez sektor medialny, telekomunikacyjny oraz komputerowy, i nie ma bez nich racji bytu. Wolny przepływ informacji jest uzależniony od komercyjnej produkcji komputerów, oprogramowania i telekomunikacji, a zyski medialnych spółek handlowych zależą od coraz większej liczby osób uczestniczących w gospodarce darów.

Takie współistnienie zachodzi w całej cyberprzestrzeni i nie ogranicza się do poszczególnych projektów. Kupujący w sklepie on-line może wszak poszukiwać informacji związanej z tym zakupem i wymieniać się rekomendacjami w dyskusji w wielu miejscach sieci. Gospodarka darów jest więc

---

<sup>62</sup> K.J. Veale, *Internet Gift Economies: Voluntary Payment Schemes as Tangible Reciprocity*, „First Monday” 2003, no. 12.

<sup>63</sup> R. Barbrook, *The Ti-Tech...*, *op.cit.*

<sup>64</sup> *Ibidem*.

także atrakcyjną koncepcją dla komercyjnych organizacji, zważywszy na możliwości pozyskiwania odbiorców i użytkowników. Powołują się na nią właściciele i zarządzający nowomiedialnymi korporacjami, przekonując, że elementem „ekonomiki darów” jest na przykład działanie popularnych wyszukiwarek (Google i Yahoo) czy takich podmiotów, jak YouTube i Facebook lub Twitter, których usługi mają być „prezenterem”.

W takim nowym środowisku mediów istnieje ponadto możliwość przekazywania daru szczególnie cennego, a mianowicie „daru wiedzy” i zapewnienia nieskrępowanego dostępu do niej. Przekazywanie tego daru ma uchylać sprzeczność polegającą na większej możliwości tworzenia treści medialnych w warunkach restrykcyjnego systemu ochrony własności intelektualnej. Takie założenie prowadzi jednak w konsekwencji do przedstawiania owej ochrony jako hamulca rozwoju współpracy, opóźniającego tak pożądany społecznie (ale i rynkowo) kumulacyjny efekt, jaki przynosi coraz szerszy obieg wiedzy.

Logika powyższego redukowania sprzeczności jest tym bardziej atrakcyjna, że została wpisana w retorykę burzenia dotychczasowego rynkowego porządku i pokonywania przez internautów kolejnych granic. „Darowanie” wiedzy ma więc sprzyjać tworzeniu kapitału intelektualnego i ułatwiać, w systemowym wymiarze, przejście z ery industrialnej/społeczeństwa przemysłowego do tak zwanego społeczeństwa wiedzy<sup>65</sup>. Dar wiedzy ma także zredukować cyfrowe wykluczenie, choć jego całkowita eliminacja wydaje się utopijną wizją<sup>66</sup>.

Tworzenie w sieci „gospodarki opartej na darach” ma ponadto uchylać wiele teorii, które powstały w warunkach ograniczonych zasobów. Na przykład teorię pułapek społecznych gier (gra o sumie zerowej lub ujemnej) i problem „tragedii wspólnego pastwiska” (G. Hardina), nieodnoszące się do sytuacji, w których dzięki wspólnemu mnożeniu zasobów nie ma niedoboru dóbr<sup>67</sup>.

Na udostępnianie wiedzy można także spojrzeć z innej ważkiej perspektywy, a mianowicie jako na wyzwanie dla koncepcji konkurencji, rozumianej jako motor rozwoju, a także na przypomnienie, że u podstaw dobrej koniunktury leży współpraca towarzysząca konkurencji.

---

<sup>65</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

<sup>66</sup> K. Krzysztofek, *Przedmowa: Posttradycyjne communitas – nadzieja na „dobre społeczeństwo”* [w:] J. Bierówka, *Zasada wzajemności w społeczeństwie informacyjnym*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2009, s. 7–17.

<sup>67</sup> G. Hardin, *The Tragedy of the Commons*, „Science” 1968, vol. 162, no. 3859, s. 1243–1248.

Przedstawianą hybrydę komodyfikacji sieci oraz ekonomii darów (społecznej produkcji) uzupełnia społeczno-polityczny idealizm wywodzący się z kontrkultur lat 60. XX wieku<sup>68</sup>. Przybiera on niekiedy postać manifestów zapowiadających radykalną zmianę w sposobie rozumienia działalności gospodarczej. Ich przykładem jest Manifest Cluetrain nawołujący do prowadzenia działalności w cyberprzestrzeni poprzez umacnianie wspólnoty, czyli nowy sposób porozumiewania się, pracy i zabawy.

W zgodzie z Cluetrain największą siłą Internetu nie jest technologia, ale trwała zmiana, mająca wpływ na każde działanie gospodarcze. Ducha i przekaz Manifestu Cluetrain (łącznie 95 tez) trafnie odzwierciedla następujący apel:

Wyobraź sobie świat, w którym każdy ciągle się uczy, w którym to, nad czym się zastanawiasz, jest znacznie bardziej interesujące od tego, co wiesz, a ciekawość jest cenniejsza od uznanej wiedzy. Wyobraź sobie świat, w którym to, co oddajesz, bardziej się liczy od tego, co sobie zostawiasz, gdzie radość nie jest wstydliwym słowem, a zabawa nie jest zakazana powyżej jedenastego roku życia. Wyobraź sobie świat, w którym biznesem jest przedstawianie światów, w których ludzie naprawdę chcieliby kiedyś żyć. Wyobraź sobie świat stworzony przez ludzi dla ludzi, którzy nigdy nie znikną z tej ziemi<sup>69</sup>.

Manifest Cluetrain i jemu podobne apele są dobrą ilustracją przekonań o zmianie, jaką powinien nieść rozwój Internetu, czy, szerzej ujmując, nowych mediów. W takich mediach każdy powinien korzystać z nowych rozwiązań pozwalających organizować i udostępniać informacje oraz umożliwiać interakcje. Niosą one bowiem obietnicę większej kreatywności i demokratyzację medialnej produkcji oraz satysfakcję ze współpracy w społecznych sieciach.

## 2.5. Sprzeczności Web 2.0 – między rynkową i społeczną logiką

W duchu Manifestu Cluetarian publikowane są kolejne pozycje naukowe i popularnonaukowe dotyczące zarządzania i ekonomii mediów, podkreślające partycypację, kreatywność i rolę społeczności. Ale środowisko Web

---

<sup>68</sup> T. O'Reilly, *What...*, *op.cit.*

<sup>69</sup> R. Levine, Ch. Locke D. Searls, D. Weinberger, *Manifest Cluetrain*, WIG-Press, Warszawa 2000.

2.0, tak trwale osadzone na rynkowych fundamentach, jest także ucieleśnieniem zaplanowanych i nieprzewidywanych konsekwencji, które wynikają z:

- zatarcia się granic pomiędzy internautami i producentami medialnych treści<sup>70</sup>;
- jednoczesnej konsumpcji i uczestnictwa;
- równoległe i zamiennie występującej profesjonalnej i amatorskiej aktywności;
- jednoczesnej zabawy i pracy;
- funkcjonowania jednocześnie „w sferze off-line i on-line”<sup>71</sup>.

Przykładem takich wielowymiarowych napięć jest gromadzenie olbrzymiej i stale rosnącej biblioteki danych zwiększających możliwości wyszukiwarek internetowych, którym towarzyszy powstanie infrastruktury mogącej być podstawą społecznej kontroli, albowiem z jednej strony wyszukiwarki Web 2.0 obiecują wydajność, szybkość i trafność poszukiwania, ale z drugiej umożliwiają w imię tej nowej doskonałości gromadzenie osobistych danych<sup>72</sup>.

Napięcia te są w istocie elementami większej całości, czyli próby pogodzenia odmiennych logik powstawania wartości: tworzenia bogactwa właścicieli (akcjonariuszy) oraz głęboko zakorzenionej w mediach logiki postrzegania wartości z perspektywy humanistycznej<sup>73</sup>. Taka koincydencja definiowania Web 2.0 w kategoriach pozytywnych i negatywnych wydaje się nieuchronna i należy ją przypisać relacyjnemu charakterowi technologii internetowych oraz postrzeganiu opisywanego świata jako stosunków, a nie podmiotów i przedmiotów.

W refleksji na temat sposobu, w jaki Web 2.0 tworzy znaczenia dla użytkowników, godzi się ponadto przypomnieć, że stosunki między różnymi elementami sieci kreują znaczenia wartości. Pełnią zatem funkcję wyjaśnienia, dlaczego na przykład szczególne rodzaje oprogramowania (choćby wyszukiwarek) i inne ważne praktyki sieciowe mogą i powinny być jednocześnie opisywane w kategoriach zysku i przyjemności.

Kwestię tę porusza N. Dyer-Witthford, posługując się przykładem artykułu umieszczonego na portalu dziennikarstwa obywatelskiego, który wy-

---

<sup>70</sup> W. Uricchio, *Cultural Citizenship in the Age of P2P Networks* [w:] I. Bondebjerg, P. Golding (eds.), *European Culture and the Media*, Intellect, Bristol 2004, s. 139.

<sup>71</sup> M. Zimmer, *The Externalities of Search 2.0: The Emerging Privacy Threats when the Drive for the Perfect Search Engine Meets Web 2.0*, „First Monday” 2008, vol. 13, no. 3.

<sup>72</sup> Według Prosumer Report *Cyfrowe życie* (2011) przedstawionego przez Euro RSCG Sensors, 32% polskich respondentów przyznaje, że przynajmniej raz żałowali zamieszczenia w sieci poufnych informacji o sobie.

<sup>73</sup> R.G. Picard, *Value...*, *op.cit.*



wołuje wiele relacji i tworzy różne znaczenia i wartości. Odmienne mogą być też przyczyny, wpływ i standardy dziennikarstwa. Różne są relacje towarzyszące odpowiedziom na pytania: jaka grupa czytelnicza się z nim zapozna?, jakie wzbudzi komentarze i emocje?, jakie jest jego znaczenie i jakie dodane wartości niesie z sobą? W jaki wreszcie sposób wpłynie ona na opinie o autorze, wydawcy i marce wydawcy? Kolejne relacje mogą powstać po cytowaniu publikacji przez inne media, umieszczeniu jej na Facebooku czy przesyłaniu e-mailem.

Stosunki powyższe mogą jednocześnie nosić znamiona zysku i wyzysku, jak również nadawać nowe znaczenia artykułowi, jeśli wzbudzi on zainteresowanie innych użytkowników mediów. Mogą także tworzyć różne formy wartości ze względu na różne relacje, których stają się elementem. Oprogramowanie i języki informacyjne Web 2.0 mogą mieć zatem jednocześnie pozytywne i negatywne konotacje. Wynika to z niestabilności technologii sieci w porównaniu z innymi technologiami oraz z faktu, że medialna treść przepływa w platformach medialnych i pomiędzy nimi, tworząc różne formy wartości<sup>74</sup>.

Dualizm pozytywnych i negatywnych konotacji wynika także z przekonania, że mobilizacji twórczych sił sprzyja przede wszystkim rozwój infrastruktury i technologii komunikacyjnych. Pozwalają one snuć idealistyczne wizje światowego rynku, ale też rodzą zagrożenia<sup>75</sup>. Wraz z pojawieniem się Internetu i uwolnieniem pracowników od rygorów masowej produkcji uwolnione zostały „nadwyżki kapitału intelektualnego” kreujące „mądrość tłumu” i „skarbnicę wiedzy nieodłącznej od żywych podmiotów i ich form współpracy”<sup>76</sup>. Nadal jednakże kapitał ten jest trwale osadzony w rynkowej logice.

---

<sup>74</sup> S.M. Petersen, *Loser Generated Content. From Participation to Exploitation*, „First Monday” 2008, vol. 13, no. 3.

<sup>75</sup> N. Dyer-Witthford, *Cyber-Marx: Cycles and Circuits of Struggle in High Technology Capitalism*, 2008, <http://www.csmonitor.com/2007/0205/p01s03-ussc.html> (dostęp: 4.01.2013).

<sup>76</sup> *Idem*, *Cyber-negri: General Intellect and Immaterial Labor* [w:] T.S. Murphy, A.-K. Mustapha (eds.), *Resistance in Practice: The Philosophy of Antonio Negri*, Pluto Press, London 2005, s. 136–162.



## 3. WSPÓŁTWORZENIE W MEDIACH

### 3.1. Współtwórca – od klienta i konsumenta po użytkownika i produsera

W nowych mediach odbiorcy i użytkownicy występują w nowej roli, media działają bowiem jak jedno wielkie przedsiębiorstwo, za najbardziej atrakcyjny i pożądaný „produkt” mające audytorium, do którego dostęp mogą sprzedać reklamodawcom – taka interpretacja, czerpiąca z krytycznej teorii, przypomina o osadzeniu mediów na rynku, jest też punktem wyjścia do określenia relacji współtworzenia wartości w mediach.

Audytorium to nie jest jednak bierne, ale – co już przedstawiano – w znaczącej części aktywne i migrujące między mediami oraz współtworzące te media. Innymi słowy, wraz z rozwojem nowych mediów coraz więcej osób doświadcza kontaktów z mediami nie tylko jako ich odbiorcy, ale też jako ich twórcy.

Najważniejszą siłą napędową rozwoju mediów pozostaje właśnie opozycja „odbiorca–twórca”<sup>1</sup>. Nowy status osób, wcześniej określanych jako klienci/konsumenci, znajduje odzwierciedlenie w postaci terminu: „użytkownicy”, który, choć zbyt pojemny – co wskazano przy omawianiu mitu powszechnego współtworzenia mediów – zdaje się trafnie odzwierciedlać dualizm ról: korzystania z mediów i jednoczesnego współtworzenia wartości.

Takie współtworzenie polega w uproszczeniu na:

- współtworzeniu przez użytkownika produktów lub usług, których sam jest odbiorcą (wymiana wartości *one-to-one*);
- korzystaniu przez innych odbiorców/użytkowników z wartości stworzonej przez odbiorcę/użytkownika (w warunkach cyfrowej sieci to często wymiana wartości *all-to-all*).

---

<sup>1</sup> J. van Dijck, *Users Like You? Theorizing Agency in User – Generated Content*, „Media Culture Society” 2009, vol. 31, no. 1, s. 46–47.

W pierwszym przypadku użytkownik uczestniczy samodzielnie w wymianie wartości dopasowywanej do potrzeb w procesie masowej kustomizacji. Z perspektywy firmy medialnej praktyka taka pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez dostarczenie czegoś więcej niż standardowego produktu, choć obranie takiej strategii może być bardzo kosztowne i obarczone znaczącym ryzykiem<sup>2</sup>.

W drugim przypadku zwykle duże grupy odbiorców współtworzą wartości dla także dużych grup – przykładem jest Wikipedia czy oprogramowania open source.

Rozważając istotę nowych relacji, warto także na wstępie zaznaczyć, że określeniu „użytkownicy” towarzyszą inne terminy koncentrujące się na różnych postawach i praktykach. Wobec wyzwań ery cyfrowej taka ewolucja terminologii wydaje się nieunikniona, choć warto wspomnieć, że określenie „konsument” jest stosunkowo nowe – powstało około 1912 roku, zastępując określenie „klient”.

Na powody odejścia od terminu „konsument” wskazuje przewrotnie G. McCracken: „Niektórzy uważają, że to antyekologiczne określenie, jak drapieżna bestia, która musi zniszczyć to, co kupuje, zamiast korzystać z recyklingu. Inni nie lubią tematu «konsumenta», ponieważ sugeruje, że niszczy on wartości i nie może uczestniczyć w jej tworzeniu. Jest i trzeci powód: jeśli chodzi o sektor technologii, ekonomię informacji, wykorzystanie software’u i Internetu, termin «konsument» jest po prostu dziwny”<sup>3</sup>.

Proponując termin „prosumpcja”, A. Toffler uznał, że jest on konsekwencją działalności korporacji angażujących konsumenta w pracę wykonywaną wcześniej przez przedsiębiorstwa. Przykładem jest samoobsługa w instytucjach usługowych, zwłaszcza handlowych i finansowych. D. Tapscott dodaje, że współcześni prosumenci tworzą także społeczności prosumenckie i nagradzają marki, przekazując informacje na ich temat innym potencjalnym prosumentom<sup>4</sup>.

Koncepcja prosumenta, choć stanowi postęp w postrzeganiu nowych relacji w stosunku do koncepcji „konsumenta”, tkwi jednak korzeniami w epoce przemysłowej i znajduje ograniczone zastosowanie w współczesnym kontekście społeczno-technologicznym, zwłaszcza gdy wypada docenić rolę

---

<sup>2</sup> G. Da Silveira, D. Borenstein, S. Fogliatto, *Mass Customization: Literature Review and Research directions*, „International Journal Production Economics” 2001, no 72, s. 1–13.

<sup>3</sup> G. McCracken, *Consumers” or Multipliers” a New Language for Marketing?*, [http://cultureby.com/2005/11/consumers\\_or\\_mu.html](http://cultureby.com/2005/11/consumers_or_mu.html) (dostęp: 5.01.2013).

<sup>4</sup> D. Tapscott, A. Williams, *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, WAiP, Warszawa 2008, s. 215–218.

sieciowych relacji. Prosument jest zatem „ulepszoną”, bardziej „profesjonalną” wersją konsumenta, od którego różni go przede wszystkim udzielanie zwrotnych informacji. Relacje pomiędzy przedsiębiorstwami i prosumentami nadal pozostają liniowe i są kontrolowane przez producentów (od producenta do dystrybutora, po prosumenta, i z powrotem do producenta w formie komentarza). Model taki nie bierze pod uwagę udziału prosumenta w twórczej produkcji informacji i wiedzy „od wielu do wielu”, jaką dziś znamy dzięki nowym technologiom informacyjnym i komunikacyjnym<sup>5</sup>. Ewolucji od społeczeństwa przemysłowego do internetowego towarzyszy ponadto przejście od używania do użytkowania – cyfrowe produkty nadal pozostają szeroko dostępne dla innych użytkowników, ale mogą zostać zremiksowane i ponownie edytowane.

Terminem, który ma uwzględniać ten zasadniczy zwrot, jest „produser” – kontaminacja słów „produkcja” i „użytkownik”, wiążąca się z innym terminem – *produsage*, zacierającym różnice między bierną i aktywną konsumpcją<sup>6</sup>. Produser „nie angażuje się w tradycyjną formę produkcji treści medialnych, ale w *produsage* – współpracę i nieustanne budowanie i przekazywanie istniejących treści do dalszego jego poprawiania”<sup>7</sup>. Uczestnictwo nie jest zatem produkcją w przemysłowym rozumieniu.

Koncepcja produsera podkreśla zaangażowanie społeczności we wspólne tworzenie i przesyłanie informacji oraz wiedzy, zanik roli konsumenta, zacieranie się różnicy między producentem i użytkownikami oraz dzielenie się wiedzą także wówczas, gdy nie są oni świadomi swej roli<sup>8</sup>.

Od producenta różni produsera:

1. Udział w wspólnocie i wykorzystanie tak zwanego prawa Linuksa („Wystarczająca liczba par oczu sprawia, że wszystkie błędy stają się banalne” – ang. *Given enough eyeballs, all bugs are shallow*<sup>9</sup>) i koncepcji „długiego ogona” (ang. *long tail*)<sup>10</sup>.
2. Rola przepływów – produserzy mają wiele różnych ról na różnych platformach.

---

<sup>5</sup> A. Bruns, *Blogs, Wikipedia, Second Life, and Beyond. From Production to Produsage*, Peter Lang, New York 2008, s. 13.

<sup>6</sup> E. Siapera, *Understanding New Media*, Sage Publications, London–New Delhi, s. 143.

<sup>7</sup> A. Bruns, *Blogs...*, *op.cit.*, s. 21.

<sup>8</sup> *Ibidem*.

<sup>9</sup> E.S. Raymond, *Katedra i bazar*, LinuxCommunity.pl, <http://www.linuxcommunity.pl/node/4> (dostęp: 5.01.2013).

<sup>10</sup> Ch. Anderson, *Długi ogon*, Media Rodzina, Poznań 2008.

3. Niedokończone artefakty – tworzone przez nich produkty rzadko są zakończone i zamknięte.
4. Wspólna własność – wspólnoty producentów często „swobodnie” podchodzą do kwestii własności intelektualnej.

W działalności producenta nie tylko zaciera się różnica pomiędzy producentem i użytkownikiem, ale także pomiędzy zagorzałym konsumentem/fanem i konsumentem „przeciętnym”. Za sprawą sieci internetowej znakomicie zwiększa się dostęp dużych grup społecznych do medialnych produktów i rosną społeczności zaangażowane w ten rodzaj aktywności, który wcześniej był zarezerwowany dla zagorzałych użytkowników.

Koncepcja *produsage* ma zatem następujące cechy<sup>11</sup>:

1. Jest zbudowana na logice wspólnoty, ponownego wykorzystania i zgody, a nie komercyjnej logice własności i ograniczeń.
2. Opiera się na przekonaniu, że przy wystarczającej wielkości i różnorodności wspólnota może osiągnąć więcej niż zamknięty zespół profesjonalistów.
3. Wspólnota jest elastycznie zorganizowana, bez hierarchii, i zapewnia swobodny przepływ. Cechuje ją merytokracja *ad hoc*.
4. Zmienia status producentów i konsumentów. *Produsage* uczestniczy w takim wymiarze, w jakim jest w stanie, w zależności od ich umiejętności, czasu, chęci i wiedzy. Ta płynność odzwierciedla „zbiorową inteligencję” i samoorganizację uczestnictwa w celu osiągnięcia założonych zadań.

Taka, zarysowana jedynie pokrótce, ewolucja nowej terminologii znajduje puentę w jednym z esejów H. Jenkinsa, który ze swadą wyjaśnia:

Niektórzy nazywają ich „lojalnymi”, podkreślając znaczenie zaangażowania konsumenta w epoce zappingu. Niektórzy nazywają ich „media-aktywni”, podkreślając pokoleniową zmianę z młodymi ludźmi oczekującymi większych możliwości wpływu na medialny контент niż mieli ich rodzice. Niektórzy nazywają ich „promerami”, co sugeruje, że jako konsumenci opracowują i rozpowszechniają media, zacierając różnicę między profesjonalistami i amatorami<sup>12</sup>. Niektórzy nazywają ich „inspirującymi konsumentami”, „łączącymi” lub „wpływającymi”, sugerując, że niektórzy ludzie odgrywają bardziej aktywną rolę niż inni w kształtowaniu medialnym przepływów. G. McCracken nazywa ich „multiplikatorami”, podkreślając rolę w tworzeniu wartości i znaczeń odnoszących się do poszczególnych marek<sup>13</sup>. Każde z tych określeń opisuje działanie członków audytorium w odniesieniu, i w wyraż-

---

<sup>11</sup> A. Bruns, *Blogs...*, *op.cit.*

<sup>12</sup> A. Toffler, *Trzecia fala*, Wydawnictwo Kurpisz, WAIp, Poznań 2006, s. 306.

<sup>13</sup> G. McCracken, *Culture And Consumption II: Markets, Meaning, And Brand Management*, Indiana University Press, Bloomington 2005.

nym rozróżnieniu, do aktywności audytorium w kontakcie z mediami i w kulturowych studiach w latach 70. i 80.

Choć sama idea udziału klientów w tworzeniu wartości nie jest nowa – na przykład samoobsługowe punkty sprzedaży prasy istniały od wczesnych lat XX wieku – to ich obecne zaangażowanie jest przemożne i powszechne, przede wszystkim ze względu na liczbę aktywnych użytkowników. Ewolucję tej nowej roli wcześniejszych odbiorców klarownie przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Od pasywności do uczestnictwa

	Klienci jako pasywni odbiorcy			Klienci jako aktywni uczestnicy
	Wpływanie na określone grupy klientów	Transakcje z indywidualnymi klientami	Trwałe związki z poszczególnymi klientami	Klienci współtworzący wartość
<b>Okres</b>	Lata 70. i wczesne 80.	Późne lata 80. i wczesne 90.	Lata 90.	Po 2000 roku
<b>Istota wymiany biznesowej i rola klienta</b>	Klienci postrzegani jako pasywni nabywcy z góry określoną bierną rolą			Klienci są częścią rozszerzonej sieci, współtworzą i zawłaszczają wartość
<b>Mentalne nastawienie kadry menedżerskiej</b>	Klient „statystyczny”; grupy klientów docelowych są określane przez firmę	Klient jest traktowany indywidualnie w każdej transakcji	Klient to osoba, której zaufanie należy pozyskać; firma kulturowo to zaufanie	Klient jest częścią struktury społeczno-kulturowej
<b>Interakcja firmy z klientami w procesie rozwoju produktów i usług</b>	Tradycyjne badania rynkowe; produkty i usługi oferowane w wyniku otrzymanego sprzężenia zwrotnego	Sprzedaż uzupełniona programami wsparcia klienta ( <i>help desks, call centers</i> )	Wspólne z klientem znajdowanie rozwiązań w celu pogłębionego zrozumienia ich potrzeb	Klienci partycypują w procesie powstawania i dystrybucji oraz rekomendacji wyrobów uwzględniających ich indywidualne doświadczenia. Firmy i kluczowi klienci wspólnie edukują innych klientów i kształtują rynek. Klient współtworzy wartość, konkuruje z przedsiębiorstwem i należy do sieci współtworzenia wartości

<b>Cel i kierunek komunikacji</b>	Dotarcie do wcześniej określonych grup klientów; komunikacja w jednym kierunku	Marketing oparty na bazach danych; dwukierunkowy dostęp i komunikacja dwukierunkowa	Marketing relacji; komunikacja dwukierunkowa	Marketing doświadczeń oraz aktywny dialog z klientami/użytkownikami w celu uwzględnienia ich oczekiwań i aktywności; wielopoziomowy dostęp i komunikacja
-----------------------------------	--	---	--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-opting Customer Competence*, „Harvard Business Review” 2000, 1–2, vol. 78, issue 1, s. 80.

W nowomediowej rzeczywistości odbiorca/współtwórca jest zatem uczestnikiem procesu powstawania wartości na każdym etapie produkcji medialnej: w indywidualnych interakcjach, w gromadzeniu doświadczeń, w uwzględnianiu sugestii potrzeb odbiorców na etapie planowania działań, a nie, jak dotychczas, jedynie podczas wprowadzania ich w życie<sup>14</sup>.

To doświadczenie współtworzenia wpływa na postrzeganie przez niego firmy medialnej i jest fundamentem określania wartości, a rynek medialny staje się forum, na którym między firmą a konsumentem dochodzi do nawiązania dialogu, wymiany doświadczeń i zaspokojenia potrzeb.

Aktywność użytkowników wpisuje się w koncepcję kultury konwergencji, która nie jest wszak jedynie opisem technologicznych zmian, ale ma szerszy wymiar. Przywoływany już H. Jenkins tak opisuje ten fenomen:

Reprezentuje raczej zmianę kulturową, zachęcającą konsumentów do wyszukiwania nowych informacji i tworzenia połączeń pomiędzy treściami rozproszonymi w różnych środkach przekazu. (...) Konwergencja zachodzi w umysłach pojedynczych konsumentów i poprzez ich społeczne interakcje z innymi konsumentami. Każdy z nas tworzy swoją własną osobistą mitologię z części fragmentów informacji wyluskanych ze strumienia mediów i przekształconych w zasoby, dzięki którym nadajemy sens naszemu życiu codziennemu<sup>15</sup>.

W interakcjach starych i nowych mediów to zatem użytkownicy zapewniają przepływ treści pomiędzy różnymi platformami medialnymi, stymulują współpracę różnych przemysłów medialnych, a migracyjne zachowania odbiorców mediów oznaczają, że dotrą oni niemal wszędzie, poszukując takiej rozrywki, na jaką mają ochotę.

<sup>14</sup> C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005.

<sup>15</sup> H. Jenkins, *Kultura...*, *op.cit.*, s. 9.



Na konwergencję składa się także wiele mechanizmów, które występują łącznie i odwołują się do różnych zjawisk kulturowo-biznesowych, zwłaszcza:

- tzw. spojlowanie treści popkultury (nawiązuje do wspólnot wiedzy P. Lévy’ego);
- marketing bazujący na ekonomii afektywnej, na emocjonalnym zaangażowaniu użytkowników. Fundamentami marek stają się bowiem „kapitał emocjonalny” i „zapamiętywalne doświadczenie”<sup>16</sup> zamiast zwykłego aktu konsumpcji. Promocja w takim marketingu nie jest niechcianym dodatkiem, ale integralną częścią medialnej narracji pozwalającą na lepsze jej zrozumienie, elementem „medializacji rzeczy” w ramach globalnego przemysłu medialnego<sup>17</sup>;
- konstruowanie opowieści transmedialnych („sztuka budowania światów”). Ich najważniejszą cechą jest pozyskiwanie kontekstu, bogatego tła zachęcającego użytkownika do uczestniczenia w kreowaniu tego doświadczenia<sup>18</sup>;
- przechwytywania treści popkulturowych przez użytkowników nowych mediów.

Jak dodaje H. Jenkins:

Nowa kultura wiedzy powstaje, gdy nasze więzi ze starszymi formami społeczności zrywają się, gdy nasze zakorzenienie w geografii fizycznej maleje, gdy nasze powiązania z rodziną wielopokoleniową, a nawet z rodziną nuklearną (rodzice i ich potomstwo), rozpadają się i gdy nasza lojalność wobec państw narodowych zostaje przeddefiniowana. Pojawiają się nowe formy społeczności, jednakże te nowe wspólnoty są określone przez dobrowolne, tymczasowe i taktyczne zależności, umocnione wspólnymi przedsięwzięciami intelektualnymi i inwestycjami emocjonalnymi.

I dalej, powołując się na wspomnianego P. Lévy’ego: „takie grupy przekazują zbiorowemu intelektowi całą dostępną w danym momencie wiedzę mającą związek z danym tematem. Co więcej, zbiorowości te służą jako pole do wspólnych dyskusji, negocjacji i rozwoju, dopingują poszczególnych członków do poszukiwania nowych informacji, przydatnych wspólnemu dobru”<sup>19</sup>.

---

<sup>16</sup> M. Boguszewicz-Kreft, *Marketing doświadczeń. Jak poruszyć zmysły, zaangażować emocje, zdobyć lojalność klientów?*, Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa 2013.

<sup>17</sup> S. Lash, C. Lury, *Globalny przemysł kulturowy. Medializacja rzeczy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.

<sup>18</sup> H. Jenkins, *Kultura...*, *op.cit.*, s. 117.

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 31.

Powszechna praktyka konwergencji sprzyja aktywności użytkowników współtworzących media. To „tubylcy”, którzy twórczo rozwijają i interpretują „bazę danych”, jaką jest dla nich każdy utwór celowo i niecelowo do tego przysposobiony. W ten sposób powstają remiksy i adaptacje filmów oraz nagrań muzycznych czy innych utworów na różnych platformach medialnych. Znajduje w nich dogodny ujście ich potrzeba manifestowania własnej podmiotowości i oryginalności.

Uwaga powyższa dotyczy przede wszystkim zjawiska fanów, czyli konsumentów, którzy także produkują, czytelników, którzy piszą, widzów, którzy uczestniczą<sup>20</sup> – grupy kojarzonej jednak raczej z konsumpcją niż produkcją, która według N. Abercrombie i B. Longhursta w swych rynkowych zachowaniach (tworzeniu tekstów) zbliża się do pozycji drobnego producenta<sup>21</sup>.

Powyższy opis aktywnych, uczestniczących i współtworzących wartości internautów towarzyszy jednak innemu, osadzającemu ich w rynkowych rolach i przypominającemu o dominującej logice, z jej nadrzędnością celów przedsiębiorstw medialnych. Otóż zdaniem zwolenników krytycznej teorii mediów owi użytkownicy pozostają przede wszystkim pracującymi klientami. Nie czekają na ofertę, tylko stają się współpracownikami uczestniczącymi w procesie produkcyjnym, który pozostaje, pomimo ich nowych możliwości, niezmiennie pod kontrolą przedsiębiorstw medialnych<sup>22</sup>. To one bowiem dostarczają niezbędnych rozwiązań technologicznych, umożliwiają rynkową i pozarynkową aktywność odbiorców i użytkowników, organizują „plac zabaw” dla użytkowników w kulturze konwergencji i zastrzegają sobie ustalanie oraz kontrolowanie przestrzegania zasad podziału korzyści. Nowe media pozostają zatem osadzone w rynkowej logice, nawet jeśli intencje użytkowników i odbiorców są pozarynkowe.

Ta stabilność podstawowych zasad nie dotyczy jedynie mediów, choć – z racji specyfiki medialnych produktów głęboko osadzonych w społecznych relacjach – właśnie w ich przypadku nie jest transparentna i „społecznie widoczna”.

---

<sup>20</sup> H. Jenkins, „*Strangers No More We Sing*”: *Filking and the Social Construction of the Science Fiction Fan Community* [w:] L.A. Lewis, *The Adoring Audience: Fan Culture and Popular Media*, Routledge, Taylor & Francis, New York 2001, s. 208–236.

<sup>21</sup> N. Abercrombie, B. Longhurst, *Audiences: A Sociological Theory of Performance and Imagination*, Sage, London–Thousand Oaks–New Delhi 1998.

<sup>22</sup> G. Voß, K. Rieder, *Der arbeitende Kunde. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden*, Campus Verlag GmbH, Frankfurt–New York 2005.

Użytkownicy i odbiorcy w większym bądź mniejszym stopniu nie tylko służą swą wiedzą sobie nawzajem i uczestniczą w społecznej reprodukcji relacji, ale także przyczyniają się do darmowego tworzenia wartości, choć to ich zadanie nie jest eksponowane. Na przykład klienci Amazon.com, recenzując oferowane tam produkty, przyjmują także funkcje dostarczania opinii zwrotnych, pozwalających na korygowanie oferty korporacji. W tym wypadku tworzenie wartości przesuwają się z „wnętrza” firmy medialnej na koprodukcję z użytkownikami, których od prosumentów i koproducentów selektywnie współtworzących wartości różni (jako „pracujących klientów”) systematyczność zaangażowania<sup>23</sup>.

Taka aktywność jest interpretowana z krytycznej perspektywy w taki sposób, że<sup>24</sup>:

- użytkownicy są systematycznie wykorzystywani przez przedsiębiorstwa medialne;
- prywatna aktywność użytkowników jest zintegrowana z operacyjnymi procesami biznesowymi;
- użytkownicy są stałym źródłem tworzenia wartości dodanej;
- konsumpcyjna aktywność użytkowników w sferze prywatnej jest przedmiotem nowej ekonomizacji;
- użytkownicy stają się pracownikami; gdy korzystają z zasobów przedsiębiorstw medialnych, ich aktywność podlega przepisom przedsiębiorstw medialnych.

Takie nowe formy aktywności, uczestniczenie w „gospodarce darów” przedstawianej w kolejnych rozdziałach, jest współtworzeniem wartości opisywanych w różnych terminach, by wymienić najpopularniejsze:

- Wikinomika – aktywność opisywana w kategoriach otwartości, partnerstwa, współdzielenia zasobów i działania na skalę globalną<sup>25</sup>. Otwartość sprzyja przede wszystkim dopływowi wiedzy i informacji i dotyczy zarówno firm, jak i użytkowników gotowych dzielić się swoimi informacjami/danymi. Prosumenci są bowiem gotowi uczestniczyć w tworzeniu treści medialnych, w procesie kreowania wartości<sup>26</sup>. Partnerstwo zastępuje hierarchię. „Cyfrowi tubylcy”, jak nazywa ich M. Prensky, mając na myśli młodych użytkowników nowych mediów, są partnerami/ekspertami dla zawodowych specjalistów, co skłania do zarzucania jednostron-

---

<sup>23</sup> *Ibidem*, s. 4.

<sup>24</sup> *Ibidem*, s. 5.

<sup>25</sup> D. Tapscott, *Cyfrowość dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, WAIp, Warszawa 2010, s. 322.

<sup>26</sup> A. Toffler, *Trzecia fala...*, *op.cit.*, s. 320.

nej komunikacji i przekazywania wiedzy oraz daje nadzieję na czerpanie dodatkowych korzyści z dwu- i wielostronnych relacji<sup>27</sup>.

- Zbiorowa inteligencja (ang. *collective intelligence*) – zdolność grupy osób do podnoszenia poziomu wiedzy, kompetencji poprzez debatę, współpracę/rywalizację<sup>28</sup>.
- Inteligencja współpracy (ang. *collaborative intelligence*) – współpraca w celu odkrywania podobieństw i różnic w charakterze motywacji współpracy w dowolnej dziedzinie.
- Ideagora (ang. *open innovation*) – agora idei, pomysłów, miejsce/platforma w Internecie, w którym spotykają się ludzie i organizacje, by dzielić się/wymieniać pomysłami, pytaniami, rozwiązaniami<sup>29</sup>. Ideagora jest także opisywana jako odmiana crowdsourcingu. Jej przykładem jest InnoCentive (w 2005 roku wyodrębniona z korporacji Eli Lilly) – platforma kojarzenia firm oferujących zapłatę za rozwiązanie ich problemu ze specjalistami mogącymi podołać wyzwaniom. InnoCentive wykorzystuje wiedzę i kompetencję internetowej społeczności bez umów o pracę, zatem duży potencjał badawczy ponad 300 tysięcy osób jest kojarzony z ofertami wynagrodzenia ze strony przedsiębiorstw, organizacji pozarządowych i instytucji za rozwiązanie problemów. Należy dodać, że zleceniodawcom gwarantuje się anonimowość. Za sloganem reklamowym InnoCentive „Przełomowa myśl może nadejść z każdego miejsca na Ziemi” kryje się zatem możliwość znalezienia rozwiązania ponad granicami państwowymi i fiskalnymi.
- Wśród tych koncepcji można na polskim rynku wskazać na przykład portal Komoromania.pl, który zwrócił się do swoich użytkowników z prośbą o stworzenie listy aplikacji, które „musimy mieć w komórce”. Inny przykład to konkurs na najlepsze scenariusze spotów reklamowych Million.you, zaproponowany przez CreativeStudio.
- Rozproszone przetwarzanie (ang. *distributed computing*) – dzielenie się zasobami, w tym przypadku mocą obliczeniową komputerów osób uczestniczących w programach (na przykład badawczych). Przykładami najpopularniejszymi są SETI@home (poszukiwania pozaziemskiej inteligencji) czy Folding@home (badania Uniwersytetu Stanforda; badania procesu zwijania białka).

---

<sup>27</sup> M. Prensky, *Digital Natives, Digital Immigrants. Part 1*, „On the Horizon” 2001, vol. 9, no. 5, s. 1–6.

<sup>28</sup> H. Jenkins, *Kultura...*, *op.cit.*, s. 265.

<sup>29</sup> D. Tapscott, A. Williams, *Wikinomia...*, *op.cit.*, s. 146.

- Społecznościowe przetwarzanie informacji (ang. *social information processing*) – proces pozwalający na zbiorowe rozwiązywanie problemów przekraczających możliwości jednostki.
- Produkcja partnerska (ang. *commons based peer production*) – współtworzenie wartości przez zbiorowość.
- Mądrość tłumów (ang. *wisdom of the crowds*) – koncepcja, której podstawowym założeniem jest to, że opinie, spostrzeżenia, pomysły i wiedza „wielu” mogą być lepsze niż w przypadku pojedynczego eksperta<sup>30</sup>. Towarzyszy jej wiele założeń: grupa wymyśli lepszą odpowiedź, niż mogłaby podać jakakolwiek jednostka, co nie oznacza, że grupa zawsze przedstawia właściwą odpowiedź. Ogólnie grupa jest mądrzejsza od najmądrzejszej osoby w grupie, przy czym większość jej członków wcale nie musi być inteligentna. Nawet jeśli większość ludzi w grupie nie jest szczególnie dobrze poinformowana czy racjonalna, nadal może ona wspólnie dojść do mądrej decyzji. Ponadto aby grupa była mądra, niezbędne jest niezależne myślenie i działanie każdego z jej członków. Ważnymi warunkami są różnorodność i decentralizacja członków grupy. Poza tym im więcej informacji posiada grupa, tym lepsza będzie jej zbiorowa opinia. Grupa jest wystarczająco mądra, by wiedzieć, czy dana osoba ma prawdziwy, wyjątkowy talent do podejmowania decyzji, to znaczy, że grupa jest wystarczająco mądra, by nie potrzebować tej osoby.
- W praktyce idea mądrości tłumu znajduje zastosowanie przede wszystkim w testowaniu pomysłów, sondażach i prognozowaniu wielkości sprzedaży. Pozwala na uzyskanie między innymi niższych kosztów badań i większej trafności przewidywań.
- Mądrość tłumu nie jest tożsama z omawianym poniżej crowdsourcینگiem, nie wszystkie bowiem przejawy crowdsourcingu są przejawem „mądrości tłumu” – wiele banalnych zadań nie ma związku ze zbiorową mądrością i nie spełnia przesłanek „mądrości tłumu”.
- Przewidywanie rynków (ang. *prediction markets*) – transakcja dotyczy określenia prawdopodobieństwa przyszłych zdarzeń<sup>31</sup>. Przykładem jest Hollywood Stock Exchange (HSX), serwis „przewidyjący przyszłość”. Na tak zwanej giełdzie użytkownik może nabyć „udziały” na przykład w filmach, wyznaczając ich „wartość” w przyszłości, czyli przewidując prawdziwe wpływy kasowe. Przewidywania te wykazują silną dodat-

---

<sup>30</sup> J. Surowiecki, *Mądrość tłumu. Większość ma rację w ekonomii, biznesie i polityce*, One-press, Gliwice 2010.

<sup>31</sup> K.-Y. Chen, L.R. Fine, B.A. Huberman, *Predicting the Future*, „Information Systems Frontiers” 2003, vol. 5, no. 1, s. 47–61.

nią korelację z rzeczywistymi wynikami<sup>32</sup>. Założony w 1996 roku przez M. Keisera (broker giełdowy) i M. Burnsa (bankiera inwestycyjnego) HSX posługuje się nie tylko „sztucznymi udziałami”, ale także, przykładowo w Wielkiej Brytanii, pozwala na inwestycję realnymi środkami finansowymi.

Innymi, obok HSX, przykładami przewidywania rynków poprzez nowe media są: Acrobat.com Ideas, Electrolux Design Lab, IdeaStorm.com (Dell) oraz My Starbucks Idea.

Przewidywania przyszłych wyników umożliwiają analizy big data (na przykład na Twitterze) pozwalające określić realną frekwencję filmów i umożliwiające sformułowanie strategii dla marketingu wirusowego na etapie przedpremierowym (sprzyja temu pozytywna weryfikacja założenia, że filmy, które mają dobrą opinie w mediach społecznościowych, spotkają się z większym zainteresowaniem widzów w postaci zakupu biletów). Regułę tę potwierdzono między innymi w przypadku takich produkcji jak *Avatar* czy *Sherlock Holmes*<sup>33</sup>. Dotyczy ona nie tylko branży filmowej, ale na przykład szans na sukces w postaci otrzymania nagród Grammy czy Oscara<sup>34</sup>.

- Wskazywanie źródeł wiedzy/kompetencji – dotyczy wskazywania osób dysponujących wiedzą z danej dziedziny. Przykładem są serwisy rekrutacyjne, takie jak Goldenline.
- Ruch otwartego oprogramowania (ang. *open source movement*) – to przykład współtworzenia wartości wykorzystującego działania własnych użytkowników, który opiera się na otwartości kodu źródłowego oprogramowania, pozwalającej na nieustannie udoskonalane, na przykład systemy operacyjne Linux i Mozilla Firefox, Oscar (dokumentacja samochodów) czy aplikacje do Facebooka, Androida oraz Threadless.com (nadruki na koszulki).

Godnym szczególnej uwagi jest współtworzenie wartości w ramach tak zwanego crowdsourcingu<sup>35</sup>. Jest to rodzaj partycypacji, w której osoba, instytucja bądź organizacja non-profit czy przedsiębiorstwo proponują niejednorodnej grupie osób o różnej wiedzy rozwiązanie zadania o zmiennej złożoności za pomocą elastycznego, otwartego, dobrowolnego zobowią-

---

<sup>32</sup> S. Asur, B.A. Huberman, *Predicting the Future With Social Media*, HP Labs report, 2010, [www.hpl.hp.com/research/scl/papers/socialmedia/socialmedia.pdf](http://www.hpl.hp.com/research/scl/papers/socialmedia/socialmedia.pdf) (dostęp: 26.12.2012).

<sup>33</sup> *Ibidem*.

<sup>34</sup> D.M. Pennock, S. Lawrence, C.L. Giles, F.Å. Nielsen, *The Real Power of Artificial Markets*, „Science” 2001, 291.5506, s. 987–988.

<sup>35</sup> <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html> (dostęp: 24.06.2014).

zania. Zadanie to ma być rozwiązane za pomocą pracy, środków finansowych, wiedzy lub doświadczenia i przynosić satysfakcję, gospodarcze czy społeczne uznanie, poczucie własnej wartości, rozwój indywidualnych umiejętności<sup>36</sup>. Crowdsourcing polega zatem na przejmowaniu przez niezidentyfikowane dla zlecającego pojedyncze osoby bądź grupę osób funkcji pracowników w ramach otwartego zaproszenia. Można także widzieć w crowdsourcingu rozwinięcie klasycznego *self-service*.

Rozwój crowdsourcingu współgra z rozwojem nowych form współpracy przedsiębiorstw w procesie produkcji usług, w których klienci stają się współpracownikami. Może on obejmować praktycznie wszystkie twórcze procesy, od projektowania produktu i usługi, ich różnych konfiguracji, po rozwiązywanie problemów technicznych, tworzenie treści, badania, usługi reklamowe, monitorowanie jakości i tym podobne<sup>37</sup>.

Na przykładzie crowdsourcingu można poznać szczególne motywy użytkowników współtworzących wartości. Należą do nich przede wszystkim<sup>38</sup>:

- możliwość zarabiania pieniędzy;
- potrzeba przynależności do wspólnoty i możliwość dołączenia do niej;
- możliwość pozyskania nowych umiejętności;
- możliwość znalezienia zatrudnienia jak freelancer.

W badaniach crowdsourcingowej platformy MechanicalTurk podkreślono także inne aspekty: pożyteczne spędzenie wolnego czasu i receptę na nudę<sup>39</sup>.

Choć analizujący motywy na podstawie zapisów w blogach P. Organisciak podkreśla dominację motywów finansowych<sup>40</sup>, to przyjąć można, że przynajmniej równie istotne są motywy pozarynkowe związane z relacjami społecznymi. Towarzyszą im oczekiwania różnych korzyści z rzadko wymienianą wolnością wyboru, kiedy, gdzie i jak długo pracować.

---

<sup>36</sup> E. Estellés-Arolas, E. González, *Towards an Integrated Crowdsourcing Definition*, „Journal of Information Science” 2012, vol. 38, no. 2, s. 189–200.

<sup>37</sup> D. Geiger, S. Seedorf, T. Schulze *et al.*, *Managing the Crowd: Towards a Taxonomy of Crowdsourcing Processes*, Americas Conference on Information Systems, 4–7.08.2011, Detroit 2011.

<sup>38</sup> D.C. Brabham, *Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases*, „Convergence” 2008, vol. 14, no. 1, s. 75.

<sup>39</sup> N. Kaufmann, T. Schulze, D. Veit, *More than Fun and Money. Worker Motivation in Crowdsourcing. A Study on Mechanical Turk*, Americas Conference on Information Systems, Detroit, 4–7.08.2011, Detroit 2011, s. 5.

<sup>40</sup> P. Organisciak, *Motivation of Crowds: The Incentives That Make Crowdsourcing Work*, <http://crowdstorming.wordpress.com/2008/01/31/motivation-of-crowds-the-incentives-that-make-crowdsourcing-work/> (dostęp: 22.02.2013).

Badania dotyczące oczekiwanych korzyści z uczestniczenia w crowdsourcingu przynoszą zwyczaj odpowiedzi także związane z korzyściami materialnymi i pozamaterialnymi. Wymienia się możliwość zyskania dobrej reputacji, altruizm, poczucie własnej wartości, osobistą satysfakcję oraz bezpośrednio i pośrednio korzyści finansowe<sup>41</sup>.

Po stronie zleceniodawców oraz organizatorów (platform) crowdsourcingu motywy i spodziewane korzyści pozostają jednoznacznie rynkowe. Największą bezpośrednią korzyścią przedsiębiorstw korzystających z crowdsourcingu jest praca wykonywana przez użytkowników. Często jest to praca, która jest dla przedsiębiorstwa medialnego zbyt kosztowna, czasochłonna, wymagająca specjalnych umiejętności i wiedzy bądź innych unikatowych zasobów<sup>42</sup>.

Wiele firm stosujących crowdsourcing płaci niewielkie sumy za wykonanie mikrozadań i następnie „składa” otrzymane rozwiązania w większą całość. Dotyczą one zazwyczaj weryfikacji, cyfryzacji i aktualizacji baz danych. Usługi te świadczy między innymi należąca do korporacji Amazon Mechanical Turk, który, choć przedstawiany jako projekt „sztucznej inteligencji”, wykorzystuje ludzką inteligencję i umiejętności poprzez środowisko sieci komputerowych. W praktyce jest to zatem sieciowa wirtualna przestrzeń produkcyjna, w której ludzie (około 500 tysięcy zarejestrowanych użytkowników) współpracują z sobą, wykonując zadania zlecone przez różne przedsiębiorstwa. Jest to jednak praca nieopłacana albo bardzo nisko opłacana, i to bez względu na motywy jej podejmowania. Na tę dysproporcję pomiędzy wartością finansową wykonanej pracy a jej zapłatą zwraca uwagę wielu badaczy<sup>43</sup>.

Dla właścicieli platform crowdsourcingowych i korzystających z nich przedsiębiorstw zalety są zatem oczywiste:

- obniżenie kosztów wykonania zadania i kosztów zatrudnienia;
- redukcja kosztów outsourcingu;
- korzystanie z kompetencji i wiedzy spoza granic przedsiębiorstwa;

---

<sup>41</sup> T.W. Malone, R. Laubacher, C. Dellarocas, *The Collective Intelligence Genome*, „MIT Sloan Management Review” 2010, vol. 51, no. 3, s. 21–31.

<sup>42</sup> G. Hertel, S. Niedner, S. Herrmann, *Motivation of Software Developers in Open Source Projects: An Internet-based Survey of Contributors to the Linux Kernel*, „Research Policy” 2003, vol. 32, s. 1159–1177.

<sup>43</sup> F. Kleemann, G.G. Voß, K. Rieder, *Un(der)paid Innovators: The Commercial Utilization of Consumer Work through Crowdsourcing*. *Science*, „Technology and Innovation Studies”, 2008, vol. 4, no. 1, s. 5–26.



- kreowanie zaufania do oferty;
- możliwość zastąpienia pracy kontraktowej.

Crowdsourcing jest przykładem wykorzystania potencjału Internetu w kojarzeniu i mobilizacji ludzi, czerpaniu ich energii w dogodnych dla organizacji, zaplanowanych działaniach.

Oryginalnym i inspirującym przykładem wykorzystania crowdsourcingu przez media jest apel brytyjskiego „Guardiana”, który udostępnił na swych stronach internetowych prawie 100 tysięcy stron dokumentów, pośród których internauci mieli znaleźć przypadki nieetycznych bądź nielegalnych wydatków brytyjskich parlamentarzystów. Dokumenty te pochodziły od brytyjskiego parlamentu, a „Guardian” zwrócił się o pomoc w ich analizie – uczestniczyło w niej około 20 tysięcy osób.

Powodzenie tego przedsięwzięcia skłoniło redakcję „Guardiana” do uruchomienia mobilnego GuardianWitness, gromadzącego treści medialne tworzone przez internautów, przy czym wybrane publikacje umieszcza się na stronie internetowej „Guardiana”. Podobnie jak na przykład iReport CNN, działa on niezależnie, wiele mediów korzysta bowiem z zewnętrznych platform, takich jak Scoopshot ([www.scoopshot.com](http://www.scoopshot.com)) czy Newsflare ([www.newspflare.com](http://www.newspflare.com)), które pozwalają internautom na zamieszczanie nagrań wideo i przesyłanie ich firmom medialnym. Oprócz tradycyjnych korzyści, GuardianWitness służy brytyjskiemu wydawnictwu do pozyskania treści medialnych w Stanach Zjednoczonych, skąd pochodzi jedna trzecia przesyłanych przez użytkowników informacji.

Wspomniany iReport, pionierskie rozwiązanie crowdsourcingu w dziennikarstwie (powstał w sierpniu 2006 roku), jest reakcją na falę informacji, która dotarła do mediów od internautów po zamachach w londyńskim metrze w 2005 roku, co może sugerować, że crowdsourcing jest szczególnie przydatny w mobilizowaniu uwagi użytkowników przy okazji wielkich społecznych wydarzeń, pozwala bowiem „zagospodarować” duże emocje. Przykładem takiego wydarzenia były inauguracje prezydentury Baracka Obamy w 2009 i 2013 roku, gdy do Waszyngtonu zjechały setki tysięcy osób i CNN we współpracy z Instagramem analizowały, co ich do tego skłoniło. Otrzymano wówczas ponad 12 tysięcy relacji i 10 tysięcy zdjęć, które pozwoliły na „stworzenie mozaiki wydarzenia”, albowiem iReport traktował każde zdjęcie jako część całości historii ludzi uczestniczących w inauguracji.

Crowdsourcing jest także powszechnie obecny w dziennikarstwie obywatelskim, obejmując szeroki wachlarz praktyk, takich jak publikowanie i oferowanie fotografii, zapisów wideo, komentarzy i informacji tekstowe-

go i tym podobnych<sup>44</sup>. Przykłady takiej aktywności pochodzą ze wszystkich kontynentów: od koreańskiego pioniera OhMyNews, przez singapurskie STOMP i RazorTV.com oraz malezyjski Malaysiakini.com, po meksykański Heroreports czy LluviasVe.com z Wenezueli i afrykański MajiVoice.com.

Głównym problemem takiego źródła jest wiarygodność powstałych treści medialnych. Wymagają one interpretacji i weryfikacji faktów, mogą jednak stanowić zasoby na tyle cenne, by najważniejsze profesjonalne media, z BBC na czele, zdecydowały się na ich integrację<sup>45</sup>.

Przykładem takiej działalności była podjęta w latach 2003–2006 akcja, w której BBC zwróciła się do internautów z prośbą o umieszczanie wspomnień i artefaktów z okresu II wojny światowej na specjalnie do tego przygotowanej stronie internetowej. Zgromadzono na niej 47 tysięcy opowieści i 15 tysięcy zdjęć, które zweryfikowano jako dokumentację „z pierwszej ręki”. Jest to przykład relacji crowdsourcingowych wysokiej jakości ze względu na skalę zaangażowania społecznego i fakt, że wiele zgłaszających się osób było w podeszłym wieku, bez dostępu do komputera (mogły one skorzystać pomocy miejskich bibliotek oferujących im bezpłatny dostęp do Internetu).

W innym przypadku, gdy w 2009 roku doszło do kolejnych starć w Strefie Gazy, telewizja Al Jazeera zwróciła się do widzów o przesyłanie zdjęć i filmów oraz zaproponowała bezpłatne nagrania z licencją Creative Commons jako alternatywę dla strategii marketingowej korporacji medialnych<sup>46</sup>.

W działalności marketingowej wykorzystanie crowdsourcingu pozwala na przyspieszenie procesu uzyskiwania informacji zwrotnej od końcowych użytkowników, a otrzymane sugestie i rozwiązania pochodzą także od potencjalnych klientów, z którymi firma nie miała wcześniej kontaktu. Jakość ich „konsultacji” może być przy tym wyższa niż w przypadku dotychczas uzyskiwanych, crowdsourcing pozwala bowiem na uzyskanie natychmiastowej relacji, bez pośrednictwa. Zamiast otrzymywać „uogólnione” propozycje firmy mogą ponadto skupić się na konkretnych projektach, prosząc o rozwiązanie konkretnych problemów.

W branży reklamowej crowdsourcing wideo polega na wykorzystaniu filmów tworzonych przez internautów i promowanie ich za pomocą mediów społecznościowych. Niskie koszty takiego rozwiązania prowokowały,

---

<sup>44</sup> B. van der Haak, M. Parks, M. Castells, *The Future of Journalism: Networked Journalism*, „International Journal of Communication” 2012, vol. 6, s. 2928.

<sup>45</sup> R. Holley, *Crowdsourcing: How and Why Should Libraries do It?*, „D-Lib Magazine” 2010, vol. 16, no. 3, s. 4.

<sup>46</sup> <http://cc.aljazeera.net/content/launch-press-release> (dostęp: 2013.04.12).

w kontekście jednego z takich przedsięwzięć do stwierdzenia, że koszt ich pozyskania przez agencję reklamową był równy kosztowi cateringu ekipy pracującej na planie tradycyjnego 30-sekundowego spotu reklamowego<sup>47</sup>.

Z perspektywy przedsiębiorstwa medialnego korzystającego z prac wykonanych przez użytkowników crowdsourcing można zatem traktować jako modyfikację i rozbudowę sieci społecznej w wirtualną platformę produkcyjną<sup>48</sup> i, jak się wydaje, może odpowiadać na jedno z głównych wyzwań stojących przed współczesnymi firmami medialnymi, a mianowicie pozwala w wirtualnym świecie nowego pokolenia użytkowników dostosować się przedsiębiorstwom do ich aktywności. Takie społeczne i rynkowe walory pozwalają zatem podtrzymywać przez crowdsourcing na ponad pół tysiąca platform rynkowy system mediów. Ich użytkownicy tworzą bowiem istotne dla akcjonariuszy firm zarządzających tymi platformami wartości<sup>49</sup>.

### 3.1.1. Profesjoniści i mit amatora

Koncepcja crowdsourcingu skłania do podniesienia istotnej, a pomijanej zazwyczaj kwestii, którą można opatrzyć terminem „mit amatorów”.

Opis crowdsourcingu sugeruje zazwyczaj, że oto tłum amatorów-hobystów traktuje stawiane przed nimi zadania w kategoriach okazji do twórczej ekspresji, rozrywki czy spędzania wolnego czasu pozostającego po wykonanej przez nich profesjonalnej pracy. W takim przekonaniu utwierdza idea kognitywnej nadwyżki, powstałej wraz z rozwojem gospodarczym. Tymczasem w praktyce crowdsourcing oznacza wykonanie często skomplikowanych prac wymagających unikatowych kompetencji oraz eksperckiej wiedzy, co rodzi wiele konsekwencji. Jego uczestnikami są często wysokiej klasy profesjoniści, a nie tylko zapaleńcy-amatorzy.

W retoryce crowdsourcingu jako miejsca spotkań internautów „po godzinach” zagrożenie dla profesjonalistów jest wyrażane językiem konfliktu: mowa o „armii” amatorów zatrudnianych do „demontażu” relacji zatrudnienia fachowców, o „napięciach” między amatorami i ekspertami i tym podobnych. W istocie problem ma kilka wymiarów o różnej wadze.

---

<sup>47</sup> <http://media2.pl/reklama-pr/96178-Evolution-Media-Net-poszerza-oferte-o-crowdsourcing-video.html> (dostęp: 29.12.2012).

<sup>48</sup> A. Bruns, *Prodsusage, Towards a Broader Framework for User-led Content Creation*, „Creativity and Cognition” 2007, vol. 6, s. 1–7.

<sup>49</sup> J. van Dijck, D. Nieborg, *Wikinomics...*, *op.cit.*, s. 860.

Główną osią tej konfrontacji są finanse. Wynagrodzenie amatorskiej pracy jest zatem z krytycznej perspektywy prezentowane jako drastycznie zaniżone. Amatorzy są w tym kontekście opisywani jako „barbarzyńcy u bram”, a dyskusja na temat udziału amatorów sprowadza się do zaniżania stawek i cen w branży medialnej, traktowanej jako przemysł kreatywny.

Kwestię tę dobrze ilustruje zaangażowanie użytkowników przy okazji inauguracji prezydentury Baracka Obamy na wspomnianym już iReport CNN. Masowe dostarczanie treści medialnych zbiegło się wówczas w czasie z decyzją o zwolnieniu wielu profesjonalnych fotografów w CNN, motywowaną właśnie tą amatorską, społecznościową aktywnością i możliwościami wykorzystywania przez użytkowników profesjonalnego sprzętu medialnego<sup>50</sup>. Nie przeszkadzało to władzom CNN twierdzić, że 75 tysięcy „współpracowników” na całym świecie jest bardzo słabo zintegrowanych z newsroomem CNN<sup>51</sup>. O godziwej zapłacie za aktywność amatorów nie było mowy. Podkreśla ten problem między innymi J. Harkin, ostrzegając, że serwisy informacyjne będą bez skrupułów wykorzystywały udział obywateli jako pretekst do poluzowania rygorów procesu redakcyjnego i praktykowania „groszowej zapłaty”<sup>52</sup>.

Winnymi destrukcji standardów pracy w mediach mają być zatem amatorzy, którzy jako „członkowie tłumu” są z założenia pozbawieni możliwości zabiegania o prawa pracownicze należne profesjonalistom i możliwości zrzeszania w związkach zawodowych. Nie są oni związani ustalonymi zawodowymi normami etycznymi, standardami jakości, a także możliwością grupowego ustalania norm wynagrodzenia bądź praw własności intelektualnej.

Podczas gdy profesjonalista cieszy się tymi przywilejami w aureoli autonomii, autorytetu i prestiżu, amator nosi etykietę członka nieprofesjonalnej hordy. Jego działalność jest cechą globalnego kapitalizmu i strategią dezawuującą rolę związków zawodowych. Praca w ramach crowdsourcingu przypomina zatem pod względem pieniężnego ekwiwalentu organizację pracy niewolniczej. (...) Choć przedsiębiorstwa czerpią z crowdsourcingu ogromne zyski, to tłum otrzymuje jedynie produkty do projektowania”<sup>53</sup>.

---

<sup>50</sup> *Why Photojournalists Matter*, <http://www.journographica.com/2011/12/20/why-photojournalists-matter/> (dostęp: 12.08.2014).

<sup>51</sup> J. Rosen, *What I Think I Know About Journalism*, <http://pressthink.org/2011/04/what-i-think-i-know-about-journalism/> (dostęp: 14.10.2014).

<sup>52</sup> J. Harkin, *Big Ideas: The Essential Guide to the Latest Thinking*, Atlantic Books Ltd, London 2012.

<sup>53</sup> D.C. Brabham, *Crowdsourcing...*, *op.cit.*, s. 84.

Równocześnie obecna jest retoryka amatorów wykonujących „poważne” i „ambitne” zadania i dostępujących zaszczytu świadczenia usług dla „najlepszych marek”. Jest to także oczekiwanie spełniania przez amatorów wymagań stawianych profesjonalistom. W przypadku GuardianWitness to pokaźny katalog zastrzeżeń, które powinni uwzględnić internauci pragnący dostąpić zaszczytu współpracy z wydawnictwem, między innymi<sup>54</sup>:

- należy uzyskiwać pozwolenie od filmowanych i fotografowanych osób;
- należy uzyskać pozwolenie od właściciela posesji przed jej sfilmowaniem i fotografowaniem;
- nie należy wykorzystywać materiału filmowego i zdjęciowego, do którego nie ma się praw.

Innym nabrzmiałym problemem wokół konfliktu między tym, co „amatorskie”, a tym, co „profesjonalne”, jest zacieranie się różnic pomiędzy istotą obu terminów. Amatorska aktywność przybiera „profesjonalny” charakter już w książce J. Howe’a zatytułowanej *Crowdsourcing Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*<sup>55</sup>, której autor, proponując termin „crowdsourcing”, pisze o twórcach jako o osobach w większości mających humanistyczne wykształcenie, poszukujących ujścia dla swoich publicznie nieujawnionych umiejętności.

Kwestię tę podjął jeden z pionierów badań na ten temat, D.C. Brabham, analizując ponad 100 artykułów zawierających określenia „crowdsourcing” i „amatorski” w bazie LexisNexis<sup>56</sup>. Przytacza on szereg przykładów, gdy sami uczestnicy w większości określają się mianem profesjonalistów, jak choćby użytkownicy portalu gromadzącego fotografie iStock. Podobnie w przypadku sztandarowego przykładu crowdsourcingu – firmy odzieżowej Threadless, dla której projekty „w ramach tłumu” przygotowuje wielu profesjonalnych „wolnych strzelców”, dysponujących już znaczącym portfolio i będących członkami uznanych zespołów projektowych.

Podobnie romantyczna, ale błędna jest ocena amatorskiego zaangażowania członków Innocentive. Odpowiadając na ankietę, określili oni siebie mianem „profesjonalistów”, a 84% z nich miało wyższe wykształcenie<sup>57</sup>. Analiza innego znanego przykładu – Next Stop Design – przynosi informacje, że

---

<sup>54</sup> <https://witness.guardian.co.uk/faq#dsandds1> (dostęp: 26.06.2014).

<sup>55</sup> J. Howe, *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*, Crown, New York 2008.

<sup>56</sup> D.C. Brabham, *The Myth of Amateur Crowds: A Critical Discourse Analysis of Crowdsourcing Coverage*, „Information, Communication and Society” 2012, vol. 15, no. 3, s. 394–410.

<sup>57</sup> L.B. Jeppesen, K.R. Lakhani, *Marginality and Problem Solving Effectiveness in Broadcast Search*, „Organization Science” 2010, vol. 21, no. 5, s. 1016–1033.

większość projektów przesłali w tym wypadku wykształceni architekci bądź osoby, które obecnie studiują lub wcześniej studiowały architekturę<sup>58</sup>.

Opinie powyższe skłaniają ku stwierdzeniu, że amatorskie wykonanie powierzonego zadania w ramach crowdsourcingu nie tylko nie przynosi gorszych rezultatów od pracy profesjonalistów, ale powinno skłonić do korekty określenia terminu „amator”. Internautów angażujących się w crowdsourcing i pokrewne opisane tu aktywności można bowiem uznać za „podążających według standardów profesjonalistów, ale w niezależnych relacjach”<sup>59</sup>. Znajdują się oni w spektrum pomiędzy profesjonalistami a odbiorcami, a od hobbystów różnią się poczuciem potrzeby i obowiązku zaangażowania w pracę.

Problem konfrontacji amatorskiej działalności z profesjonalną pracą, czyli w istocie erozji monopolu profesjonalistów na wykonywanie zadań związanych z funkcjonowaniem mediów, ma związek nie tylko z korzyściami finansowymi, ale także z kapitałem symbolicznym. Status profesjonalnych dziennikarzy, reżyserów, redaktorów, twórców gier komputerowych i tak dalej nawiązuje bowiem do prestiżu ich zawodów i autorytetu rozciągającego się na wszystkie obszary ich profesjonalnej wiedzy oraz wytyczające granice określające aktywność amatorską. Taka „kultura profesjonalizmu” jest tłumaczona niekiedy kryzysem autorytetów, a ponadto określa tożsamość profesjonalisty i jego usytuowanie w odniesieniu do dominującego systemu ekonomicznego<sup>60</sup>. Zagrożenie amatorską działalnością może być zatem traktowane jako atak na pozycję zawodową i społeczną oraz poczucie własnej wartości. Zwłaszcza gdy jest ona opisywana jako „entuzjastyczna”, „utalentowana” czy „zmotywowana”.

Problem ten nie wyczerpuje katalogu wpływu amatorskich działań na profesjonalne media. Dla J. Banksa i S. Humhreysa badających współtworzenie wartości przez użytkowników korzystających z produktów Auran – producenta gier komputerowych na rynku australijskim (Brisbane) – opisywany konflikt jest przejawem kreatywnej destrukcji dotyczącej rynek pracy<sup>61</sup>. Aktywni użytkownicy zmieniają bowiem charakter produkcji

---

<sup>58</sup> D. Brabham, *The myth of amateur crowds...*, *op.cit.*

<sup>59</sup> R.A. Stebbins, *Amateur” and „Hobbyist” as Concepts for the Study of Leisure Problems*, „Social Problems” 1980, vol. 27, no. 4, s. 414, za: D. Brabham, *The Myth...*, *op.cit.*, s. 404–405.

<sup>60</sup> T. Strychacz, *Modernism, Mass Culture, and Professionalism*, Cambridge University Press, New York 1993, s. 22.

<sup>61</sup> J. Banks, S. Humhreys, *The Labour of User Co-Creators Emergent Social Network Markets?*, „Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies” 2008, vol. 14, no. 4, s. 401–418.

z modelu zamkniętego na otwarty i dynamiczny, stwarzając zagrożenie dla dotychczasowych stosunków pracy. Są czymś na kształt burzyciela trybów produkcji medialnej i związanych z nią praktyk biznesowych. Mogą nie być jedynie źródłem tanich treści medialnych, ale czynnikiem mechanizmu koordynującego zmianę – agentem sieci innowacji<sup>62</sup>.

Nie oznacza to, że jakość ich pracy musi być z reguły gorsza. Dla użytkowników, których wiedza i umiejętności znajdują wyraz w rezultatach odpowiadających profesjonalnemu standardowi C. Leadbeater i P. Miller zaproponowali termin „pro-am” – profesjonalistów-amatorów, czyli hybrydę „amatorów pracujących w profesjonalnych standardach (...), kompetentnych, wykształconych, oddanych pracy i sieciowo powiązanych przez nowe technologie”<sup>63</sup>. To grupa działająca jak profesjonaliści, a sieciowy charakter ich obecności wywiera silny wpływ na społeczne stosunki. Wpływ tak silny, że dostrzec w nich należy nie tylko nowe źródło wartości dla przedsiębiorstw medialnych, ale i nowe źródło władzy.

Wspomniane badania dotyczące gier są o tyle istotne, że wpływ zaangażowania się użytkowników w stosunki pracy jest w badaniach, ogólnie, ignorowany<sup>64</sup>. Przykładem jest sytuacja grafików zatrudnionych w firmach branży gier komputerowych, którzy w obliczu zaangażowania amatorów są zmuszani do zaakceptowania gorszych warunków pracy. Ich zatrudnienie „staje się niepewne, a nieopłacone nadgodziny i praca po 80–100 godzin tygodniowo staje się normą”<sup>65</sup>. Niepewne warunki pracy są „naturalne” dla branży gier i charakterystyczne dla kreatywnej działalności, ale w tym wypadku problemy te wydają się szczególnie pomijane<sup>66</sup>.

Fundamentalną krytykę wizji pożytków dla użytkowników wynikających ze współtworzenia wartości sformułował w bardziej beletrystyczny niż naukowy sposób A. Keen, który przekonuje, że twórczość mas jest z zasady gorsza od rezultatów pracy profesjonalisty, a obecne w Internecie formy kultury są puste i banalne, przyczyniając się do podkopywania kultury opartej na profesjonalizmie. Pod jej presją zamyka się redakcje, tracą pracę

---

<sup>62</sup> *Ibidem*, s. 403.

<sup>63</sup> C. Leadbeater, P. Miller, *The Pro-Am Revolution: How Enthusiasts Are Changing Our Economy and Society*, Demos, London 2004, s. 20.

<sup>64</sup> A. Ross, *Technology and Below-The-Line-Labor in the Copyfight Over Intellectual Property*, „American Quarterly” 2006, vol. 58, no. 3, s. 3–4.

<sup>65</sup> G. de Peuter, N. Dyer-Witheford, *A Playful Multitude? Mobilising and Counter-Mobilising Immaterial Game Labour*, „Fibreculture” 2005, no 5, [http://journal.fibreculture.org/issue5/depeuter\\_dyerwitheford.html](http://journal.fibreculture.org/issue5/depeuter_dyerwitheford.html) (dostęp: 1.01.2013).

<sup>66</sup> A. Ross, *Nice Work If You Can Get It*, „Work Organisation, Labour and Globalisation” 2006, vol. 1, no. 1, s. 1–19.

producenci muzyczni i filmowi. A. Keen nie przebiera w słowach: „Miliony żywiolowych małąp – z których większość nie jest bardziej twórcza niż nasi biologiczni kuzyni – tworzą nieskończony cyfrowy zbiór miernoty”, dodając w innym miejscu: „to w większości armia anonimowych pisarzy, którzy sami dla siebie stanowią źródło informacji i których celem nie jest przekazywanie informacji, a jedynie rozpowszechnianie plotek, nagłaśnianie skandali politycznych, publikowanie krępujących zdjęć znanych osób oraz tworzenie artykułów na wymyślone tematy”<sup>67</sup>.

Poglądy A. Keena wpisują się w debatę na temat demokratycznej i partycypacyjnej natury Web 2.0 podważającej i dezawuuującej kategorie „profesjonalizmu” i „amatorstwa”. Dychotomię wizji użytkownika publikującego treści medialne i ujawniającego swe talenty, oraz – to druga perspektywa – aktywności opisywanej według kryterium wiarygodności, która w małym stopniu opiera się na ludzkim talencie, natomiast w bardzo dużym na popularności w sieci<sup>68</sup>.

Działalność użytkowników ma w tej drugiej perspektywie nie tylko zagrażać demokratycznemu charakterowi sieci, ale także być wypaczeniem zasad demokracji, będąc jej przeciwieństwem<sup>69</sup>. Bo, jak przekonują E. Herman i R. McChesney, gdy „entuzjastyczne amatorstwo wychodzi poza etap obiecującego projektu, jest przejmowane przez duże firmy medialne”<sup>70</sup>.

Taki rozwój sytuacji nie powinien jednak zaskakiwać, albowiem – tu wypada się zgodzić z R. van der Wurffem – ostatecznie w świecie on-line panują te same stosunki władzy i zależności jak w świecie rzeczywistym<sup>71</sup>. Z perspektywy zarządzania mediami tworzone przez amatorów i profesjonalistów treści medialne, bez względu na to, czy różnią się czy też nie różnią pod względem jakości, pozostają natomiast przede wszystkim wyrazem napięć pomiędzy nowo- i staromedialnymi przedsiębiorstwami w rynkowej konkurencji.

Uwagi powyższe nie oznaczają, że opinia o wpływie działań pro-userów jest jednoznacznie negatywna, czego przytoczone tu przykłady „Guardiana” i CNN, ale i wielu innych, są ważnym dowodem. Zmiany stosunków pracy i ewolucja modeli biznesu powinny być bowiem także rozpatrywane z per-

---

<sup>67</sup> A. Keen, *Kult amatora. Jak Internet niszczy kulturę*, WAiP, Warszawa, 2007, s. 62.

<sup>68</sup> L. Siegel, *Against the Machine: How the Web Is Reshaping Culture and Commerce And Why It Matters*, Spiegel & Grau, New York 2008.

<sup>69</sup> *Ibidem*, s. 79.

<sup>70</sup> *Ibidem*, s. 123.

<sup>71</sup> R. van der Wurff, *Impacts of the Internet on Newspapers in Europe*, „The International Journal for Communications Studies” 2005, vol. 67, no. 1, s. 118.



spektywy ich potencjału innowacyjnego i udziału w korzyściach nie tylko poszczególnych grup zawodowych, ale również gospodarki i kultury jako całości. Charakter pracy zmienia się wszak w czasie, niektóre jej rodzaje i formy zanikają, a nowe, wcześniej niewyobrażalne, się pojawiają. Nowe formy i niepewność zatrudnienia mogą być zatem częścią krystalizacji nowych, ustabilizowanych rynków i instytucji.

Przykłady utraty pracy przez profesjonalistów w skali makro mogą być ponadto dowodami starzenia się gospodarki przemysłowej jako całości, a towarzysząca odkryciu wartości pracy amatorów dyfuzja technologii, wiedzy eksperckiej przez Internet może być „ożywcza”. Choć więc, cytując D.C. Brabhama, na poziomie mikro crowdsourcing „rujnuje profesjonalne kariery, to na poziomie makro może być przejawem ponownego «połączenia» pracowników z ich pracą i podkreśleniem znaczenia konsumenta w procesie produkcyjnym”<sup>72</sup>.

### 3.2. Kreatywność „dyskursywnie przesłodzona”

Problem presji, jaką wywierają użytkownicy na profesjonalistów zatrudnionych w mediach, należy odnieść także do dyskusji na temat, ogólnie ujmując, kreatywnego charakteru pracy szeroko rozumianych twórców oraz zależności tej pracy od wahań koniunktury.

Znakiem rozpoznawczym współczesnych mediów powiązanych z przemysłami telekomunikacyjnymi i komputerowymi stała się bowiem kreatywność, a w ramach jej retoryki podkreśla się indywidualny talent będący wszak udziałem zarówno profesjonalistów, jak i amatorów.

W szerszym wymiarze kreatywność, jako czynnik rozwoju gospodarczego, pełni funkcję „magicznego”, wysoce pożądanego składnika<sup>73</sup>, obejmując wachlarz wartości niematerialnych, od konkretnych umiejętności (*know-how*) do budowania świadomości marki (*branding*)<sup>74</sup>.

Kreatywność w mediach wpisuje się w takie terminy ich opisu, jak „przemysł kultury” czy „branża twórcza”. Nawiązuje do charakterystyki posługującej się terminami: „twórcza praca”, „praca w sieci”, praca poznawcza” i „praca niematerialna” – tymi, które wpisują się w narrację sukcesu nowej

---

<sup>72</sup> D.C. Brabham, *Crowdsourcing...*, *op.cit.*, s. 84.

<sup>73</sup> C. Biton, *Polityka kreatywności*, tłum. S. Jacobson [w:] *Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki*, A. Gwóźdź (red.), Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010, s. 64.

<sup>74</sup> *Ibidem*, s. 211.

gospodarki opartej na wiedzy, nawet jeśli ta narracja wydaje się niespójna i gdy potraktować ją jako wspólny głos dominującej opinii. Ta sama bowiem gospodarka oparta na wiedzy dotyczy dominacji sektora finansowego nad realną gospodarką, sektora „kreatywnych” finansów i ich destrukcyjnego wpływu na zatrudnienie (także w mediach) i gospodarkę jako całość.

Kreatywni pracownicy dysponują zdolnościami przyczyniającymi się do tworzenia bogactwa i społecznej spójności<sup>75</sup>. Są członkami grupy pracowniczej, której znaczenie rośnie szybciej niż zatrudnienie w całej gospodarce, co pozwala na długoterminową zmianę jej struktury.

Kreatywna ekonomia (gospodarka wiedzy) podkreśla znaczenie pomysłowości, bystrości i kreatywności w zakresie projektowania produkcji niszowych produktów, procesów i usług. Tradycyjnie już kreatywność jest umiejscowiona w sektorach uczestniczących w powstawaniu własności intelektualnej.

W warunkach medialnych, w których zacierają się granice pomiędzy tym, co profesjonalne i nieprofesjonalne, szczególnie trafny wobec twórców jest opis kreatywności jako zdolności do wynalezienia nowego produktu, rozwiązania problemu lub sformułowania pomysłu o pewnej wartości ekonomicznej. Tak rozumianą kreatywność należy także łączyć z koncepcją „twórczej destrukcji” J. Schumpetera, zdefiniowaną jako proces mutacji rewolucjonizującej strukturę gospodarczą od wewnątrz i niszczącą starą strukturę mediów oraz nieustannie tworzącą nowe media.

Praca w mediach (zarówno w nowych, jak i „starych”) jest bowiem pracą w przemyśle nacechowanym z jednej strony kreatywnością, z drugiej niepewnością organizacyjną związaną między innymi z nieprzewidywalnym odbiorem mediów przez publiczność. Jest podejmowana w środowisku, w którym koszty ponoszą przede wszystkim sami pracownicy – to na nich jednak zostało przeniesione w znacznym stopniu ryzyko nieprawidłowości w funkcjonowaniu rynku medialnego. Działają oni w otoczeniu, w którym większość ludzi „doświadcza własnego życia jako ciągłej zmiany i niepewności”<sup>76</sup>. Zwabieni innowacyjnością mediów zostali pozbawieni przywileju „unikania niepewności”<sup>77</sup>.

Charakterystyczna dla mediów jest nieprzewidywalność reakcji odbiorców przy jednocześnie wysokich kosztach ponoszonych na przygotowanie

---

<sup>75</sup> D. Jemielniak, *Praca oparta na wiedzy: praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

<sup>76</sup> M. Deuze, *Media Work*, Polity, Cambridge 2007, s. X.

<sup>77</sup> R. Caves, *Creative Industries: Contracts between art and Commerce*, Harvard University Press, Cambridge 2002.

części produktów, zwłaszcza tych wysokiej jakości, takich jak na przykład filmy, informacyjne i dokumentalne programy telewizyjne i kinowe, oprogramowania.

Pracownicy mediów są postrzegani jako prekursorzy „przyszłej pracy” – są przykładem odejścia od tradycyjnego rozumienia „kariery” na rzecz pracy niesformalizowanej, niepewnej i nieciągłej. Nieustannie podnoszą kwalifikacje, zostali poddani przekwalifikowaniom i aktualizacji wiedzy oraz umiejętności; to członkowie „pokolenia niepewności”. Są „modelowymi” nowymi pracownikami: ofiarnymi, samodzielными, przedsiębiorczymi, przyzwyczajonymi do braku stabilizacji. Motywuje się ich w kierunku „tworzenia hitów”, najlepiej takich, które łączą finansowe możliwości start-upów z branży nowych technologii informatycznych ze sztuką i handlem<sup>78</sup>. Są wreszcie ikonami myślenia w ramach tak zwanej nowej gospodarki małych przedsiębiorstw: elastycznych i ponadprzeciętnie tolerancyjnych wobec ryzyka. Dysponują ponadstandardowymi umiejętnościami, potencjalnie zarabiają także ponadprzeciętnie i cieszą się dużym prestiżem.

Status pracowników nowych mediów nie musi przy tych wszystkich walorach oznaczać wysokiego wynagrodzenia i jest raczej związany ze statusem tworzego przez nich produktu medialnego oraz jego odbiorców. Oznacza to, że na przykład projektowanie modnej strony internetowej dla niekorporacyjnych, popularnych zleceniodawców wiąże się z wyższym statusem niż projektowanie w ramach standardowych prac agencji reklamowej, pozwala bowiem uzyskać *publicity*<sup>79</sup>. Podobna praca dla zleceniodawców korporacyjnych może się wiązać z niższym statusem, ale ze stabilnym wynagrodzeniem.

Specjaliści nowych mediów są także, jak to określa U. Beck, „dyskursywnie przesłodzeni”, testują „smakowitość wolnego zatrudnienia” i „emocje, jakie można znaleźć w sukcesie samozatrudnienia”<sup>80</sup>. To ofiary wizji przytaczanej przez S. Nixona i B. Crew, którzy analizowali motywy pracy w branży reklamowej i podkreślali znaczenie jej wizerunku: „wyobraź sobie, jak dobrze obudzić się codziennie rano w radosnym oczekiwaniu na pracę. Wyobraź sobie, jak dobrze wykorzystać swą kreatywność, umiejętności i talent, by stworzyć film lub kolejne wydanie magazynu. Czy już jesteś tam? Czy dobrze się czujesz?”<sup>81</sup>.

---

<sup>78</sup> R.E. Caves, *Creative...*, *op.cit.*

<sup>79</sup> G. Neff, E. Wissinger, S. Zukin, *Entrepreneurial Labor among Cultural Producers: „Cool” Jobs in „Hot” Industries*, „Social Semiotics” 2005, vol. 15, no. 3, s. 320–321.

<sup>80</sup> A. Ross, *Nice...*, *op.cit.*, s. 5.

<sup>81</sup> S. Nixon, B. Crewe, *Pleasure at work?...*, *op.cit.*, s. 129–147.

Z charakterem takiej pracy w mediach wiąże się odmienne jej osadzenie w kontekście regulacyjnym. O ile w rozwiniętych krajach europejskich praca w nowych mediach ewoluuje ku idei nowego zawodu i jest dobrze osadzona w ramach organizacyjnych i prawnych, o tyle w Stanach Zjednoczonych jest raczej opisywana i traktowana jako działalność przedsiębiorczych osób sprzedających swe umiejętności i usługi na rynku<sup>82</sup>. Innymi słowy, praca ta zmienia się wraz z profesjonalizacją ścieżki zawodowej i wiąże z miejscem w hierarchii zawodowej, z zewnętrzną oceną umiejętności.

Z jednej strony zatem tworzący treści medialne są traktowani jako twórcy „modelowego przemysłu” przyszłości, ale z drugiej stają się przykładem destabilizacji i nowego rozumienia pojęcia „kariery”, które zaczęto postrzegać także w „niesformalizowanym” kontekście<sup>83</sup>. Stają się, jak piszą F. Flores i J. Gray, „przedstawicielami nowego wspaniałego świata pracy”, choć w tym określeniu można dostrzec antyutopię A. Huxleya<sup>84</sup>. Uczestniczą w zacieraniu granic między codziennością życia prywatnego i pracą, jej nieschematycznością i brakiem rutyny, a jednocześnie nieustannie egzekwowanej potrzeby „bycia „społecznym” i „dostępnym”<sup>85</sup>.

Popularnym, choć niepozbawionym wad terminem opisującym powyższe warunki jest „klasa kreatywna” autorstwa R. Floridy. Są to ludzie nauki i przemysłu, architektury i projektowania, edukacji, sztuki, muzyki i rozrywki, których ekonomiczną funkcją jest tworzenie nowych idei, nowych technologii i/lub nowych treści. To ludzie kultury, ale także profesjonaliści biznesu i finansów, prawa, opieki zdrowotnej i pokrewnych dziedzin, którzy są zaangażowani w rozwiązywanie złożonych problemów wymagających wysokiego poziomu niezależnego osądu i edukacji.

Zdaniem R. Floridy klasa kreatywna okazała się w obliczu kryzysu lat 2007–2012 bardziej odporna na zagrożenie bezrobociem, jednak optymizm ten studzą zarzuty dotyczące obejmowania tym terminem zbyt wielu profesji i ukrywania różnic w ramach kreatywnej siły roboczej<sup>86</sup>. Jak bowiem przekonują A. Bain i H. McLean, właśnie grupa wyjątkowo kreatywna,

---

<sup>82</sup> S. Christopherson, *The Divergent Worlds of New Media: How Policy Shapes Work in the Creative Economy*, „Review of Policy Research” 2004, vol. 21, no. 4, s. 543–558.

<sup>83</sup> R. Florida, *Narodziny klasy kreatywnej*, Wydawnictwo Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.

<sup>84</sup> F. Flores, *Entrepreneurship and the Wired Life: Work in the Wake of Careers*, Demos, London 2000.

<sup>85</sup> M. Banks, *The Politics of Cultural Work*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2007.

<sup>86</sup> A. Markusen, *Urban Development and the Politics of a Creative Class: Evidence from a Study of Artists*, „Environment and Planning A” 2006, vol. 38, no. 10, s. 1921.

a mianowicie artyści, jest szczególnie narażona na niestabilność<sup>87</sup>. Dzieje się tak dlatego, że kreatywność najlepiej sprawdza się w warunkach boomu gospodarczego, a nie w sytuacjach kryzysowych, które dotyczą szczególnie silnie właśnie takie sektory, jak media. Praca w mediach jest więc szczególnie podatna na wahania koniunktury i towarzyszącą im erozję zaufania do funkcjonowania rynków<sup>88</sup>. Przykładem takiej destabilizacji są warunki pracy przedstawicieli branży filmowej pracujących zazwyczaj na własny rachunek i poddanych presji niepewności oraz, jako grupa pracownicza, braku możliwości podjęcia pracy o średnich dochodach<sup>89</sup>. Przyczyną takiego stanu rzeczy w warunkach kryzysu ma być:

- koncentracja własności przez medialne korporacje transnarodowe;
- wszechobecna redukcja miejsc pracy i outsourcing w sektorze telewizyjnym;
- spadek wartości projektów medialnych.

Pracowników mediów i przygotowujących projekty dotyczą ponadto ryzyko i niepewność, które są zróżnicowane w zależności od klasy społeczno-ekonomicznej, płci i rasy<sup>90</sup>. Kreatywni pracownicy z różnych zawodów dalecy są więc od tworzenia spójnej klasy i mają nie tylko różne doświadczenia, ale także odmienne motywy i preferencje stylu życia. Przyjmują też różne postawy wobec na przykład wyzwania mobilności.

Unikatowość twórczej działalności w mediach nie powinna być wreszcie – to kolejne odniesienie do krytycznej perspektywy – oderwana od ich rynkowego kontekstu. Wspólna etykieta „kreatywności” nie powinna przesłaniać istoty ekonomicznej władzy w medialnych relacjach. To bowiem fuzja produkcji i konsumpcji oraz przewaga darmowej pracy konstytuują Web 2.0 i należy je rozpatrywać w szerszym gospodarczym i politycznym kontekście elastycznej produkcji neoliberalnej gospodarki, koncentrującej się na obniżeniu kosztów pracy oraz przechwytywania wartości poza bezpośrednim procesem produkcyjnym<sup>91</sup>. Takie założenia skłaniają z kolei do

---

<sup>87</sup> A. Bain, H. McLean, *The Artistic Precariat*, „Cambridge Journal of Regions, Economy and Society” 2013, vol. 6, s. 93–111.

<sup>88</sup> S. Herzenberg, J. Alic, H. Wial, *New Rules for a New Economy: Employment and Opportunity in Post-Industrial America*, Cornell University Press, Ithaca 1998.

<sup>89</sup> S. Christopherson, *Hollywood in Decline? US Film and Television Producers beyond the Era of Fiscal Crisis*, „Cambridge Journal of Regions, Economy and Society” 2013, vol. 6, s. 141–157.

<sup>90</sup> J. Peck, *Struggling with the Creative Class*, „International Journal of Urban and Regional Research” 2005, vol. 29, s. 740–770.

<sup>91</sup> T. Terranova, *Network Culture: Politics for the Information Age*, Pluto Press, London 2004, s. 75.

refleksji na temat istoty pracy i poszukiwania stosownej terminologii opisującej aktywność odbiorców i użytkowników mediów.

Dla M. Lazzarato terminem takim jest „niematerialna praca” i jej dwa aspekty<sup>92</sup>:

1. Informacyjne treści produktów. Aspekt ten dotyczy zmian procesów zachodzących w pracy, przede wszystkim rosnącego znaczenia sektora nowych technologii komputerowych.
2. Tworzenie treści kulturowych, „niematerialnej pracy” związanej z aktywnościami, które nie są tradycyjnie określane jako praca. Innymi słowy, różnymi działaniami polegającymi na ustalaniu kulturalnych i artystycznych standardów, trendów, mód, norm i wpływu opinii publicznej.

Taka niematerialna praca dotyczy nie tylko wysoko wykwalifikowanych specjalistów, ale także wszystkich członków postindustrialnego społeczeństwa.

Rozproszenie niematerialnej pracy w społeczeństwie jest obecne także w koncepcji „pracownika wiedzy”, która w medialnym środowisku materializuje się w „zbiorowej inteligencji” i jest zawłaszczana przez przedsiębiorstwa medialne<sup>93</sup>. Takie zdolności produkcyjne w przypadku pracy w Internecie obejmują pisanie, tworzenie oprogramowania, czytanie, udział w forach dyskusyjnych/czatach i tak dalej.

Taka krytyczna perspektywa w interpretacji aktywności użytkowników znajduje stosowną puentę w refleksji, że termin „niematerialna praca” służy do opisu „społecznego i kulturowego komponentu pracy, z którego wydobyto wartość”<sup>94</sup>. Jest to praca wpływająca na lepsze samopoczucie, zadowolenie, element kształtowania opinii. Innymi słowy – jest to „praca 2.0”, czyli tworzenie wartości, jednoczesna produkcja i konsumpcja oraz integralna część powiązań kapitałowych<sup>95</sup>.

Na marginesie tej uwagi należy dodać, że badania na temat współczesnej pracy zyskały nowy impuls wraz z pracami T. Terranova. W jej koncepcji „społecznej fabryki” to społeczeństwo kreuje mody i wpływa na symbole, tworząc wartości. Rekomendacje i opinie wytyczają nowe trendy tworzące wartości z rynkowej perspektywy istotniejsze niż fizyczna praca. Taka nie-

---

<sup>92</sup> M. Lazzarato, *Immaterial Labor* [w:] S. Makdisi, C. Casarino, R.E. Kar (eds.), *Marxism beyond Marxism*, eRoutledge, London 1996, s. 133.

<sup>93</sup> T. Terranova, *Free labor: Producing Culture for the Digital Economy*, „Social Text” 2000, vol. 18, no. 2, s. 42.

<sup>94</sup> M. Cote, J. Pybus, *Leaming to Immaterial Labour 2.0: MySpace and Social Networks*, „Ephemera” 2007, vol. 7, no. 1, s. 89.

<sup>95</sup> *Ibidem*.

materialna, nieopłacona najczęściej praca – jej przykładami są idea open source, otwartej kreatywności, crowdsourcingu i innych – stanowi obecnie sedno nowej cyfrowej ekonomii<sup>96</sup>.

### 3.3. Użytkownicy i komodyfikacja mediów

Do wspomnianego w tym rozdziale współtworzenia wartości dochodzi przede wszystkim w tak zwanym czasie wolnym, choć wypada wspomnieć T. Adorno, który w eseju *Freizeit* stwierdził, że określenie to jest wewnętrznie sprzeczne i jest „parodią samego siebie”, to bowiem czas, który jest w istocie kontynuacją życia zorientowanego na zysk, podporządkowanego tym samym normom i brakowi wolności w ramach procesu produkcyjnego. Czas ten jest przedmiotem wielu społecznych kontroli i składa się na tak zwany przemysł czasu wolnego bądź show-biznes. Nieuniknioną konsekwencją takiej interpretacji jest to, że – jak zauważa T. Adorno – całe życie stanie się utowarowione (analogiczne uwagi czyni R. Williams, opisując, jak środki komunikacji powinny być traktowane jako środki produkcji)<sup>97</sup>.

Komodyfikacja aktywności użytkowników mediów wpisuje się w proces utowarowienia różnych społecznych działań i tworzenia złożonych łańcuchów produktowych. Utowarowienie takie ma stosunkowo długą tradycję i dotyczy różnych sektorów. Jego elementy odnajdujemy w usługach tradycyjnie świadczonych przez banki, a teraz przierzucanych na barki klientów (na przykład samodzielna obsługa kont bankowych), czy na samobsługowych stacjach benzynowych, w sklepach, w urzędach; wpisuje się ono w długą listę nieopłaconej pracy wykonywanej przez, jak to określiła U. Huws, cybertariat<sup>98</sup>.

Do utowarowienia aktywności użytkowników nawiązywał J. Rifkin, piszący o charakterystycznym dla nowych mediów prymacie używania, a nie posiadania, o „wieku dostępu”, w którym to doznania, a nie wyroby przemysłowe są podstawowym produktem<sup>99</sup>. W jego refleksji dostęp i „sprzedaż doznań” istnieją w warunkach powszechnej komercjalizacji działalno-

---

<sup>96</sup> T. Terranova, *Network...*, *op.cit.*

<sup>97</sup> R. Williams, *Culture and Materialism*, Verso, London 1980.

<sup>98</sup> U. Huws, *The Making of a Cybertariat: Virtual Work in a Real World*, „Monthly Review Press” 2003, s. 69.

<sup>99</sup> J. Rifkin, *Wiek dostępu. Nowa kultura kapitalizmu, w której płaci się za każdą chwilę*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2003.

ści ludzkiej, albowiem „w nowej gospodarce cybernetycznej siły działające w ramach sieci wypychają cały wolny czas na orbitę komercyjną, czyniąc każdą instytucję i jednostkę więzaniem wszechobecnej komercyjności. (...) Komercyjne sieci snują pajęczynę wokół całego życia ludzkiego, redukując każdy przeżywany moment do statusu towaru na sprzedaż”<sup>100</sup>.

Należy dodać, że dostęp i sprzedaż nie wyczerpują kwestii utowarowienia. Komodyfikacja dotyczy bowiem produkcji, dystrybucji i inwestowania, a wręcz, jak sugeruje G. Murdock, mamy do czynienia z „komodyfikacją wszystkiego”<sup>101</sup>. Utowarowienie staje zatem się tendencją uniwersalną i można mówić o „panowaniu komodyfikacji”<sup>102</sup>.

Cykl akumulacji kapitału obejmuje współcześnie produkcje kulturalne, kreatywność i symbole społeczne i idee<sup>103</sup>. Towarem stają się także wiedza i informacja, co skłania H. Schillera do ukucia nowego terminu: „przemysł świadomości”. Powstały bowiem całkowicie nowe branże (na przykład marketing) wywierające wpływ na sposób myślenia i działania w praktycznie każdej dziedzinie życia.

W mediach proces komodyfikacji jest wspierany przez rozwój technologiczny, zwłaszcza cyfryzację, i dotyczy codziennych społecznych praktyk komunikacyjnych pozwalających na „uprzestrzenie”, czyli przewyżczenie ograniczeń przestrzeni. Technologie tworzenia i transmisji medialnych przekazów pozostają w gestii dominujących transnarodowych korporacji medialnych i telekomunikacyjnych oraz sektora komputerowego. Media – jak przekonuje V. Mosco – nie są same w sobie towarami, pozostając nośnikami rynkowych produktów medialnych, takich jak przekazy reklamowe przyczyniających się do kolejnych procesów rynkowych<sup>104</sup>.

Tytułem uporządkowania terminologii należy dodać, że komodyfikacja jest konfrontowana z innymi, pokrewnymi pojęciami: uprzedmiotowieniem (ang. *objetification*) i komercjalizacją. Komodyfikacja i uprzedmiotowienie są jednak pojęciami szerszymi niż komercjalizacja, która dotyczy przede wszystkim stosunków pomiędzy reklamodawcą a publicznością oraz

---

<sup>100</sup> *Ibidem*, s. 105.

<sup>101</sup> G. Murdock, *Marx on Commodities, Contradictions and Globalisations Resources for a Critique of Marketised Culture*, „E-Compós” 2003, vol. 7, s. 1–23.

<sup>102</sup> F. Jameson, *Representing Capital: A Reading of Volume One*, London–New York 2011, s. 11.

<sup>103</sup> Ch. May, *The Global Political Economy of Intellectual Property Rights, The New Enclosures*, Routledge, New York 2010.

<sup>104</sup> V. Mosco, *The Political Economy of Communication*, Sage Publications, Los Angeles–London 2009, s. 249.



integruje reklamową i, szerzej, promocyjną logikę w różnych aspektach życia społecznego<sup>105</sup>.

W tak urynkwionym środowisku ważne miejsce zajmuje koncepcja członków audytorium jako „produktu” oferowanego reklamodawcom. Idea ta pojawiła się w połowie ubiegłego wieku w kontekście rozważań nad „istotą produktu radia i telewizji”<sup>106</sup>. Uzupełnił ją na początku lat 70. D. Smythe, który uznał, że w ramach reklamowego modelu publiczność jest sprzedawana jako towar reklamodawcom. Pisał wówczas, że: „w rzeczywistości monopolistycznego kapitalizmu cały czas poza snem jest czasem pracy (...). Oprócz pracy zawodowej największą częścią aktywności audytorium jest czas sprzedawany reklamodawcom. (...) W «ich» czasie pracownicy wykonują podstawowe funkcje handlowe na rzecz producentów i konsumentów towarów i pracują, produkując oraz reprodukując siłę roboczą”<sup>107</sup>. D. He-smondhalgh dodaje, że czas snu jest także czasem reprodukcji, odtwarzania siły roboczej. „Ponieważ władza audytorium jest produkowana, sprzedawana, kupowana i konsumowana, staje się towarem i ma swą cenę (...). W zamian za nieodpłatną pracę otrzymasz użytkownika program medialny i reklamę”<sup>108</sup>. Innymi słowy, „głównym zadaniem środków masowego przekazu (...) jest przygotowanie odbiorców do produkcji i do pełnienia roli posłusznych konsumentów”, przy czym termin „praca” nie oznacza koniecznie pracy najemnej, ale ogólnie „wykonywanie czegoś twórczego”<sup>109</sup>.

Jak obrazowo sugeruje D. Smythe, „wizjowie, oglądając telewizję, pracują w każdej minucie tego oglądania”<sup>110</sup>. Wątpliwości nie ma także S. Jhally, przekonując, że „oglądanie jako praca jest jednocześnie realnym procesem ekonomicznym, tworzeniem wartości, a nie jedynie pracą w metaforycznym sensie, refleksją na temat tworzenia wartości w ekonomii”<sup>111</sup>. Jest szczególną formą pracy i ma decydujące znaczenie dla ekonomiki mediów. Podobnie jak robotnicy w fabryce sprzedają swoją pracę, tak widzowie sprzedają swoją uwagę właścicielom mediów.

---

<sup>105</sup> *Ibidem*.

<sup>106</sup> D. Smythe, *The Consumer's Stake in Radio and Television*, „The Quarterly of Film, Radio and Television” 1951, vol. 6, no. 2, s. 109.

<sup>107</sup> *Idem*, *Communications...*, *op.cit.*, s. 3.

<sup>108</sup> *Idem*, *On the Audience Commodity and Its Work* [w:] G.D. Meenakshi, D. Keller, *Media and Cultural Studies*, Blackwell, Malden 2006, s. 236.

<sup>109</sup> *Ibidem*.

<sup>110</sup> *Ibidem*, s. 248.

<sup>111</sup> S. Jhally, B. Livant, *The Television Audience Watching: The Valorization of Audience Consciousness*, „Journal of Communication” 1986, vol. 36, no. 3, s. 125.

Poprzez wykorzystanie metafory „pracy” w kontekście oglądania telewizji przedstawiany jest proces, w którym czas odpoczynku może być wykorzystywany do regulowania popytu na produkty, redukowane są zatem koszty magazynowania i dystrybucji, a „zapłata” członkom audytoriów odbywa się „darmowymi” produktami, wolnymi od przekazów reklamowych. Ponadto, ponieważ reklamodawcy są „nabywcami” produktów-owoców pracy audytoriów, dominującą logiką jest dostarczanie/dopasowanie najbardziej pożądanym audytoriów do oczekiwań reklamodawców. Audytoria należy zatem podzielić na bardziej i mniej wartościowe, w zależności od statusu społeczno-ekonomicznego wspartego na wynikach badań psychograficznych<sup>112</sup>.

Kwestię pomiaru tej atrakcyjności F.R. Meehan proponuje rozwiązać poprzez system „ratingów komodyfikacji audytoriów” (w oryginale tylko „telewizyjnych”)<sup>113</sup>. To „oceny” audytoriów, a nie same audytoria są przedmiotem wymiany między mediami a reklamodawcami. Autorzy ratingów mogą funkcjonować jak monopoliści, zapewniając jeden ogólnie przyjęty zestaw danych na temat audytoriów, przyjęty zarówno przez reklamodawców, jak i przez media. Zestaw taki pozwala na monitorowanie procesu urynkwienia publiczności, służąc jako niezbędna miara towarowej produkcji. Ratingi są istotną częścią komodyfikacji, ponieważ dostarczane przez nie informacje pozwalają ocenić atrakcyjność treści medialnych adresowanych do konkretnej grupy docelowej, pomagają więc mediom tworzyć audytoria jako produkty<sup>114</sup>. Podczas gdy audytoria tworzą wartości poprzez oglądanie produktów medialnych, organizacje ratingowe ustalają ceny tych produktów. Wraz z rozwojem platform internetowych takie nadawanie ocen przestaje być jedynie przybliżeniem, a stały nadzór nad działalnością użytkowników pozwala na precyzyjne dotarcie reklamodawców do określonych grup konsumentów<sup>115</sup>.

Koncepcja utowarowienia audytoriów jest obecna nie tylko w pracach D. Smythe podkreślającego znaczenie ekonomicznej, a nie jedynie ideologicznej roli audytoriów i tworzenia przez nie wartości dodatkowej. S. Jihally przekonuje na przykład, że wynagrodzeniem za pracę polegającą za oglądaniu telewizji jest program, choć opinia taka spotyka się z osądem, iż jest to nadin-

---

<sup>112</sup> D. Smythe, *Dependency Road*, Ablex, Norwood 1981, s. 26.

<sup>113</sup> E.R. Meehan, *Ratings and the Institutional Approach: A third answer to the Commodity Question*, „Critical Studies in Mass Communication” 1984, vol. 1, no. 2, s. 216–225.

<sup>114</sup> V. Mosco, *The Political...*, *op.cit.*, s. 150.

<sup>115</sup> *Ibidem*.

terpretacja relacji, albowiem wynagrodzenie takie nie ma wartości wymiennej i konsumpcja mediów stanowi raczej nadwyżkę ponad czas pracy<sup>116</sup>.

W podobnych tonie wypowiadają się inni badacze. Zdaniem F. Bermejo, towarem są „słowa kluczowe” sprzedawane reklamodawcom. O darmowej pracy wykonywanej przez użytkowników piszą P. Jakobsson i F. Stiernstedt, dowodząc, że Google jest zaangażowany w akumulację przez wyłączenie jednej z podstawowych cech społeczeństwa: zdolności do komunikowania się za pomocą symboli, znaków i innych środków reprezentacji<sup>117</sup>.

Ta ostatnia uwaga sugeruje, że powszechna komodyfikacja, tak jak prezentuje ją D. Smythe, zachodzi także w nowych mediach, a wręcz jest w nich szczególnie powszechna. W istocie, w odróżnieniu od tradycyjnych mediów, atrakcyjność Web 2.0 zależy od treści i sieci tworzonych przez użytkowników. Tworzą oni materiały medialne, dzieląc się swoimi preferencjami, dzięki którym przedsiębiorstwa medialne gromadzą kapitał, dołączając do nich reklamy i pozyskując zaawansowane badania rynkowe, i jest to praca wykonywana na masową skalę.

Ta nowomediálna działalność jest opisywana w szerokim kontekście we wspomnianej już koncepcji „cyfrowej pracy”<sup>118</sup>. Jej podstawowym elementem jest założenie, że akumulacja kapitału współczesnych internetowych platform opiera się na wyzysku/nieodpłatnej pracy użytkowników, którzy angażują się w tworzenie treści, korzystają z możliwości prowadzenia blogów i mikroblogów, tworzą wiadomości oraz korzystają z serwisów społecznościowych, generując tym samym zyski nowomediálnych przedsiębiorstw.

Aktywność ta jest zazwyczaj jednocześnie zabawą i pracą, także aktem „kultury uczestniczącej” (H. Jenkins), „tworzenia kultury” czy „codzienną kreatywnością” (D. Gauntlett)<sup>119</sup>. Na przykład na Facebooku praca ta polega na tworzeniu informacji i jest procesem związanym z poznaniem, współpracą i komunikacją. Użytkownicy publikują informacje na temat własne-

---

<sup>116</sup> Ch. Fuchs, *Dallas Smythe Today-The Audience Commodity, the Digital Labour Debate, Marxist Political Economy and Critical Theory, Prolegomena to a Digital Labour Theory of Value*, „TripleC: Cognition, Communication, Co-Operation. Open Access Journal for a Global Sustainable Information Society” 2012, vol. 10, no. 2, s. 703.

<sup>117</sup> P. Jakobsson, F. Stiernstedt, *Googleplex and Informational Culture* [w:] S. Ericson, K. Riegert, *Media Houses. Architecture, Media and the Production of Centrality*, Peter Lang, New York 2009, s. 113–137.

<sup>118</sup> J. Burston, N. Dyer-Witford, A. Hearn (eds.), *Digital Labour: Workers, Authors, Citizens*, „Ephemera” 2010, vol. 10.

<sup>119</sup> D. Gauntlett, *Making is Connecting. The Social Meaning of Creativity, from DIY and Knitting, to YouTube and Web 2.0*, Polity, Cambridge 2011, s. 221.

go życia, komunikują się z innymi użytkownikami oraz uzewnętrzniają się w symbolicznej wymianie z innymi użytkownikami<sup>120</sup>.

Nawiązując do koncepcji fetyszyzacji towarowej, współstanowiącej o wymianie, w przypadku takich nowych mediów jak Facebook możemy mówić o inwersji<sup>121</sup>. Innymi słowy rynkowy charakter Facebooka jest ukryty za fasadą społecznych wartości. Inwersja jest zazwyczaj wyrażana w stwierdzeniach typu: „Facebook nie wykorzystuje mnie, bo korzystam z połączenia z innymi ludźmi”<sup>122</sup>. Fakt, że aktywność taka przysparza zysku Facebookowi, jest ukryty za społecznymi relacjami, a twierdzenie, że na Facebooku korzystają tylko użytkownicy, jest jednostronne, ponieważ pozwala zapomnieć o tym, że społeczne relacje są osadzone w rynkowej logice. Wartość wymienna pozostaje zatem ukryta za wartością użytkową.

W ostatecznym rachunku należy zatem mówić o ubożeniu użytkowników, na które składa się kilka czynników<sup>123</sup>:

- stosunki społeczne są regulowane przez korporacje (kapitał);
- użytkownicy nie mają tytułu własności, który dotyczyłby ich relacji społecznych;
- użytkownicy nie mają tytułu do kontroli społecznościowych platform;
- użytkownicy nie kontrolują wyrażania swoich doświadczeń;
- użytkownicy nie są na tyle wolni, by uwolnić się od kontroli kapitału nad ich relacjami.

System, w którym użytkownicy podejmują aktywność, jest niekiedy opisywany jako „kapitalizm poznawczy” – rozwinięte stadium kapitalizmu, w którym produkcja opiera się na pracy ludzkich umysłów połączonych w sieci dzięki podłączeniu do komputerów<sup>124</sup>. Sieci, które są przedłużeniem sieci społecznych<sup>125</sup>.

---

<sup>120</sup> Ch. Fuchs, S. Sevignani, *What Is Digital Labour? What Is Digital Work? What's their Difference? And Why Do These Questions Matter for Understanding Social Media?*, „TripleC: Communication, Capitalism & Critique. Open Access Journal for a Global Sustainable Information Society” 2013, vol. 11, no. 2, s. 255.

<sup>121</sup> P. Gębala, *Homo consumens*, „Studia Medioznawcze” 2008; E. Goffman, *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Aletheia, Warszawa 2011; A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 113.

<sup>122</sup> Ch. Fuchs, S. Sevignani, *What Is Digital...*, *op.cit.*, s. 261.

<sup>123</sup> *Ibidem*, s. 262.

<sup>124</sup> Y.M. Boutang, *Cognitive Capitalism*, Polity, Cambridge 2012, s. 57.

<sup>125</sup> K. Krzysztofek, *Spółczesność w dobie internetu: refleksyjne czy algorytmiczne?* [w:] M. Olcoń-Kubiczka (red.), *Re: internet – społeczne aspekty medium. Polskie konteksty i interpretacje*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 22.

### 3.3.1. Asymetria intencji – strategia *don't worry, be happy*

Przedstawione niniejszym krytyczne refleksje na temat działalności użytkowników mediów, opisywane jako bezpłatna praca, którą wykonują użytkownicy, należy uzupełnić o podstawowy element tej aktywności, a mianowicie o jej dobrowolność. Jest to bowiem także praca wykonywana dobrowolnie, a stosunki między medialnymi przedsiębiorstwami a użytkownikami są bardziej zniuansowane i złożone, niż wynikałoby to z języka adekwatnego do opisu relacji manipulacji i wyzysku, tak często obecnego w ujęciu krytycznym.

Problem nie polega jedynie na tym, że, jak podkreśla B. Caraway, działalność członków audytoriów nie jest pod bezpośrednią kontrolą właścicieli mediów, zatem tworzona przez nie wartość nie jest bezpośrednio przechwytywana<sup>126</sup>. Procesy takie nie są tworzone poza kapitałem i ponownie majorzowane przez kapitał, ale są wynikiem konstytuowania się relacji między pracą a kapitałem w czasie postfordyzmu<sup>127</sup>.

Kluczowe dla interpretacji współtworzenia wydają się zatem:

- akceptacja własnej roli przez samych użytkowników i odbiorców;
- warunki, w jakich ta akceptacja następuje.

Internet nie czyni bowiem automatycznie z każdego użytkownika aktywnego producenta treści medialnych i z każdego pracownika podmiotu twórczego<sup>128</sup>. Natomiast proces, w którym produkcja i konsumpcja są rekonfigurowane w kategorię wolnej pracy, sygnalizuje nową formę tworzenia wartości.

Wolno zatem zaproponować, by okoliczności, w jakich użytkownicy mogą współtworzyć i współtworzą wartości w mediach, opisywać terminem „asymetrii intencji”, która towarzyszy asymetrii informacji i przekonań oraz wiedzy o wzajemnych relacjach między użytkownikami a organizacjami medialnymi.

W warunkach, w których dominującym celem organizacji medialnych staje się maksymalizacja bogactwa właścicieli (akcjonariuszy), dochodzi bowiem do nietransparentnej:

- nierównowagi w traktowaniu interesariuszy organizacji medialnych;
- zawłaszczenia współtworzonych wartości.

---

<sup>126</sup> B. Caraway, *Audience Labor in the New Media Environment. A Marxian Revisiting of the Audience Commodity*, „Media, Culture & Society” 2011, vol. 33, no. 5, s. 697.

<sup>127</sup> T. Terranova, *Network...*, *op.cit.*, s. 94.

<sup>128</sup> *Eadem, Free...*, *op.cit.*, s. 35.

Użytkownicy kierujący się pozarynkowymi motywacjami mogą takie warunki akceptować bądź odrzucać. Brak akceptacji musiałby jednak oznaczać decyzję o autowykluczeniu z sieci relacji społecznych, co w pewnej mierze podważa tezę o dobrowolności uczestnictwa w nowomediálním uniwersum.

Istotne są także okoliczności tego wyboru, tymczasem użytkownicy mogą być nieświadomi rynkowych relacji, w jakich uczestniczą. Mogą ponadto być zainteresowani lub niezainteresowani poznaniem ich istoty.

Kwestię świadomości użytkowników zaangażowanych w tworzenie mediów poruszają między innymi analitycy rynku gier komputerowych S. Kline, N. Dyer-Witherford oraz G. De Peuter. Ich zdaniem w dyskusji o demokratyzacji relacji między producentem i użytkownikiem łatwo przeoczyć złożoność i sprzeczność interesów użytkowników i korporacji. Użytkownicy są bowiem, i to w najlepszym razie, częściowo świadomi manipulacji, jakim zostają poddani, a jednym z podstawowych celów przedsięwzięcia medialnych jest utrzymanie użytkowników w tym stanie<sup>129</sup>. Stosowana jest przy tym argumentacja odwołująca się do upodmiotowienia, podkreśla się też partycypacyjny potencjał relacji (tak zwana strategia *don't worry, be happy*), który jest jednak kształtowany, podtrzymywany, kontrolowany i kanalizowany w ramach komercyjnej logiki.

Przed wszystkim użytkownicy sami są gotowi angażować się we współtworzenie mediów. To zaś sugeruje, że koncepcja współtworzenia powinna zostać odseparowana od koncepcji wyzysku/eksploatacji, a wnioski formułowane w ramach krytycznego ujęcia problemu są przynajmniej w tym kontekście błędne. Logika tej aktywności powinna się odwoływać do motywów oraz osobistych konsekwencji społecznych, kulturowych i gospodarczych. Dobrowolna praca nie musi wszak oznaczać eksploatacji, jest bowiem świadczona w zamian za wspomnianą już przyjemność komunikacji i możliwość wymiany informacji, komentarzy czy rekomendacji<sup>130</sup>. Nie zmienia to jednak faktu, że współtworzenie mediów prowadzi, z perspektywy organizacji medialnej, do bardzo oszczędnego tworzenia medialnych treści, nawet jeśli cele tej produkcji (zdobycie szacunku, osiągnięcie statusu, kapitału społecznego) pozostają poza sferą korzyści finansowych.

Do takich rozważań nawiązują H. Postigo, proponujący ideę „pracy jako pasji”, oraz R. Miller, który analizując działalność grup fanów gier kompu-

---

<sup>129</sup> S. Kline, N. Dyer-Witherford, G. De Peuter, *Digital Play: The Interaction of Technology, Culture and Marketing*, McGill-Queen's University Press, Montreal 2003, s. 19.

<sup>130</sup> T. Terranova, *Free ...*, *op.cit.*, s. 48.

terowych, sugeruje koncepcję „nowej organizacji” wykorzystującej energię i automotywację oraz wiedzę klientów. Ta druga jest możliwa dzięki postępowi nowych technologii informacyjnych umożliwiających restrukturyzację biznesową i dostosowanie do świata, w którym informacja jest łatwo dostępnym podstawowym towarem. W takiej organizacji wzrasta szybkość komunikacji, rośnie presja na innowacyjność i przedsiębiorczość, a praca jest świadczona dzięki samodyscyplinie. Najważniejszym elementem takiej nowej organizacji jest „pracownik wiedzy”<sup>131</sup>. Nie musi być on opłacany – używa się w tym kontekście przedstawianej już koncepcji „gospodarka darów”<sup>132</sup>.

Choć może utopijna jest wizja powszechnej przyjemności z pracy, tak jak utopijna wydaje się koncepcja „pracy niematerialnej”, która nie uwzględnia aktywności większości „tradycyjnych” pracowników, to pozwala ona poznać motywy uczestników na przykład fandomów, którzy są idealnymi kandydatami na pracowników „nowej organizacji”, pracują bowiem dla przyjemności, wykonując jednocześnie funkcje public relations, publicity i zadania reklamowe. Stają się przy tym zależni od budowania własnej marki, przedłużając żywotność własnych produktów.

Koncepcja nowej organizacji wydaje się dobrze dopasowana do produktywności fanów, dyskusyjna jest natomiast możliwość zaadaptowania tradycyjnych strategii zarządzania do tego typu „pracowników wiedzy”<sup>133</sup>. W sytuacji bowiem, gdy mogą oni swobodnie decydować o tym, czy przyjmują korporacyjne cele bądź ich nie przyjmują, konieczne jest lepsze zrozumienie ich motywów i umiejętne zarządzanie ich aktywnością.

W tradycyjnych rozwiązaniach, gdy wartości są tworzone jedynie wewnątrz organizacji, samodzielna motywacja pracowników wiedzy nie jest uwzględniana, gdy nie są oni pracownikami. Dlatego pojawiają się koncepcje starające się uwzględniać takie nowe sytuacje. Na przykład dla B. Rehaka producent-amator/fan może się stać postmodernistycznym medium przesuwającym granice między produkcją i konsumpcją<sup>134</sup>. Dlatego nawet w piractwie można dostrzec korzyści w postaci elementów promocji. Ob-

---

<sup>131</sup> R.D. McPhee, M.C. Poole, *Organizational Structures and Configurations* [w:] F.M. Jablin, L.L. Putnam (eds.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks 2001, s. 516.

<sup>132</sup> T. Terranova, *Free...*, *op.cit.*, s. 33–58.

<sup>133</sup> B.S. O’Neill, M. Adya, *Knowledge Sharing and the Psychological Contract: Managing Workers across Different Stages of Employment*, „Journal of Managerial Psychology” 2007, vol. 22, no. 4, s. 411–436.

<sup>134</sup> B. Rehak, *Mapping the Bit Girl: Lara Croft and New Media Fandom*, „Information, Communication and Society” 2003, vol. 6, no. 4, s. 489.

ranie takiego punktu widzenia może jednak sugerować, że takie kategorie, jak wartość dodana, osiągnięcie zysku czy wielkość rynku, nie są użyteczne, a współpraca w tworzeniu mediów może być rozumiana jako przede wszystkim destrukcyjna innowacja współczesnych rynków pracy, a w węższym rozumieniu także innowacja destrukcyjnie wpływająca na organizację medialną i jej modele biznesu<sup>135</sup>.

### 3.3.2. Nadzór i personalizacja

Dotychczasowe uwagi dotyczące specyfiki relacji pomiędzy przedsiębiorstwami nowych mediów i ich użytkownikami należy uzupełnić o kolejny wątek niesymetrycznych relacji, a mianowicie problem nadzoru. Współczesne media społecznościowe są bowiem uniwersum, w którym monitorowani nie mają możliwości kontrolowania monitorujących, albo możliwość ta jest tak utrudniona, że ją porzucają. W rynkowej praktyce użytkownicy przekazują dobrowolnie swoje dane osobowe (często bezrefleksyjnie), a transfer informacji odbywa się bez ich wiedzy podczas korzystania na przykład z aplikacji. Interaktywność staje się wówczas istotą komodyfikacji użytkowników, a pozyskiwanie informacji o użytkownikach i ich kompleksowe monitorowanie odbywa się w imię ich upodmiotowienia<sup>136</sup>.

Opisując funkcjonowanie korporacji Google, Ch. Anderson znajduje dla takich relacji termin „freeconomy” – „darmowy” dostęp do usług Google w zamian za możliwość sprzedawania przez korporację zgromadzonych danych osobowych reklamodawcom. Firmy takie jak Google śledzą codzienne zachowania ludzi on-line i „destylują” pozyskiwane wartościowe informacje, by w najlepszy możliwy sposób umożliwić reklamodawcom dostęp do audytorium<sup>137</sup>. Praktyka taka prowadzi do ingerencji w prywatność użytkowników<sup>138</sup>.

Takie jednoczesne pełnienie funkcji społecznej i biznesowej bywa określane terminem cryptopticon, nawiązującym do „panopticum” M. Foucaul-

---

<sup>135</sup> R. Gill, A. Pratt, *The Social Factory? Immaterial Labour, Precariousness and Cultural Work*, „Theory, Culture and Society” 2008, vol. 25, no. 7–8, s. 18–20.

<sup>136</sup> M. Andrejevic, *The Discipline of Watching: Detection, Risk, and Lateral Surveillance*, „Critical Studies in Media Communication” 2006, vol. 23, no. 5, s. 393.

<sup>137</sup> Ch. Anderson, *Free. The Future of a Radical Price*, Random House, London 2009, s. 223.

<sup>138</sup> T. Allmer, *A Critical Contribution to Theoretical Foundations of Privacy Studies*, „Journal of Information, Communication and Ethics in Society” 2011, vol. 9, no. 2, s. 83–101.



ta, a opisującym mechanizmy śledzenia poczynań użytkowników w Internecie (używane jest także pojęcie „technologiczny imperializm”)<sup>139</sup>.

Problemem nie są zatem same nowe technologie, ale stosunki produkcji związane z komodyfikacją mediów. Jak na ironię bowiem nowe technologie, które miały się przyczyniać do przekształcania biernego odbiorcy w aktywnego użytkownika, przyczyniają się do przymusowego odbioru przekazów reklamowych oraz do większej intensyfikacji i zróżnicowania darmowej pracy<sup>140</sup>.

Monitorowanie aktywności użytkowników i udostępnianych przez nich treści nie musi jednak oznaczać dominacji i opresji. Po panopticum, z jego dostarczaniem niewielu osobom natychmiastowego wglądu w życie wielu, kierujemy się oto ku synopticum, wracając za sprawą mediów do cywilizacji spektaklu, epoki, w której wielu w globalnym wymiarze ogląda nielicznych, i to bez przymusu.

Sprawowany nadzór ma także szerszy wymiar. Udostępnianie informacji o własnej lokalizacji w społecznej sieci może być interpretowane jako pomost pomiędzy medialnym światem wirtualnym a tak zwanym światem off-line. Może być końcem rozdziału dwóch światów: wirtualnego i rzeczywistego, przy czym ten pierwszy pozostaje poza społeczną kontrolą i znajduje się pod „ochroną” netocentryzmu, według którego istnieje logika rozwoju Internetu, uporządkowana sfera „rzeczywistości online” czy cyberprzestrzeni, a Internet jest odrębnym autonomicznym bytem, nie powinno się nim zarządzać, ingerencja państwa wobec niego jest wysoce niepożądana, a on sam stanowi samoregulujący się mechanizm.

Taki netocentryzm, z jego ideą nieskrępowanej aktywności, przesłania jednak komercyjny nadzór nad użytkownikami mediów, ułatwiający magazynowanie, przetwarzanie i transmisję danych na temat indywidualnych użytkowników, grup użytkowników i instytucji bez analizowania ich motywacji, kontekstu i konsekwencji tego nadzoru. Nadzór ów może być również interpretowany jako kombinacja personalizacji reklamy i kontroli zachowań użytkowników. Personalizację tę umożliwia pozyskiwanie danych użytkowników Web 2.0, a większość oświadczeń dotyczących prywatności wykorzystywanych przez platformy Web 2.0 jest tak skonstruowana, że pozwala ich właścicielom wykorzystywać dane w celu akumulacji kapitału. Świadczą

---

<sup>139</sup> S. Vaidhyanathan, *The Cryptopticon: The Legal, Ethical, and Intellectual Implications of „Big Data”* (Program), 2012.

<sup>140</sup> H. Kang, M.P. McAllister, *Selling You and Your Clicks: Examining the Audience Commodification of Google*, „TripleC: Cognition, Communication, Co-Operation. Open Access Journal for a Global Sustainable Information Society” 2011, vol. 9, no. 2, s. 146.

o tym opublikowane w 2012 roku badania M. Sandoval, która wykazała, że ponad 90% platform internetowych kieruje reklamy na podstawie danych dostarczanych przez użytkowników<sup>141</sup>.

Web 2.0 z jej społecznościami jest zatem przede wszystkim przestrzenią handlową, w której głównymi motywami są maksymalizacja zysku i akumulacja kapitału poprzez wykorzystywanie danych użytkowników, dzięki którym możliwa jest personalizacja reklam. Taka kontrola zachowań konsumentów wymaga kontroli zachowań użytkowników, a nadzór i manipulacja są dwiema uzupełniającymi się strategiami wpływania na zachowania konsumentów<sup>142</sup>. Dążąc do tej kontroli, firmy nowomediálne wykorzystują różne dyskursywne techniki, takie jak „dzielenie się”, a nie „sprzedawanie” informacji. Istotne pozostaje natomiast przetwarzanie danych pod rygiorem różnych przepisów i nawet jeśli użytkownicy Internetu są w stanie kontrolować, które dane są publicznie dostępne, to nie mają realnych możliwości kontrolowania, jakie informacje są zbierane i następnie przetwarzane.

### 3.3.3. Mīt „darmowych obiadów” w społecznościowych mediach – Google i Facebook

Utowarowieniu użytkowników sprzyja interaktywny charakter Internetu, który ułatwia nadzór nad ich pracą i pozwala takim korporacjom, jak Google i Facebook, precyzyjnie kierować reklamy do swoich użytkowników. Nadzór ten pozwala nie tylko na gromadzenie informacji, ale także na dostarczanie danych o użytkownikach innym podmiotom.

Jak malowniczo opisuje S. Vaidhyanathan, we współczesnych nowych mediach mamy do czynienia z „googlizacją wszystkiego” poprzez zbiór, kopiowanie i agregację informacji oraz nadawanie rankingów treściom wnoszonym przez każdego z nas<sup>143</sup>. Jest to rozszerzanie wpływów Google w każdej dziedzinie życia, od organizacji World Wide Web do odwzorowania świata fizycznego czy digitalizacji milionów książek przechowywanych w uczelniach i bibliotekach publicznych, i jest to antyteza globalnej sfery publicznej<sup>144</sup>.

Wartość niematerialnej pracy świadczonej codziennie na rzecz Google w modelu komodyfikacji użytkowników zależy od ich zachowania, na przy-

---

<sup>141</sup> M. Sandoval, *A Critical Empirical Case Study of Consumer Surveillance on Web 2.0*, „Internet and Surveillance. The Challenges of Web 2.0 and Social Media” 2012, s. 147–169.

<sup>142</sup> *Ibidem*, s. 149.

<sup>143</sup> S. Vaidhyanathan, *The Googlization...*, *op.cit.*, s. 186.

<sup>144</sup> *Ibidem*.

kład klikania w reklamowe linki. Google komodyfikuje wszystko, zaprzę-  
gając komodyfikację w biznesową strategię. W sytuacji, gdy o zysku wyszu-  
kiwarki decydują przychody reklamowe, użytkownik staje się „anonimową  
końcówką procesu komunikowania”, jak w modelu mediów masowych,  
a – w szerszym kontekście – Internet, jako „technologia wolności”, pozo-  
stawia jedynie iluzję wyboru<sup>145</sup>. Jest to model sprawny i powszechny, zwa-  
żywszy na to, że na przykład ponad 90% użytkowników na amerykańskim  
rynku twierdzi, iż dzięki Google otrzymują poszukiwane informacje, dwie  
trzecie uznaje wyszukiwarkę za wiarygodną i obiektywną, a jedynie 15%  
przegląda drugą i kolejną stronę wyszukiwań<sup>146</sup>.

W modelu Google komodyfikacji podlegają:

- treści – by były łatwiejsze do wyszukania;
- media – umieszczając reklamy bez uprzedzenia użytkowników, bez in-  
formowania, gdzie reklamy się pojawią, lokowane są nie na podstawie  
analiz wielkości widowni, danych demograficznych, zaufania lub warto-  
ści mediów, tylko na podstawie zbieżności kluczowych słów;
- reklamodawcy – albowiem ich reklamy tekstowe wyglądają podobnie,  
bez ich kosztownych logo i przekazów marki.

Komodyfikacja prosumerów zachodzi na dwa sposoby:

1. indeksowania tworzonych przez nich treści. Z jednej strony Google  
czerpie korzyści z wykorzystania materiałów tworzonych nieodpłatnie  
przez użytkowników, z drugiej strony użytkownicy korzystają nieod-  
płatnie z wyszukiwania kluczowych słów, wysyłania e-maili, korzystania  
z YouTube, wyszukiwania za pomocą Google Maps i tak dalej;
2. wykorzystania danych na temat użytkowników pozwalającego na dotar-  
cie do nich reklamodawcom.

W krytycznym ujęciu Google jest „nadzorcą eksploatującym użytkowników”, którzy są urynkowieni na dwa sposoby<sup>147</sup>:

1. sami występują w roli prosumerów;
2. poprzez komodyfikację ich świadomość jest stale narażona on-line na  
wpływ logiki komodyfikacji.

Strategią korporacji Google jest zapewnienie użytkownikom „bezpłat-  
nego” dostępu do usług i platform, by mogli tworzyć treści i dostarczać da-

---

<sup>145</sup> A. Halavais, *Wyszukiwarki internetowe a społeczeństwo*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 103.

<sup>146</sup> C. Silverstein, *Analysis of a Very Large Web Search Engine Query Log*, ACM SIGIR Fo-  
rum, vol. 33, no. 1. ACM, 1999, s. 6–12.

<sup>147</sup> E.R. Meehan, *Why TV is Not Our Fault: Television Programming, Viewers, and Who's  
Really in Charge*, Rowman and Littlefield, Lanham 2005.

nych. Towarem sprzedawanym przez korporację jest nie tylko prywatność użytkowników, ale także ich aktywność, jak na przykład przeglądanie stron internetowych, pisanie e-maili, wprowadzanie prywatnych informacji i tak dalej. Tym sposobem „darmowe” aplikacje Google pozwalają na pozyskanie „darmowego obiadu” – by odwołać się do M. Friedmana – konsumowanego przez nowomediálne przedsiębiorstwa. Ich użytkownik pozostaje jednak w przeświadczeniu, że to on ten „darmowy obiad” spożywa.

Pieniądże w takim modelu dostaje się „po drodze”, albowiem płacą ci, którzy poszukują klientów, by sprzedawać im produkty i usługi<sup>148</sup>. Żądanie zapłaty bezpośrednio od użytkowników mediów tylko powstrzymałoby ich od korzystania z wyszukiwarek i nie pozwalało na utrzymywanie z nimi trwałych relacji. Metaforycznie ujmując, taki model oznacza, że „pieniądze kosztują pieniądze”. Celem każdej firmy jest zarabianie, ale w przypadku Google nie oznacza to żądania zapłaty od użytkowników. Usługi Google, podobnie jak usługi Facebook, Amazon, Skype, Craigslist i eBay są quasi-darmowe, a opłata jest wnoszona za możliwość dostępu do użytkowników. Taki mechanizm nie jest zupełną nowością w mediach, albowiem jest podobny do modelu zapewniającego relatywnie niską cenę zakupu prasy, na przykład magazynów, których koszt produkcji przekracza znacznie cenę detaliczną, bowiem podstawowym źródłem dochodu wydawcy są reklamodawcy.

Badania implikacji takiego funkcjonowania wyszukiwarek skłaniają do stawiania korporacji Google długiej listy zarzutów<sup>149</sup>:

- monopolizacji – Google utrzymują monopol na rynku wyszukiwarek;
- dehumanizacji – poszukiwanie informacji u innych ludzi zastępuje stawianie pytań maszynom. Google staje się częścią kultury. Jak pisze A. Halavais: „uznaliśmy ją za omnibusa znającego odpowiedź na wszystkie, nawet najgłupsze pytania”<sup>150</sup>;
- nadzoru użytkowników i naruszenia ich prywatności<sup>151</sup>;
- ograniczania zdolności ludzi do refleksji<sup>152</sup>;
- redukcji dostępu do informacji, ich interpretacji i kontrolowania dostępu do zasobów<sup>153</sup>;

---

<sup>148</sup> J. Jarvis, *What Would Google Do?*, Collins business, New York 2009.

<sup>149</sup> Ch. Fuchs, *A Contribution to the Critique of the Political Economy of Google*, „Fast Capitalism” 2011, vol. 8, no. 1.

<sup>150</sup> A. Halavais, *Wyszukiwarki...*, *op.cit.*, s. 14.

<sup>151</sup> *Ibidem*, s. 201.

<sup>152</sup> N.G. Carr, *Is Google Making Us Stupid? What the Internet is Doing to Our Brains*, „The Atlantic” 2008, July/August.

<sup>153</sup> G. Haigh, *Information Idol: How Google is Making us Stupid*, „The Monthly” 2006, 9.02., s. 25.

- zniekształcania rzeczywistości – obraz wynikający z wyszukiwania w Google jest niekompletny i niesystematyczny;
- skupiania uwagi na niektórych witrynach i marginalizacji innych;
- stratyfikacji uwagi – wielkie podmioty gospodarcze są bardziej widoczne w wynikach wyszukiwania. Problem ten ujmowany jest w terminach „googlokracji”<sup>154</sup> i „googlehierarchii”<sup>155</sup>;
- nietransparentności – algorytm PageRank jest utrzymywany w tajemnicy, jest zmienny i nie wiadomo jakie wyniki promuje i będzie promować w przyszłości (analogiczny problem dotyczy Google Scholar)<sup>156</sup>;
- promowania ideologii – styl zarządzania jest prezentowany jako zdecentralizowany, oparty na samoorganizacji, sugeruje, że nowa technologia rozwiąże problemy społeczne;
- występowania prywatnego przedsięwzięcia biznesowego w sprzeczności z interesem społecznym<sup>157</sup>. Celem działalności Google nie jest bowiem wyszukiwanie oczekiwanych treści, ale podporządkowanie zasobów informacyjnych własnym biznesowym potrzebom<sup>158</sup>;
- cenzurowania treści w celach biznesowych, co można interpretować jako naruszenie praw obywatelskich<sup>159</sup>;
- dominacji komercyjnych wartości<sup>160</sup>. Wyszukiwarka znajduje się pod wpływem najbardziej popularnych witryn, generujących największy zysk;
- dominacji polityczno-globalnego charakteru usług Google pozwalających korporacji na unikanie i omijanie przepisów krajowych<sup>161</sup>;
- utrwalania wykluczenia cyfrowego – petryfikacji różnic w umiejętnościach niezbędnych do świadomych poszukiwań.

---

<sup>154</sup> F. Menczer, S. Fortunato, A. Flammini, A. Vespignani, *Googlearchy or Googlocracy?*, <http://spectrum.ieee.org/telecom/internet/googlearchy-or-googlocracy> (dostęp: 19.07.2013).

<sup>155</sup> M. Hindman, K. Tsioutsoulouklis, J.A. Johnson, „*Googlearchy*”. *How a Few Heavily-Linked Sites Dominate Politics on the Web*, [www.cs.princeton.edu/~kt/mpsa03.pdf](http://www.cs.princeton.edu/~kt/mpsa03.pdf) (dostęp: 13.09.2013).

<sup>156</sup> P. Jacsó, *Google Scholar: the Pros and Cons*, „Online Information Review” 2006, vol. 29, no. 2, s. 208–214.

<sup>157</sup> J.-N. Jeanneney, *Google and the Myth of Universal Knowledge*, University of Chicago Press, Chicago 2007.

<sup>158</sup> J. Battelle, *Szukaj. Jak Google i konkurencja wywołali biznesową i kulturową rewolucję*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

<sup>159</sup> M. Zook, M. Graham, *The Creative Reconstruction of the Internet. Google and the Privatization of Cyberspace and DigiPlace*, „Geoforum” 2007, vol. 38, no. 6, s. 1322–1343.

<sup>160</sup> M. Lee, *Revisiting the „Google in China” Question from a Political Economic Perspective*, „China Media Research” 2010, vol. 6, no. 2, s. 15–24.

<sup>161</sup> S. Kumar, *Google Earth and the Nation State. Sovereignty in the Age of New Media*, „Global Media and Communication” 2010, vol. 6, no. 2, s. 154–176.

Innym przykładem funkcjonowania nowomediów jest Facebook, określany jako rewolucyjne rozwiązanie biznesowe w zakresie skali zmiany zachowań społecznych. Do zwiększenia ruchu na Facebooku i pozyskiwania przychodów reklamowych przyczynia się przesyłanie zdjęć, publikowanie linków i dostarczanie szczegółowych informacji na temat gustów. Dostarczanie stałego, wielkiego strumienia takich treści pozwala zarządzającym Facebookiem na niezatrudnianie pracowników do tworzenia treści własnych.

Pomimo zatem zapowiedzi stosowania strategii zrywających z praktykami tak zwanych starych mediów, Facebook i inne podmioty Web 2.0 są osadzone w realiach asymetrii zachodzącej między właścicielami i internautami/pracownikami.

Głównym zadaniem na Facebooku, elementem jego strategii, jest „dodawanie znajomych”. Korporacja rekrutuje miliony nowych członków wirusowo; za pomocą wygodnego kliknięcia można wysłać wiadomości, zapraszając do kontaktu. Facebook wykorzystuje w ten sposób sieć aktywności użytkowników, prezentując swe usługi jako przydatne społecznie i łączące z innymi ludźmi. Jednocześnie jednak żąda szerokich praw: „Zamieszczając treści na jakiegokolwiek części strony, automatycznie udzielasz i przyznajesz spółce nieodwołalną, bezterminową i niewyłączną, zbywalną w pełni płatną licencję (z prawem do udzielania sublicencji) na używanie, kopiowanie, wyświetlanie, formatowanie, tłumaczenie fragmentów (w całości lub w części) treści użytkownika w dowolnym celu, handlowym, reklamowym lub w innym, w związku z witryną, jej promocją, do przygotowania prac pochodnych” – głosi jeden z najważniejszych zapisów dotyczących modelu biznesowego Facebooka<sup>162</sup>.

W szerszym rozumieniu tworzone przez tych internautów audytorium zmienia się w skomodyfikowany, dynamiczny agregat jednostek – sieć produkcyjną i od tej sieci zależy działanie Facebooka. Wielka „aplikacja Web 2.0” jest bowiem zbudowana na architekturze uczestnictwa, a jej fundamentami są ogromne bazy danych tworzone przez użytkowników, którzy systematycznie powiększają wartość dodawanych stron<sup>163</sup>.

---

<sup>162</sup> P. Jakobsson, F. Stiernstedt, *Pirates of Silicon Valley...*, *op.cit.*

<sup>163</sup> T. O'Reilly, *What...*, *op.cit.*

## 4. ZAWŁASZCZANIE WARTOŚCI – RETORYKA SPOŁECZNOŚCI

### 4.1. Zawłaszczanie wartości i monetyzacja społeczności

W 2012 roku blogerzy, którzy za darmo pisali do Huffington Post, zaczęli domagać się od właścicieli tego portalu 105 mln USD. W pozwach zawarli sformułowania o tym, że „zostali zamienieni we współczesnych niewolników na plantacji Arianny Huffington” i, jako twórcy, powinni zostać za to wynagrodzeni. Przez lata zwiększali wartość rynkową portalu i, gdy w marcu 2012 roku 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 blogerów 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. Ponadto ich wkład jest podobny do wkładu gości programów telewizyjnych korzystających w ten sposób z możliwości prezentowania swoich poglądów. Dla Huffington Post pisało około 9 tysięcy blogerów tworzących około jedną trzecią portalu, stąd kwota roszczenia wynosząca 105 mln USD.

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.

Przypadek Huffington Post jest ilustracją napięć pomiędzy tradycyjnym i nowomediálním tworzeniem wartości, jest też stosownym punktem wyjścia do rozważenia relacji pomiędzy rynkowymi i pozarynkowymi sferami w mediach.

Brak podpisanych umów nie zmienia istoty zjawiska, którego sprawa Huffington Post jest przejawem. Twórcy treści medialnych w Huffington Post są bowiem twórcami wartości bez względu na sądowe orzeczenie.

W sieciowej strukturze, jaką jest Huffington Post i jakimi są liczne inne nowomediálne firmy, to oni bowiem wysuwają się na plan pierwszy,

a nierównościami podziału korzyści z tego tytułu należy przypisać emocje i dyskusje, jakie wywołał precedensowy wyrok, który wydaje się reprezentatywny dla konfliktu narosłego wokół tworzenia wartości w mediach. Można go bowiem traktować jako wyraz konfrontacji dwóch postaw: z jednej strony ochrony (grodzenia) korzyści, czyli praktyk charakterystycznych dla starych mediów w nowomediálním ekosystemie biznesowym, a z drugiej aprobaty i sankcjonowania zawłaszczania wartości w mediach.

Ogólnie należy przyjąć, że tworzenie i przechwytywanie wartości pozostaje dla przedsiębiorstw racją ich działania. W relacjach między organizacjami rozdzielają one swoje ograniczone zasoby pomiędzy dwa procesy: tworzenia wartości (innowacji, produkcji i dostarczania produktów na rynek) i jej zawłaszczania. Aby zatem utrzymać działalność i przygotować strategię działania, przedsiębiorstwa muszą przechwytywać wartości, zachowując jednocześnie równowagę pomiędzy ich tworzeniem a zawłaszczaniem<sup>1</sup>. Przesadne koncentrowanie się na tworzeniu wartości i zbyt mała uwaga poświęcana ich zawłaszczaniu będą mieć negatywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa<sup>2</sup>. Dlatego tworzenie wartości i ich zawłaszczenie powinno być, bez względu na poziom analizy i skalę rynku oraz wielkość przedsiębiorstw, w centrum zainteresowania zarządzających mediami, ale także innych ich interesariuszy. W coraz bardziej rozbudowanych sieciach medialnych obecne jest bowiem stałe napięcie związane z poszukiwaniem i stanowieniem właściwej relacji między dążeniem do maksymalizacji zysku/wartości dla akcjonariuszy oraz współpracy z interesariuszami.

Współtworzenie wartości jest w oczywisty sposób związane z problemem jej podziału, przy czym podział ten nie musi być (i zwykle nie jest) sprawiedliwy. Także w sieciowych realiach rynek jako taki nie jest uczciwy ani nieuczciwy i pozostaje moralnie obojętny, co nie oznacza, że rezultaty działalności rynku nie mogą być poddawane moralnej ocenie, tak jak moralnej ocenie można poddać decyzję o wykluczeniu blogerów z podziału korzyści ze sprzedaży Huffington Post.

Z ekonomicznej perspektywy w poszczególnych przedsiębiorstwach medialnych kwestia tworzenia wartości i jej zawłaszczania tradycyjnie dotyczą negocjacji. Dwu- i wielostronne roszczenia są zazwyczaj policzalne i mają

---

<sup>1</sup> R. Gulati, L.O. Wang, *Size of the Pie and Share of the Pie: Implications of Network Embeddedness and Business Relatedness for Value creation and Value Appropriation in Joint Ventures*, „Research in the Sociology of Organizations” 2003, vol. 20, s. 209–242.

<sup>2</sup> N. Mizik, R. Jacobson, *Trading Off Between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis*, „Journal of Marketing” 2003, vol. 67, no. 1, s. 63–76.



finansowy charakter, negocjowane są natomiast ceny, wielkości dostaw, rabaty i tym podobne.

Analizy dotyczące podziału wartości zostały poświęcone także zbiorowemu jej tworzeniu dla końcowego odbiorcy/użytkownika<sup>3</sup>. Tworzenie wartości na poziomie sieci analizowane jest zwykle z perspektywy konkretnej grupy odbiorców<sup>4</sup>, a badane jest przejmowanie wartości od końcowych odbiorców/użytkowników<sup>5</sup>.

Z kolei w przypadku sojuszy zawieranych przez przedsiębiorstwa zdolność do zawłaszczenia wartości ma związek z siłą przetargową, wzajemnymi zależnościami przedsiębiorstw i liczbą dostawców. W aliansach przedsiębiorstwa tworzą wartość we wspólnym wysiłku, a zawłaszczenie wartości prowadzi do podziału wzrostu wartości.

Problem zawłaszczania wartości można odnieść także do sił oddziałujących w ramach sektora. W koncepcji M. Portera o podziale wartości pomiędzy uczestnikami sieci decyduje możliwość wywierania wpływu na ustanawianie warunków, w jakich współpracują uczestnicy sieci. O poziomie zawłaszczenia wartości może w tym wypadku decydować przewaga konkurencyjna oraz czas jej utrzymywania<sup>6</sup>. Dla tych racji przedsiębiorstwa medialne mogą się kierować:

1. strategią opartą na przewadze technologicznej pozwalającej na utrzymanie przewagi nad konkurentami dzięki lepszemu zaspokajaniu potrzeb użytkowników;
2. utrzymywaniem przewagi konkurencyjnej poprzez zwiększanie barier wejścia na rynek.

Przypadkami skrajnymi są zawłaszczenia wartości w warunkach monopolu i całkowity brak zawłaszczenia w przypadku doskonałej konkurencji. Zważywszy na unikatowość obu stanów, zasadne jest pytanie o zawłaszczenie pomiędzy tymi skrajnymi przypadkami, choć na przykład dominacja korporacji Google na krajowych rynkach wyszukiwarek jest w wielu przypadkach bliska całkowitemu monopolowi. Okazuje się, że choć warunki monopolistyczne są zazwyczaj jedynie teoretyczne, to stany do nich zbli-

---

<sup>3</sup> E. Verwaal, H. Commandeur, W. Verbeke, *Value Creation and Value Claiming in Strategic Outsourcing Decisions: A Resource Contingency Perspective*, „Journal of Management” 2009, vol. 35, no. 2, s. 420.

<sup>4</sup> K. Moller, A. Rajalax, *Rise of Strategic Nets: New Modes of Value Creation*, „Industrial Marketing Management”, vol. 36, no. 7, s. 895–908.

<sup>5</sup> J. Hu, Y. Tsai, *Paradigms of Derived Exchange Value Effects in Market Network*, „Industrial Marketing Management” 2007, vol. 36, no. 5, s. 636–650.

<sup>6</sup> N. Mizik, R. Jacobson, *Trading...*, *op.cit.*

zone – powszechne jest w mediach zjawisko oligopolu, czyli dominacji dwóch–trzech podmiotów – są uzyskiwane na medialnym rynku na przykład poprzez prawną ochronę własności intelektualnej. W zgodzie z „regułą trzech” na rynku, jeśli nie dochodzi do interwencji rządowych czy ponadnarodowych regulatorów, czyli na przykład instytucji Unii Europejskiej, to wykształca się dominacja trzech liderów dysponujących łącznie 70–90 procentami udziału w rynku<sup>7</sup>. Taka koncentracja chroni przed hiperkonkurencją, pozwala na ochronę rzadkich zasobów i uzyskanie satysfakcjonującej renty.

Ogólnie można przyjąć, że tworzenie i zawłaszczane wartości są niezbędne do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej, a przedsiębiorstwa mają znaczącą swobodę w decydowaniu o zaangażowaniu w te praktyki i zwykle poszukują kompromisu, albowiem skupienie się na jednym albo drugim może się przyczynić do ograniczenia możliwości osiągnięcia podstawowych celów.

W relacjach między podmiotami gospodarczymi ważna jest zatem nie tylko zdolność do agresywnego konkurowania, ale też gotowość i umiejętność zawierania sojuszy i zachowania „siły przetargowej”, która jest uzależniona od stopnia współzależności między firmami oraz od liczby konkurencyjnych dostawców. To istotna z perspektywy interakcji i sieci kwestia. Znajduje ona także odniesienie we wspólnych działaniach przetargowych, gdy kilka podmiotów prowadzi wspólnie negocjacje.

W klasycznym ujęciu tworzenie wartości w relacjach i sieciach zachodzi w granicach i ponad/poza granicami firm oraz w relacjach między nimi. Zawłaszczanie wartości opiera się natomiast na wytyczeniu przez przechwytyjącego granicy własnego interesu.

Zazwyczaj proces powstawania wartości jest traktowany jako odrębny i niezależny od procesu jej zawłaszczania, choć należy podkreślić, że z wpływowych badań N. Mizika i R. Jacobsona wynika, że procesy te są powiązane<sup>8</sup>. Przyjmuje się zatem, że zawłaszczanie następuje po wytworzeniu wartości, zwykle podczas ustalania kontraktów między stronami, czyli w krótkim okresie, który jest epizodem w życiu przedsiębiorstw, interaktywnym zadaniem, podczas którego strony zgadzają na zawłaszczenie będące rezultatem bardziej bądź mniej skomplikowanych targów lub ograniczeń wynikających z przepisów.

---

<sup>7</sup> J. Sheth, R. Sisodia, *The Rule of Three. Surviving and Thriving in Competitive Markets*, The Free Press, New York 2002.

<sup>8</sup> *Ibidem*.

Uogólniając, można więc definiować zawłaszczanie wartości jako udział w rencie, który uda się przejąć przedsiębiorstwu<sup>9</sup>. Taka definicja, w kontekście coraz powszechniejszych aliansów i przykładów kooperacji, podkreśla względny charakter wartości w stosunku do innych przedsiębiorstw.

Powyższe rozumienie zawłaszczania wartości wydaje się jednak ułomne z kilku powodów:

1. W ramach negocjacji może być ono odebrane przez jedną ze stron jako nieuczciwe (niezadawalające) i prowadzące do porzucenia dotychczasowych relacji bądź do ponownych negocjacji.
2. Relacje biznesowe są narażone na liczne zmiany mające wpływ na zawłaszczanie. Konieczne jest więc nieustanne równoważenie pozycji stron, tak by zapewnić im zadawalające wartości. Zmiany te mogą się przyczynić do zmian struktury sieci relacji, na przykład poprzez wprowadzenie nowych dostawców treści medialnych (na przykład blogerów, jak to było w przypadku Huffington Post).

Zawłaszczanie wartości w dynamicznie rozwijających się mediach dotyczy tak istotnego w kontekście rozwoju tak zwanych nowych mediów problemu, jak ochrona innowacji<sup>10</sup>, i wiąże się z ważnym pytaniem zadany przez D.J. Teece'a w jego przełomowym artykule dotyczącym przechwytywania wartości: „kto w istocie zyskuje na innowacji?”<sup>11</sup>. Odpowiadając na nie analiza powinna się skupić na wiodącej organizacji w sieci i na możliwości przejmowania wartości pochodzących z własnej innowacji, czyli na wskazaniu, które z istotnych procesów pozostają w jej gestii, a które należy pozyskać w sieci. Gdy towarzyszy im propozycja wartości dla klienta i audyt otoczenia konkurencyjnego, to wówczas możliwe jest stworzenie efektywnego modelu biznesowego organizacji medialnej. O tym, jak dystrybuowana jest wartość, decydują dominujący standard oraz charakterystyka reżimu zawłaszczania. Dominujący standard określa podstawowe wykorzystane technologie, natomiast reżim zawłaszczania to czynniki decydujące o tym, że niemożliwa jest imitacja produktu (na przykład algorytm wyszukiwarki Google). Jest on chroniony przez patenty, może także dotyczyć złożoności technologicznej.

---

<sup>9</sup> R. Gulati, L.O. Wang, *Size...*, *op.cit.*

<sup>10</sup> M.G. Jacobides, T. Knudsen, M. Augier, *Benefiting from Innovation: Value Creation, Value Appropriation and the Role of Industry Architectures*, „Research Policy” 2006, vol. 35, no. 8, s. 1200–1221.

<sup>11</sup> D.J. Teece, *Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy*, „Research Policy” 1986, vol. 15, s. 285–305.

Problem zawłaszczenia wartości polega zatem na odnoszeniu korzyści z pomysłu innowatora bez ponoszenia kosztów z tego tytułu. Korzyści takie mają miejsce zwłaszcza na wysoce konkurencyjnym rynku, co wynika z charakteru informacji, stanowiącej główny składnik innowacji<sup>12</sup>.

Wąskie rozumienie zawłaszczenia przedstawione powyżej dotyczy stosunków pomiędzy przedsiębiorstwami, gdy jedno z nich, bez ponoszenia przez nie kosztów i angażowania zasobów w tworzenie wartości, czerpie korzyści z działalności innych przedsiębiorstw. Taka perspektywa nie uwzględnia jednak charakteru współczesnego rynku medialnego. Nie bierze bowiem pod uwagę możliwości współtworzenia wartości przez aktywnych użytkowników mediów, którzy stali się współproducentami mediów. Właśnie to współtworzenie jest kluczowym zjawiskiem dla ewolucji koncepcji zarządzania mediami z racji skali jego występowania i wpływu.

Dodać także należy, że w najnowszej praktyce medialnej zawłaszczanie oznacza nowe wyzwania i potrzeby posiadania nowych kompetencji, z których wybrane stają się najistotniejsze dla organizacji medialnych. Należą do nich kompetencje określane terminami *curation* i *moderation*, czyli „opiekowanie się/zajmowanie treścią” i moderowanie treści. Są one niezbędne, zważywszy na zmieniającą się rolę dziennikarzy, których funkcja gatekeeperów (selekcjonerów informacji) ustępuje miejsca roli „opiekunów/kuratorów/moderatorów” treści tworzonych przez użytkowników i która sprowadza się do wyszukiwania, filtrowania, a następnie grupowania i organizowania oraz udostępniania treści na dany temat.

Z takiego modelu zawłaszczania wartości tworzonych przez użytkowników czerpią korzyści na przykład Google News, oparty na algorytmie wyszukiwarki, oraz Pulse – jedna z popularnych aplikacji na iPada, pobierająca treści ze stron internetowych. Innym przykładem agregatora treści, czyli strony internetowej nie tylko znajdującej informacje, ale także na przykład wskazującej link do oryginału, jest najpopularniejszy holenderski serwis informacyjny nu.nl, zatrudniający niewielki zespół zajmujący się przede wszystkim kopiowaniem i wklejaniem oraz zamieszczaniem artykułów agencji ANP<sup>13</sup>.

Agregowane treści nie są zazwyczaj owocem pracy profesjonalnych dziennikarzy, natomiast wymienione organizacje odnoszą korzyści z tytu-

---

<sup>12</sup> K. Arrow, *Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention* [w:] R. Nelson (red.), *The Rate and Direction of Inventive Activity*, Princeton University Press, Princeton 1962, s. 614–615, <http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/papers/2006/P1856.pdf> (dostęp: 5.12.2013).

<sup>13</sup> P. Bakker, *Aggregation, Content Farms and Huffinization: The Rise of Low-pay and No-pay Journalism*, „Journalism Practice” 2012, vol. 6, no. 5–6, s. 632.

łu ich zamieszczenia i dlatego na przykład, pod presją „New York Timesa”, Pulse usunął treści należące do tego wydawnictwa. Taka reakcja należy jednak do rzadkich przypadków.

Z teoretycznego punktu widzenia organizacje medialne mogą zyskać przewagę konkurencyjną ze specjalizacji, obecności w niszach i dostarczania wysokiej jakości treści dziennikarskich oferowanych w wysokiej cenie. Wiele organizacji informacyjnych nie jest jednak w stanie kierować się tą ostatnią sugestią, nie skupiają bowiem dostatecznej uwagi użytkowników, nie dysponują silną marką ani doświadczonym zespołem dziennikarskim lub innym niezbędnym w tym przypadku innym zasobem. W tej sytuacji wybierają dostarczanie darmowych (bądź niskobudżetowych) tak zwanych ogólnych treści. Tak funkcjonuje wiele redakcji internetowej prasy, w których zawodowi dziennikarze są nakłaniani do nieustannego uaktualniania stron internetowych w krótkim czasie przez dostarczanie większej „masy” treści po mniejszych kosztach<sup>14</sup>. Rozwiązania takie przyjęto między innymi w LaDepeche du Midi i belgijskim Persgroep, w których nieprofesjonalni użytkownicy przejęli funkcje zawodowych dziennikarzy. Inne organizacje medialne, takie jak AOL, formatują tworzenie treści, obniżając w ten sposób koszty i oczekują od pracowników korzystania przede wszystkim ze systemu „skalowania produkcji” medialnej. W systemie tym w 2010 roku koszt powstania artykułu ustalono na 100 USD, a wideo na 340 USD. Takie ograniczenia i zastępowanie pracy zawodowych dziennikarzy przez produkcję freelancerów obniżają koszty produkcji medialnej nawet o połowę.

Innym sposobem na pozyskanie treści medialnych jest korzystanie z tak zwanych farm treści (ang. *content farms*). Najpopularniejszą z nich jest notowana na giełdzie od 2011 roku Demand Media, posiadająca kilka serwisów (na przykład eHow.com oferujący artykuły w cenie 15 USD za 1000 słów) i zatrudniająca łącznie około 12 tysięcy blogerów, freelancerów i amatorów publikujących 4000–6000 artykułów dziennie.

Inne farmy treści medialnych, takie jak: iNeedGreatStory, Ask.com, About.com czy StudioNow and Seed czy Associated Content, oferują treści medialne na podobnych zasadach i w podobnych cenach. Część z nich, na przykład Examiner.com, zamiast żądać wnoszenia opłat, proponuje akceptowanie reklam w zamian za dostęp do artykułów. Na tych i innych farmach autorzy artykułów otrzymują za nie symboliczne wynagrodzenie (na przykład 1 USD) albo nie otrzymują go w ogóle.

---

<sup>14</sup> R.G. Picard, *Value Creation and the Future...*, *op.cit.*, s. 84.

Farmy treści są rozwiązaniem powstałym w odpowiedzi na reklamowe skutki funkcjonowania algorytmu pozycjonowania stron internetowych w wyszukiwarce Google (jego modyfikacje, na przykład w 2011 roku, nieistotnie wpłynęły na ich funkcjonowanie). Ponieważ uwzględnia on między innymi liczbę stron z odnośnikami, ich treść (w tym kluczowe słowa) oraz liczbę odwiedzin, farmy treści stały się produktem dostosowanym do tego mechanizmu – gromadzącym te treści, które są atrakcyjne z punktu widzenia wyszukiwarki i nagradzane wysoką pozycją w procesie wyszukiwania. To z kolei oznacza zainteresowanie reklamodawców (poprzez mechanizm AdSense) oraz obniżenie jakości wyszukiwania; nie brakuje opinii, że farmy treści to w istocie odmiana spamu.

Problem farm treści i mechanizmu skłaniającego przedsiębiorstwa medialne do ich zakładania skłania do przypomnienia, że zwykle badania dotyczące relacji między przedsiębiorstwami medialnymi a użytkownikami koncentrowały się na pozytywnych stronach rozwijającego się tak zwanego społeczeństwa sieciowego. Reprezentatywny dla tych opinii poglądem jest głos D. Tapscotta i A. Williama, że internetowa sieć społecznych i biznesowych relacji to „aleksandryjska biblioteka gromadząca wszystkie stare i nowe informacje; platforma współpracy jednocząca rozmaite wspólnoty w potężnym akcie twórczej inicjatywy”<sup>15</sup>.

Spółeczeństwo sieciowe nie tylko reprodukuje jednak „klasyczne” pozasięciowe nierówności, ale także stwarza szanse tworzenia nowych, „niewidocznych” form zawłaszczenia. Taka optyka – jej zwolennicy przyjmują zwykle ogląd bliski teorii krytycznej – nie jest odosobniona. Interpretowaniu aktywności użytkowników towarzyszy bowiem lista zarzutów, jak w przypadku przedstawianych już wobec Google, obejmująca przede wszystkim naruszenia prywatności oraz rozszerzenia kontroli społecznej. Innym ważnym problemem jest czerpanie wymiernych korzyści z aktywności użytkowników i odbiorców przez niewielką część interesariuszy w środowisku charakteryzującym się zanikiem różnic między pracą a zabawą i komunikacją, na pograniczu sfery rynkowej i pozarynkowej.

Głównym problemem pozostaje zatem zawłaszczenie wartości tworzonej przez użytkowników. Działalność przedsiębiorstw medialnych, które mają im oferować realizację demokratycznych celów, nie koncentruje się bowiem (a przynajmniej nie tylko) na interesie społecznym, ale na wykorzystaniu społecznych koncepcji do realizacji podstawowych ekonomiczno-finansowych celów: wzrostu bogactwa akcjonariuszy, maksymalizacji

---

<sup>15</sup> D. Tapscott, A. Williams, *Wikinomia...*, *op.cit.*, s. 64.

zysku i udziału w rynku. Facebook, Twitter, YouTube oraz wiele innych są spółkami notowanymi na giełdzie ze wszystkim tego stanu podstawowymi konsekwencjami, są zatem przede wszystkim zorientowane na czerpanie korzyści rynkowych poprzez wykorzystanie aktywności swoich użytkowników. Współwłaścicielami popularnego Facebooka nie są użytkownicy, tylko, obok założycieli, inne spółki: Accel Partners, DST Global Ltd., Elevation Partners, Goldman Sachs, Greylock Partners, Mail.ru Group Ltd., Meritech Capital Partners, Microsoft, Reid Hoffman, T. Rowe Price Associates Inc., Tiger Global Management oraz Valiant Capital Credit Opportunities LLC<sup>16</sup>. To zatem inne podmioty biznesowe i zarządzający nimi kontrolują Facebooka, jego politykę prywatności i warunki korzystania z jego oferty. To one czerpią korzyści z przychodów reklamowych w zamian za dane dotyczące użytkowników. I nawet jeśli w 2009 roku zarządzający Facebookiem zdecydowali o możliwości głosowania na temat różnych funkcjonalności, to głos użytkowników nie jest tak wiążący dla podstawowych kwestii jak na przykład stosowanie reklam.

Produktem pracy na Facebooku są skutki procesu, w którym platforma ta i ludzkie umysły są wykorzystywane do organizowania ludzkich doświadczeń. Treści dostarczane przez użytkowników stają się produktem pracy on-line, zyskując wartość użytkową odpowiadającą społecznym potrzebom, a jednocześnie przynoszącą zyski korporacji. Aktywność użytkowników jest cały czas monitorowana, a dane o niej archiwizowane, agregowane i oferowane reklamodawcom. Z jednej strony użytkownicy tworzą wartość użytkową dla siebie i innych użytkowników, a z drugiej tworzona przez nich wartość służy pomnażaniu wartości rynkowej korporacji i, jak przewrotnie konstatuje T. Schaefer, takie działanie mediów „opakowane” jest w sentencję: „fajni ludzie fajnie z sobą współpracują, żeby stworzyć fajne rzeczy”<sup>17</sup>.

Użytkownicy mediów stają się w ostatecznym rozrachunku „krwiobiegim biznesu”, tak ważnym, że skłaniającym do formułowania przestróg dla menedżerów przedsiębiorstw medialnych, które można sprowadzić do wezwania: „współpracuj (z użytkownikami) albo zgin”<sup>18</sup>. Tak jak naturalne jest posiadanie przez przedsiębiorstwa stron internetowych, tak naturalny ma być udział użytkownika w tworzeniu wartości. Korzyści z takiej współpracy

---

<sup>16</sup> <http://whoownsfacebook.com/> (dostęp: 2.01.2013).

<sup>17</sup> M.T. Schäfer, *The Social in Social Media*, „New Media Studies” 2010, <http://newmediastudies.nl/magazine/social-social-media> (dostęp: 2.01.2013).

<sup>18</sup> D. Tapscott, A. Williams, *Wikinomia. O globalnej...*, *op.cit.*, s. 43.

są dla przedsiębiorstw medialnych oczywiste, a klienci/użytkownicy otrzymują to, czego pragną, przekazując przedsiębiorstwom wartości za darmo<sup>19</sup>.

Reasumując, mamy zatem do czynienia z ewolucją poglądów na temat tworzenia i podziału wartości, na którą składają się:

- krystalizacja nowego modelu biznesu – „współtworzenia”, opisywanego jednak nie w kategoriach ekonomicznych, ale pozaekonomicznych;
- niezmiennie fundamenty logiki rynkowej, w której osadzone są nowe rozwiązania technologiczne w mediach;
- formalne połączenie interesów konsumentów z producentami; pojęcia takie jak „prosumer” robią karierę tak dużą, jak inny termin – „doświadczenie”<sup>20</sup>;
- mariaże dotychczasowej „produkcji” i „konsumpcji” z platformami biznesowymi i platformami non-profit.

Podstawą tej ewolucji pozostaje założenie, że współtworzenie jest zapewnianiem bezpłatnej bądź nisko opłacanej pracy i treści medialnych, czyli obarczaniem konsumentów zadaniami wykonywanym dotychczas przez wykwalifikowanych (i opłacanych) twórców zatrudnianych przez przedsiębiorstwa medialne.

Taka interpretacja stosunków w mediach nie jest nowa, nowy natomiast jest jej powszechny wymiar. Już ponad pół wieku temu D. Smythe analizował tworzenie przez konsumentów wartości dla przemysłów medialnych<sup>21</sup>. Te analizy nie mogły jednak dotyczyć z oczywistych racji nowych mediów doby cyfryzacji. Nowsze prace krytyczne, poświęcone na przykład współtworzeniu gier komputerowych, zgodnie podkreślają, że pozycja użytkowników – stosunkowo powszechnie współtworzących media – to pozycja „ofiar korporacji medialnych”<sup>22</sup>. Znaczenie tego źródła wartości trudno przecenić, albowiem cyfrowy przemysł gier jest częścią „gospodarki wyczystych innowacji” charakteryzującej się „koniecznością stałej kreatywności w poszukiwaniu nowych sposobów budowy publiczności”<sup>23</sup> oraz „sta-

---

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 132.

<sup>20</sup> M. Boguszewicz-Kreft, *Zarządzanie doświadczeniem klienta w usługach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009.

<sup>21</sup> D.W. Smythe, *Dependency...*, *op.cit.*

<sup>22</sup> S.M. Grimes, *Online Multiplayer Games: A Virtual Space for Intellectual Property Debates?*, „New Media and Society” 2006, vol. 8, no. 6, s. 969–990; M. Garite, *The Ideology of Interactivity or, Video Games and the Taylorization of Leisure* [w:] *Level Up, Digital Games Research Association Conference DiGRA*, Utrecht 2003, <http://www.digra.org/dl/db/05150.15436> (dostęp: 31.12.2012).

<sup>23</sup> S. Kline, N. Dyer-Witheford, G. De Peuter, *Digital...*, *op.cit.*



łym przerabianiem gatunków i stylów<sup>24</sup>. Działalność modyfikatorów gier wyrasta w takim środowisku ponad hobby i staje się siłą napędową całej branży, a aktywność graczy komputerowych może też mieć realną wymienną wartość<sup>25</sup>.

Nawiązując natomiast do wcześniejszych rozważań, należy przyjąć, że każda osoba zaangażowana na przykład w crowdsourcing pośrednio akceptuje swoje miejsce w takim systemie rynkowym. Iluzją pozostaje natomiast kontrola środków produkcji w mediach przez uczestników crowdsourcingu. Własność tych mediów jest poza zasięgiem amatorów, którzy zostają zmuszeni do zaakceptowania swojego niskiego statusu w konfrontacji z profesjonalistami i zarządzającymi platformami crowdsourcingowymi bez względu na rzeczywisty poziom ich umiejętności, a jednocześnie mają czerpać satysfakcję z uczestniczenia w medialnym uniwersum w nowych rolach. Tymczasem współtworzenie nie czyni, jak już wspomniano, z nich współwłaścicieli. Użytkownik nie staje się twórczym producentem mogącym rościć prawa do własności. Przeciwnie, pozostaje jedynie „kłopotliwą z lingwistycznego punktu widzenia koncepcją dla biznesowych ekspertów”<sup>26</sup>.

Uwaga w przypadku crowdsourcingu koncentruje się zatem na innych, związanych z nim, korzyściach dla użytkowników, a co więcej – jest na tych korzyściach świadomie koncentrowana. Taka społeczna perspektywa pozwala spojrzeć na współtworzenie jako na sferę możliwości, a nie na sferę utraconych korzyści. Oferuje ona mianowicie poszczególnym uczestnikom upust dla twórczej energii, umożliwia zdobycie nowych umiejętności, tworzy okazję do rozwiązywania problemów, ponadto daje możliwość pozyskania umiejętności przydatnych w poszukiwaniu zatrudnienia lub przy rozpoczęciu samodzielnej działalności gospodarczej<sup>27</sup>.

Relacje pomiędzy użytkownikami (członkami tłumu) a platformami i zleceniodawcami crowdsourcingowymi charakteryzują się zatem istotną asymetrią, którą można określić jako asymetria zależności. Kwestię tę można przedstawić, analizując występujące po obu stronach zagrożenia. Dla firm korzystających z crowdsourcingu najważniejszym niebezpieczeństwem jest utrata kontroli nad wykonaniem pracy i sposobem, w jaki jest wykonywa-

---

<sup>24</sup> A. Kundnani, *Where Do You Want to Go Today? The Rise of Information Capital*, „Race and Class” 1998–1999, vol. 40, no. 2/3, s. 49–71.

<sup>25</sup> E. Castronova, *On Virtual Economies*, „Game Studies” 2003, vol. 3, no. 2.

<sup>26</sup> R. Prügl, M. Schreier, *Learning from Leading-edge Customers at The Sims: Opening up the Innovation Process Using Toolkits*, „R&D Management” 2006, vol. 36, no. 3, s. 237–250.

<sup>27</sup> K.R. Lakhani, L.B. Jeppesen, P.A. Lohse, J.A. Panetta, *The Value of Openness in Scientific Problem Solving*, „Harvard Business School Working Paper” 2007, s. 7–50.

na. Z tą utratą łączy się brak odpowiedzialności wykonawcy; nawet najbardziej zaangażowany twórca będzie mieć mniej do stracenia niż formalnie zatrudniony. Tak więc niska jakość wykonanej pracy oraz nieoczekiwane jej wyniki są istotnymi zagrożeniami dla zamawiających i dlatego crowdsourcingowi towarzyszą tak zwane klauzule zadowolenia, pozwalające odrzucić wyniki prac.

Z perspektywy tradycyjnych relacji na rynku pracy wartości, z jakich uczestnicy crowdsourcingu świadomie i nieświadomie rezygnują, są natomiast następujące:

- wynagrodzenie adekwatne do włożonego wysiłku, talentu i umiejętności;
- bezpieczeństwo zatrudnienia;
- prawdziwa ochrona prawna w pracy i cyberprzestrzeni, w której pracują.

Użytkownicy/odbiorcy oferty platformy crowdsourcingowej muszą się także pogodzić z asymetrią informacji: z jednej strony wiedzą zazwyczaj bardzo mało na temat swoich zlecniodawców i kompleksowości zadań do wykonania, z drugiej przedsiębiorstwa medialne uzyskują wiele informacji na temat wykonawców zleceń (na przykład na AMT – Amazon Mechanical Turk). Ponadto platformy crowdsourcingowe dają zamawiającym prawo do odrzucania wykonywanych prac bez konieczności zrzeczenia się praw do nich.

Taka asymetria pozycji i asymetria informacyjna w połączeniu ze wspomnianymi „klauzulami satysfakcji” i brakiem wiarygodnego systemu rozstrzygania sporów pozwalają na różne formy zatajeń i otwierają pole do dowolnego wykorzystywania dostarczanych rozwiązań czy projektów. Na przykład firmy zamawiają prace, otrzymują je, a następnie bez uzasadniania odrzucają jako niezadawalające, by w ostateczności wykorzystać je rynkowo<sup>28</sup>.

Owo wykorzystanie jest tym bardziej prawdopodobne, że choć crowdsourcing jest określany górnolotnie „największą zmianą paradygmatu w dziedzinie innowacji od czasów rewolucji przemysłowej”, to nie doczekał się prawnej regulacji chroniącej interesy jego uczestników i nie podjęto skutecznego wysiłku, by dostosować prawo do realiów crowdsourcingu, co może wynikać z tak fundamentalnych problemów, jak na przykład wskazanie na miejsce pracy. Jest ona bowiem wykonywana w cyberprzestrzeni, często anonimowo i zazwyczaj polega na dobrowolnej akceptacji zasad uczestnictwa<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> A.L. Felstiner, *Working the Crowd: Employment and Labor Law in the Crowdsourcing Industry*, „Berkeley Journal of Employment and Labor Law” 2011, L. 32, s. 156.

<sup>29</sup> *Ibidem*.

Innym ważnym czynnikiem wpływającym na asymetrię w relacjach pomiędzy przedsiębiorstwem medialnym a użytkownikami jest „społecznościowa” motywacja pracy; dla osób podkreślających altruistyczne, „społecznościowe” pobudki uczestnictwa takie braki mogą być istotnymi wyzwaniami etycznymi i moralnymi. Jeśli nie wiedzą oni, dla kogo pracują, jaki jest ostateczny cel ich pracy i jak jej rezultaty zostaną wykorzystane, to pozbawiają się szansy oceny wartości swej pracy<sup>30</sup>.

Lapidarnie i dobitnie kwestię takiego darmowego źródła wartości podsumowuje H. Postigo, pisząc, że znakomicie obniża koszty marketingowe i jest wykorzystywaniem wykwalifikowanej siły roboczej po niewielkich bądź żadnych kosztach, co jest w istocie nową formą wyzysku w Internecie<sup>31</sup>.

Użytkownicy nie muszą być przy tym świadomi swej roli, albowiem – jak sugeruje J. Kücklich – firmy medialne używają takiej retoryki współpracy, która maskuje ich prawdziwe motywy osiągnięcia zysku, a użytkownicy nie rozumieją i nie doceniają własnego wkładu<sup>32</sup>. Jak ujmuje to metaforycznie C. Shirky: „Historyczną rolą konsumenta jest nic innego, jak występowanie jako gigantyczna paszcza na końcu wielkiego pasa transmisyjnego masowych mediów (...). W erze Internetu nikt nie jest biernym konsumentem, ponieważ wszystko jest fabryką medialną”<sup>33</sup>.

Jeszcze dalej posuwają się A. Herman, R.J. Coombe i L. Kaye, dowodząc, że na przykład gra *Second Life* okazuje się przejawem „korporacyjnej niewoli” i jej uczestnicy nie orientują się, że uczestniczą w relacjach stanowiących część rynkowej wymiany intelektualnej własności<sup>34</sup>.

Twórca terminu „wirtualna rzeczywistość”, J. Lanier, mówi z kolei o koncepcjach Web 2.0, open source i open content jako o „cyfrowym maoizmie”<sup>35</sup>, opóźniającym rozwój i powstawanie innowacji oraz gloryfikującym zbiorowość kosztem jednostki (przykładami mają być Wikipedia i Linux). Zdaniem J. Laniera, to raczej przejawy „zbiorowej głupoty” niż

---

<sup>30</sup> J. Zittrain, *Ubiquitous Human Computing*, „Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences” 2008, vol. 366.1881, s. 3818.

<sup>31</sup> H. Postigo, *From Pong to Planet Quake: Post Industrial Transitions from Leisure to Work*, „Information, Communication and Society” 2003, vol. 6, no. 4, s. 597.

<sup>32</sup> J. Kücklich, *Precarious Playbour: Modders and the Digital Games Industry*, „Fibreculture” 2005, no. 5, <http://journal.fibreculture.org/issue5/kücklich.html> (dostęp: 1.01.2013).

<sup>33</sup> C. Shirky, *In Praise of Freeloaders*, OpenPTP.com article, [http://www.openp2p.com/pub/a/p2p/2000/12/01/shirky\\_freeloading.html](http://www.openp2p.com/pub/a/p2p/2000/12/01/shirky_freeloading.html) (dostęp: 5.01.2013).

<sup>34</sup> A. Herman, R.J. Coombe, L. Kaye, *Your Second Life? Goodwill and the Performativity of Intellectual Property in Online Digital Gaming*, „Cultural Studies” 2006, vol. 20, no. 2–3, s. 204.

<sup>35</sup> J. Lanier, *Digital Maoism*, [http://www.edge.org/3rd\\_culture/lanier06/lanier06\\_index.html](http://www.edge.org/3rd_culture/lanier06/lanier06_index.html) (dostęp: 3.01.2013).

„zbiorowej mądrości”, a ruch open source niszczy możliwość finansowania przez klasę średnią powstawania treści i prowadzi do koncentracji bogactwa w rękach kilku osób, tak zwanych władców chmur<sup>36</sup>.

W konsekwencji masowego zawłaszczania wartości i tworzenia treści przez użytkowników treści banalne dominują nad treściami ambitnymi lub przynajmniej wymagającymi od użytkownika większej uwagi i zaangażowania – kontynuuje J. Lanier. Przykładem jest serwis Digg przygotowujący rankingi informacji na podstawie głosów użytkowników. W serwisie tym informacja o studenckim konkursie jedzenia lodów została oceniona jako bardziej istotna od wiadomości o trzęsieniu ziemi na Jawie<sup>37</sup>.

„Jeśli chcesz wiedzieć, co się dzieje w społeczeństwie lub z ideologią, podążaj za pieniędzmi” – pisze J. Lanier, dodając, że „jeśli darmowe wideo w sieci przyciąga tak wiele osób, to po co płacić filmowcom? Jeśli algorytm pozwala na korzystanie z chmur obliczeniowych, to po co płacić redaktorom lub pośrednikom?”<sup>38</sup>. W nowych mediach połączenie uwagi i reklamy staje się nowego rodzaju umową społeczną zakładającą zachęcenie dziennikarzy, muzyków i artystów do porzucenia owoców pracy własnego umysłu i skłonienie ich, by wyobrazili sobie, że są częścią tłumu<sup>39</sup>.

Autor ten zwraca ponadto uwagę, że promowanie otwartej polityki cyfrowej ma miejsce w najbardziej szacownych gazetach, na przykład w „New York Timesie”, pomimo że przyczynia się ona do zaniku prasy. Mamy zatem do czynienia z „medialnym syndromem sztokholmskim”, poczuciem sympatii i solidarności ofiar porwania lub zakładników z osobami je przetrzymującymi.

Wątek przechwytywania treści medialnych dotyczy także konkurencji intermedialnej. W przypadku wspomnianego powyżej dziennikarstwa obywatelskiego dla wydawców takich portali, jak OhmyNews czy polskie Wiadomości24.pl, oznacza dostęp do darmowych treści przygotowywanych specjalnie dla organizacji medialnych. Od produkcji public relations różni się on przede wszystkim tym, że występuje we wspomnianej już pozakomercyjnej aureoli, ze wszystkimi tego pozytywnymi atrybutami.

---

<sup>36</sup> *Idem*, *You Are Not a Gadget. Manifesto*, <http://camaraobscura.fot.br/arquivos/gadget.pdf> (dostęp: 3.01.2013).

<sup>37</sup> *Idem*, *Digital...*, *op.cit.*

<sup>38</sup> Chmura jest terminem opisującym zasoby dostępne przez Internet. Właścicielami „chmur” są między innymi Google, Microsoft, IBM i agencje rządowe. Stwarza ona iluzję nieskończonych zasobów dostępnych na żądanie. Szerzej: <http://blog.tiger.com.pl/chmury-obliczeniowe/>, <http://blogs.technet.com/b/mkedziora/archive/2010/05/08/co-jest-chmura-cloud-computing.aspx> (dostęp: 5.01.2013).

<sup>39</sup> J. Lanier, *Digital...*, *op.cit.*

Konsekwentnie jednak, kontynuując wywód, jeśli za dziennikarza uznamy każdego, kto wytwarza materiały medialne (artykuły, blogi i tym podobne), to w istocie można rozważyć, czy nie jest nim na przykład autor filmów na YouTube. Badania zdają się utwierdzać w takim przekonaniu; w amerykańskiej blogosferze co trzeci autor uważa, że blogowanie jest formą dziennikarstwa, a połowa stara się weryfikować zamieszczane informacje<sup>40</sup>. Taką interpretację dzieli jednak niewielki krok do uznania, że skoro dziennikarzem może być każdy, to rozwiązany jest problem wynagrodzenia za tworzenie medialnych treści, które powinny być dostarczane, ale i wykorzystywane bez opłat.

W tej sytuacji dostęp do darmowych treści dostarcza też usprawiedliwienie dla podejmowanych przez przedsiębiorstwa medialne decyzji o „racjonalizacji” zatrudnienia, o czym wspomniano w poprzednim rozdziale. Cyfryzacja oznacza bowiem ograniczenia miejsc pracy dla dziennikarzy, które, z perspektywy korporacyjnej, rekompensują nakłady finansowe ponoszone na przykład na nowe technologie<sup>41</sup>.

## 4.2. Fundament fasady: retoryka społeczności i przesunięcia władzy

Dotychczasowe rozważania dotyczące współtworzenia i przechwytywania wartości w mediach oraz problemu darmowości skłaniają do refleksji na temat podstawowego zjawiska, jakie towarzyszy nowym mediom, a które można określić terminem „retoryka społeczności”.

Wstępem do przyjęcia tej konkluzji są liczne przesłanki kształtowania się nowego medialnego uniwersum. Współczesne nowe media, zwłaszcza Internet, funkcjonują bowiem w aureoli odrodzenia szeregu postaw społecznych i nowych zjawisk, które miały być tłamszone przez charakterystyczne dla masowych, starych mediów nierówne relacje pomiędzy nadawcami i biernymi odbiorcami.

Nowym mediom ma ponadto towarzyszyć odrodzenie idei obywatelskiej partycypacji. Taki wizerunek wtóruje równie atrakcyjnej wizji alterna-

---

<sup>40</sup> A. Lenhart, S. Fox, *Bloggers. A Portrait of the Internet's New Storytellers*, Pew Internet and American Life Project, 2006.

<sup>41</sup> S. Quinn, *Convergence's S., Fundamental Question*, „Journalism Studies” 2005, vol. 6, no. 1, s. 29–38.

tywnej sfery publicznej, demokratycznego uczestnictwa, wolności wyboru i społecznych zachowań konstytuujących niedaleki od ideału społeczny ład wspierany nowomediальnymi możliwościami.

Kolektywna natura sieciowych relacji w nowych mediach skłania K. Kelly'ego do proklamacji „zbiorowej świadomości”, pracy poza kontrolą, Internetu jako środowiska powszechnej samoorganizacji w całym społecznym systemie nieograniczanych już możliwości ludzkich umysłów<sup>42</sup>.

Pozytywnych konsekwencji rozwoju nowych mediów ma być więcej. Z perspektywy antropologicznej i poststrukturalistycznej filozofii P. Lévy dochodzi do wniosków, że sieci komputerowe umożliwiają powstawanie „zbiorowej inteligencji”, nowego „humanizmu powiększającego samowiedzę poprzez kolektywne myślenie”<sup>43</sup>.

Rozwój mediów ma zatem przebiegać pod znakiem z jednej strony rozwoju społeczeństwa wiedzy i technologii, a z drugiej coraz bardziej powszechnego zaangażowania zróżnicowanych grup społecznych, które stało się stałym i ważnym elementem postindustrialnej gospodarki.

Wpływ tej aktywności jest w istocie przemożny i przejawia się na różnych płaszczyznach, przyczyniając się między innymi do zacierania się różnic pomiędzy:

- produkcją a konsumpcją mediów;
- pracą (jako formą zniewolenia i podporządkowania) a kulturą (artyścyczną formą ekspresji w znaczeniu samodzielnego kształtowania i liberalizacji społecznej).

W takich nowych realiach relacje między organizacjami medialnymi i użytkownikami mają być przejawami dialogu równych stron, a w literaturze poświęconej upodmiotowieniu użytkowników i klientów można spotkać stwierdzenia, iż przedsiębiorstwa medialne utraciły już monopol na tworzenie i dostarczanie informacji. Owo „przesunięcie władzy” z przedsiębiorstw medialnych ku użytkownikom mediów uzupełnia przekonanie o tym, że indywidualny twórca mediów wyposażony w dostęp do informacji może być także realnym konkurentem, może bowiem wyodrębniać wartości w sposób niewyobrażalny jeszcze dwie dekady temu, a dzięki Internetowi dysponuje tymi samymi informacjami co przedsiębiorstwa medialne.

W takich okolicznościach upodmiotowieni użytkownicy mają w naturalny sposób dążyć do wspólnych działań i do dzielenia się doświadczeniami. Łatwość, z jaką owo dzielenie się odbywa, ma sprawiać, że dążenie

---

<sup>42</sup> K. Kelly, *Out of Control*, Addison Wesley, Reading 1994.

<sup>43</sup> P. Lévy, *Collective Intelligence...*, *op.cit.*

do wspólnoty doświadczeń prowadzi do niezależności dotychczasowych konsumentów od jakiejkolwiek organizacji i do niespotykanych wcześniej świadomych wyborów opartych na własnych doświadczeniach, a nie tylko na obietnicach bądź doświadczeniach zapożyczonych z masowych mediów. Pozwalać ma wreszcie na przejmowanie przez konsumentów kontroli nad kształtowaniem doświadczeń z produktami i usługami medialnymi<sup>44</sup>.

Wszystkie te i pokrewne im wyrazy przekonania o stanowieniu nowych stosunków w mediach należy wpisać we wspomnianą tak zwaną retorykę społeczności i przesunięcia władzy. Tak bowiem z perspektywy rynkowych doświadczeń i obserwacji realnych stosunków między organizacjami medialnymi i ich użytkownikami należy określić opisywanie nowomediálních podmiotów, takich jak na przykład Facebook, Twitter czy YouTube, jako mediów społecznych czy społecznościowych, nadających im pozytywnej, nierynkowej atrybucji.

Retoryka ta opisuje media jako świat „wspólnot”, „demokracji”, „pasji współtworzenia” i „zaufania”. Sprawia, że w społecznej świadomości Google, Yahoo czy Twitter nie są już nowomediálnymi korporacjami, czyli organizacjami medialnymi nastawionymi na osiągnięcie ekonomicznych celów. Stają się „miejscami spotkań” i „nawiązywań znajomości”, przestrzenią, w której czekają przyjaciele, miejscami nowej harmonii społecznej, agorą upodmiotowienia i materializacji ideałów zarządzania humanistycznego z jego afirmacją człowieka jako podmiotu, a nie zasobu czy członka „grupy docelowej”.

Zważywszy na nadrzędne cele przedsiębiorstw medialnych, retoryka ta jest dogodną formą formułowania nowomediálnej fasady, w której miejsce „konsumentów”, „towarów” i „utowarowienia” zajmują takie kulturowe określenia jak „współpraca”, a proces tworzenia wartości ewoluje od produkto- i przedsiębiorstwocentrycznego ku skupionemu na sieciowej aktywności współtwórców. Ta kłopotliwa sprzeczność nie przeszkadza bowiem przedsiębiorstwom medialnym dokonywać „wizerunkowej” korekty w czerpaniu korzyści z wartości dla użytkowników i celebrować te rozwiązania jako „współtworzenie”<sup>45</sup>.

Retoryka demokratyzacji w przywoływanym już crowdsourcingu sugeruje, że pozwala on na doświadczanie radosnego uczestniczenia w dobrej zabawie, jaką jest przedstawiany świat mediów. Produkty i usługi przed-

---

<sup>44</sup> K. Rieder, G. Voss, *The Working Customer – an Emerging New Type of Consumer*, „Psychology of Everyday Activity” 2010, vol. 3, no. 2, s. 3.

<sup>45</sup> J. Van Dijck, D. Nieborg, *Wikinomics...*, *op.cit.*

siębiorstw medialnych zyskują dzięki temu „opakowanie demokratyzacji”. I choć pozostaje ona w istocie pustym sloganem, to przyczynia się do traktowania tych produktów i usług przez użytkowników jako lepszych i godnych większego uznania od oferowanych przez otwarcie nastawione na zysk tradycyjne przedsiębiorstwa medialne. „Społeczne” produkty tworzone przez internautów przeciwstawiane są produktom „korporacyjnym”, skażonym pogonią za zyskiem.

Przykładem takiej retoryki społeczności jest opis działalności korporacji Facebook, w którym pojawiają się liczne slogany przekonujące o jej jednoznacznie społecznym i demokratycznym charakterze<sup>46</sup>:

- „Facebook jest za darmo i zawsze będzie”;
- „Świat będzie lepszy, jeśli będzie się dzielił z innymi jeszcze bardziej”;
- „Facebook sprawia, że świat jest bardziej otwarty i połączony”;
- „Facebook pomaga w zrozumieniu między ludźmi”;
- „Facebook tworzy otwarte społeczeństwa”;
- „Facebook daje ludziom głos”;
- „Arabska wiosna była rewolucją Facebooka”.

W takiej nowomediacyjnej praktyce można wskazać na niewybijające się na pierwszy plan, ale ważne z perspektywy zarządzania mediami reguły retoryki społeczności:

1. Nowe medialne uniwersum jest oderwane od rynku.
2. Rynkowe zyskuje nowe „opakowanie”. Przedsiębiorstwa medialne korzystające z takich opisów, jak „zbiorowa inteligencja” i „produkcja partnerska”, kojarzą się pozytywnie i stają się społecznymi, a nie rynkowymi dostawcami doświadczeń.
3. Rynkowe staje się społecznym. Przez określenie, że „użytkownicy należą do społeczności/tworzą społeczność”, ich rola nabiera charakteru zjawiska społecznego, a nie komercyjnego.
4. Tworzone przez użytkowników treści przy wykorzystaniu prostej technologii stają się pełnoprawną, wiarygodną i zasługującą na uwagę „publikacją”, alternatywą dla profesjonalnej produkcji medialnej.
5. Społeczny charakter ma podkreślać „specyficzność usług Web 2.0”, ich odmienność od wcześniejszych praktyk medialnych.

„Społeczny Internet” obiecuje nie tylko zmianę użytkowników w producentów mediów, ale także zmienianie świata na lepsze – wszystko to dzięki wysiłkom, których wspólnotowy charakter mamy zawdzięczać „społecznym” mediom.

---

<sup>46</sup> Ch. Fuchs, S. Sevignani, *What..., op.cit.*, s. 255.



Swe rosnące znaczenie społeczne media mają zawdzięczać tak zwanej kognitywnej nadwyżce. Autor tego określenia, C. Shirky, przekonuje, że dzięki nowym możliwościom technologicznym coraz bardziej konstruktywnie wykorzystujemy czas wolny, a dzięki Internetowi przeznaczamy go na twórcze, a nie jedynie konsumpcyjne akty. Po 1940 roku czas wolny, po zestandaryzowaniu pracy, spędzano, przede wszystkim oglądając telewizję, i dopiero Internet pozwolił na ujawnianie tak zwanej kognitywnej nadwyżki, czyli niewykorzystanego potencjału intelektualnego coraz lepiej wykształconych społeczności. I chociaż nadal preferowaną formą spędzania wolnego czasu pozostaje kompulsywne i bezrefleksyjne oglądanie telewizji, to można zaobserwować tendencję do coraz częstszego ujawniania się nadwyżki poprzez uczestnictwo w takich projektach, jak na przykład Wikipedia.

Mając takie „wspólnotowe” media, nietrudno wyobrazić sobie wzrost zbiorowej inteligencji użytkowników dzięki mądrym wykorzystaniu technologii przynoszących demokrację, promujących wolność, łagodzących nierówności i umożliwiających, w masie, wspólnotowe tworzenie<sup>47</sup>.

Uczestniczenie w tym procesie jest przedstawiane jako tworzenie potencjału wywołania zmiany społecznej, a pozytywne skojarzenia powstałe w ten sposób czynią z nich atrakcyjny przekaz.

Dla kontestatorów takiego rozumienia nowych mediów retoryka społeczności pozostaje jednak pustą celebracją twórczej energii obecnej w środowisku nowych mediów. Pozwala na upewnianie użytkowników, że otrzymują wyłącznie istotne i użyteczne informacje, przyczyniające się do wzbogacania ich doświadczeń.

W krytycznej interpretacji nowych mediów utwierdza lektura warunków korzystania z mediów społecznościowych, sugerująca jednoznacznie, że cele spółek medialnych wykraczają dalece poza „łączenie przyjaciół”. Oto bowiem z zapisu tak zwanej polityki prywatności YouTube wynika, że korporacja ta „dąży do dostarczania istotnych i użytecznych reklam”. Spółka upewnia czytelnika, że może używać ciasteczek, a także systemów dostarczania reklam przez innych partnerów. Podobnie Facebook może dostarczać informacji z profilu internauty innym partnerom bez identyfikowania użytkownika w „celu połączenia wielu ludzi w sieci ze spersonalizowanymi reklamami” (fragment Facebook Privacy Policy)<sup>48</sup>.

---

<sup>47</sup> Ch. Leadbeater, *We-think...*, *op.cit.*, s. 6.

<sup>48</sup> Facebook privacy policy, [https://www.facebook.com/note.php?note\\_id=%20322194465300](https://www.facebook.com/note.php?note_id=%20322194465300) (dostęp: 18.04.2014).

Facebook chce pozostawać jedynie platformą utrzymywania relacji wynikających z poczucia przynależności i współpracy w osiąganiu wspólnych celów, takich jak na przykład wymiana; kontaktów, które stają się zakorzenione w ludzkim poznaniu i komunikacji, a których rutynizacja pozwala na powstawanie nowej jakości społecznej organizacji. Tak nazwana aktywność użytkowników, bez względu na wykorzystany język opisu, pozostaje jednak w istocie pracą, w wyniku której powstają medialne produkty. Podstawowymi narzędziami tej pracy są ludzkie umysły oraz sama platforma Facebooka, choć za sprawą charakterystycznych dla nowych mediów pojęć wydaje się, że Facebook nie ma nic wspólnego z takimi terminami ekonomicznym, jak na przykład „zysk”.

W takich i wielu podobnych zapisach innych przedsiębiorstw medialnych nie pojawia się też słowo „sprzedaż”. Zastępowane jest „dzieleniem się” tworzącym wrażenie partnerstwa i wzajemnych korzyści. Owo dzielenie się ma jednak i inny kontekst. Tak sugeruje na przykład jeden z zapisów w Tagged Terms of Service: „Od czasu do czasu Tagged może dzielić się z adresami i/lub innymi informacjami identyfikującymi personalia każdego zarejestrowanego użytkownika”. O tym, że Tagged „dzieli się” nimi nie tylko z innymi internautami, ale także z reklamodawcami lub firmami zajmującymi się handlem danymi, nie przeczytamy na jego oficjalnej stronie.

To dzięki takiej retoryce ten kalifornijski serwis, adresowany przede wszystkim do nastolatków, a wyróżniający się zachęcaniem do poszerzania kręgu znajomych o zdjęcia nieznanych im wcześniej osób (odnajdywane są one przez takie parametry jak wiek, lokalizacja i zdjęcie profilowe), uzyskuje bardzo dobre wyniki finansowe. Sprzyjają im praktyki, które skłoniły magazyn „Time” do określenia serwisu „najbardziej irytującym na świecie”<sup>49</sup>. Oto bowiem w 2009 roku Tagged zwrócił się do swoich użytkowników z sugestią pobierania z ich zasobów adresowych adresów e-mail, a następnie wysyłał na pozyskane w ten sposób adresy materiały do osób niezarejestrowanych w serwisie. Tagged dowodził, że są „dodani jako przyjaciele” i wykorzystywał zdobyte w ten sposób zdjęcia do celów komercyjnych. Proces ten, określony jako „e-mail scams”, został uznany za naruszenie prywatności, a kosztowna ugoda zawarta przez Tagged z New York State Attorney przyczyniła się do złej sławy serwisu („New York Ti-

---

<sup>49</sup> S. Gregory, *Tagged: The World's Most Annoying Website*, „Time”, 11.06.2009, <http://content.time.com/time/business/article/0,8599,1903810,00.html> (dostęp: 12.11.2013).

mes” określił taką praktykę mianem kopiowania kontaktów, czyli *contact scrapping* w nawiązaniu do *content scrapping*)<sup>50</sup>.

Upowszechnienia podobnych praktyk należy się spodziewać w przyszłości, a zapowiadane rozwiązania, nad którymi pracują nowomediaalne ośrodki badawcze, sugerują zacieranie różnic między mediami i człowiekiem. Google są w takiej wizji „przezroczyste”, stanowią część sztucznej inteligencji rozszerzającej możliwości ludzkiego mózgu. „Na kształt telefonu komórkowego, który szepcze nam do ucha, gdy o czymś pomyślimy”<sup>51</sup>. Jak przepowiada Ch. Fuchs, bezprzewodowy kontakt wszystkich umysłów z Google pozwoli na stałą biopolityczną eksploatację – utowarowienie wszystkich ludzkich myśli sprzedawanych następnie reklamowym klientom. Pozwoli na stworzenie doskonałego dynamicznego profilu każdej osoby, a reklamy będą adresowane bezpośrednio do ludzkiego mózgu<sup>52</sup>.

Z krytycznej perspektywy omawiana kultura partycypacji potwierdza ewolucję systemowych relacji, nadejście zaawansowanego kapitalizmu łączącego użytkowników z dostarczaniem przez nich treści medialnych i jednoczesnym ich eksploatowaniem jako dostawców niematerialnej pracy<sup>53</sup>. Jest to wizja „elastycznej podmiotowości użytkowników” dostosowanej do potrzeb przemysłu kulturowego na neoliberalnym etapie rozwoju gospodarek<sup>54</sup> – wizja immanentnej dla sieciowych relacji rekonfiguracji stosunków produkcji i konsumpcji<sup>55</sup>.

Retoryka społeczności i uczestnictwa nie tylko pozwala na opis pozarynkowych motywów użytkowników (poczucie przynależności do grupy, empatia), ale także jest skutecznym zabiegiem ułatwiającym konwersję wartości użytkowej na wymienną. Dzięki niej użytkownicy, przysparzający bogactwa akcjonariuszom spółek medialnych, pozostają w świadomości społecznej przede wszystkim członkami społeczności.

Reasumując, retoryka społeczności wiąże się z następującymi problemami:

---

<sup>50</sup> A. Tugend, *Typing in an E-Mail Address, and Giving Up Your Friends' Too*, „New York Times” 2009, 19.06, <http://www.nytimes.com/2009/06/20/technology/internet/20shortcuts.html?pagewanted=all&r=0> (dostęp: 12.11.2013).

<sup>51</sup> N. Carr, *The Big Switch. Rewiring the World, From Edison to Google*, W.W. Norton & Company, New York 2009, s. 213.

<sup>52</sup> D.A. Vise, *The Google Story*, Macmillan, London 2005.

<sup>53</sup> M. Allen, *Web 2.0: An Argument against Convergence*, „First Monday” 2008, vol. 13, no. 3.

<sup>54</sup> A. Ross, *No-Collar: The Humane Workplace and its Hidden Costs*, Basic Books, New York 2003.

<sup>55</sup> T. Terranova, *Network...*, *op.cit.*, s. 80.

- przez określenie, że „użytkownicy tworzą społeczność”, ich rola nabiera charakteru zjawiska społecznego, a nie komercyjnego;
- nowe „społeczne medium” (w domyśle: nowoczesne) wypiera „stare medium” (w domyśle: nastawione na zysk, korporacyjne, przesycone propagandą, uwikłane w grę interesów);
- produkty i usługi nowomediacyjne stają się „lepsze”, bardziej atrakcyjne od oferowanych przez otwarcie nastawione na zysk przedsiębiorstwa medialne;
- stosowanie takich pojęć, jak „zbiorowa inteligencja” i „produkcja partnerska”, „społecznościowy”, pozwala na opisywanie produkcji medialnej jako społecznego doświadczenia;
- tworzone przez użytkowników medialne treści stają się „publikacjami”, alternatywą dla profesjonalnej twórczości medialnej. Erozji ulegają granice przedsiębiorstw medialnych.

Społecznościowe motywy są oczywiste na przykład dla wielu uczestników crowdsourcingu kierujących się wszechobecną w Internecie, jak to określa D. Brabham, „libertariańską mentalnością”<sup>56</sup>. Taki cyberlibertarianizm oznacza nacisk na radykalny indywidualizm, entuzjazm stawiania się obok tłumu i innowacyjność młodych umysłów<sup>57</sup>.

Wspomnianej entuzjastycznej narracji „wspólnoty” towarzyszy „narracja sukcesu” kilku wyselekcjonowanych zwycięzców spośród tłumu oraz dominacja tej narracji na stronach internetowych przedsiębiorstw wykorzystujących crowdsourcing oraz analogiczna narracja w blogosferze uczestników tłumu, którzy przyjęli tę wersję relacji w sieci<sup>58</sup>. Tak silna pozycja libertariańskiej retoryki pozwala założyć, że niedostrzegana jest rola odgrywana przez korporacyjny kapitalizm w kreowaniu i podtrzymywaniu społecznych relacji. To pozwala założyć, że – to z kolei uwaga M. Kelemen i W. Smitha – uczestnicy tłumu nie zdają sobie sprawy z własnej zależności<sup>59</sup>.

---

<sup>56</sup> D.C. Brabham, *Crowdsourcing...*, *op.cit.*, s. 84.

<sup>57</sup> *Ibidem*, s. 86.

<sup>58</sup> D.C. Brabham, *Faces in the Crowd* [w:] B. Snider, *Crowdsourcing Tracking the Rise of the Amateur*, 2009. 03, [http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2007/03/faces\\_in\\_the\\_cr.html](http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2007/03/faces_in_the_cr.html) (dostęp: 23.08.2014).

<sup>59</sup> M. Kelemen, W. Smith, *Community...*, *op.cit.*, s. 383.

### 4.3. Retoryka społeczności a koncepcja transferu zaufania

Przedstawione powyżej korzyści wykorzystywania retoryki społeczności powinny zostać uzupełnione o aspekt, który umknął dotychczas w analizach rynku mediów, a dotyczy rosnącego znaczenia kapitału zaufania, jaki immanentnie przynależy treściom tworzonym w ramach tak zwanych społecznych mediów. Powstają one bowiem w aureoli autentyczności, spontaniczności i, co najważniejsze, wiarygodności.

W szerszej perspektywie, w kontekście przechwytywania przez gospodarcze podmioty wartości tworzonej przez media, mamy bowiem do czynienia ze zjawiskiem, które można określić jako transfer zaufania. Jest to zjawisko powszechne, nieuświadomiane zazwyczaj przez twórców tej wartości, transfer towarzyszący oferowaniu użytkownikom „darmowego” dostępu do możliwości utrzymywania relacji. Jest to wreszcie transfer zaufania, którym można i należy zarządzać, staje się on bowiem ważnym czynnikiem kształtującym pozycję konkurencyjną w nowych mediach<sup>60</sup>.

Punktem wyjścia do sformułowania koncepcji transferu zaufania jest retoryka społeczności i rynkowa rola użytkowników oraz założenie, że stanowią one ważne zasoby, których umiejętne zarządzanie współdecyduje o pozycji konkurencyjnej organizacji medialnych.

Problem ten jest szczególnie istotny z perspektywy istotnego źródła pozyskiwania przychodów reklamowych. Reklamie bowiem towarzyszą: rosnąca nieufność i zachowania odrzucające to narzędzie promocji. W takich warunkach za pożądane i akceptowane uznaje się ustne rekomendacje, przy czym ważne jest ich źródło, najlepiej niezwiązane z profesjonalnymi i komercyjnymi nadawcami przekazów promocyjnych. W tej sytuacji cennym zasobem staje się to źródło, które może być opisywane w kategoriach „autentyczności” i „relacji”, którego pozytywna, społeczna atrybucja jest trudna do podważenia.

Aby unaocznic znaczenie przeniesienia zaufania z relacji „biznesowych” na „społeczne”, konieczne jest wykazanie znaczenia zaufania w stosunkach gospodarczych. Problem ten dotyczy w istocie wszystkich gospodarczych transakcji, wszystkie one bowiem są osadzone w systemie interpersonalnych zależności i warunkowane przez system społeczny<sup>61</sup>.

---

<sup>60</sup> J. Kreft, *Media a transfer zaufania w warunkach kryzysu* [w:] L. Garbarski, J. Tkaczyk, *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania nabywców*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.

<sup>61</sup> M. Granovetter, *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, „American Journal of Sociology” 1985, no. 91, s. 481–510.

W dyskusji na temat znaczenia zaufania w rynkowych i pozarynkowych relacjach ważne miejsce zajmuje jego interpretowanie jako „nieuchwytnego majątku – nośnika reputacji korzystnej dla skutecznych transakcji i miejsca przyznawania tej reputacji komukolwiek, kto aktualnie posiada majątek”<sup>62</sup>. Gdy zaufania brakuje, spada liczba korzystnych transakcji oraz wartość dla akcjonariuszy<sup>63</sup>. Problem ten jest widoczny podczas kryzysów, które okazują się kryzysami wzajemnego zaufania uczestników rynku. O jego wadze może przekonywać znaczenie zaufania w skali całej gospodarki, przedstawiane na przykład we wskaźniku zaufania konsumentów (wg Conference Board) formułowanym na podstawie ankiet przeprowadzanych w amerykańskich gospodarstwach domowych, a wpływającym na poziom konsumpcji, która w USA odpowiada za dwie trzecie amerykańskiego PKB. Podobne znaczenie ma indeks zaufania klientów Bloomberga czy badania Edelman Trust Barometr<sup>64</sup>.

Zaufanie wpisuje się ponadto w koncepcję kapitału społecznego. Im poziom tego kapitału jest wyższy, tym bardziej maleje oportunizm, rośnie gotowość do współpracy i maleją koszty transakcyjne<sup>65</sup>. Znaczący kapitał społeczny redukuje też koszty poszukiwań informacji i kontroli oraz egzekwowania umów.

Zaufanie określa zakres i formę relacji: współpracy, rywalizacji czy koopetycji. Staje się „niewidzialną ręką rynku”, redukującą niepewność, determinuje znaczenie nieformalnych stosunków oraz sankcji<sup>66</sup>. Jest „listem uwierzytelniającym uprawniającym do zaciągania kredytu w różnych znaczeniach tego słowa”<sup>67</sup>. Ogranicza też koszty ochrony własnych zasobów<sup>68</sup>. To zaufanie, które użytkownicy mediów są skłonni pokładać w relacjach z innymi użytkownikami w przekonaniu, że nie łączy się z tym perswazyjny, komercyjny przekaz, gdy już zidentyfikowane, jako cenny walor, jest zagospodarowane przez organizacje medialne i staje się przedmiotem utowarowienia. Ważna kompetencja polegająca na uczynieniu z rynkowych stosun-

---

<sup>62</sup> D.M. Kreps, *Corporate Culture and Economic Theory* [w:] J.E. Alt, K.A. Shepsle (eds.), *Perspectives on Positive Political Economy*, Cambridge University Press, London 1990, s. 94–95.

<sup>63</sup> K.J. Arrow, *Gifts and Exchange*, „Philosophy and Public Affairs” 1972, vol. 1, s. 357.

<sup>64</sup> [www.edelman.com/trust](http://www.edelman.com/trust) (dostęp: 21.09.2014).

<sup>65</sup> K. Kaźmierczak, *Kapitał społeczny a rozwój społeczno-ekonomiczny – przegląd podejść* [w:] K. Kaźmierczak, K. Hernik (red.), *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007, s. 46.

<sup>66</sup> D. Helpert, *Social Capital: The New Golden Goose*, Cambridge University Press, Cambridge 1999.

<sup>67</sup> *Ibidem*.

<sup>68</sup> L. Guiso, P. Sapienza, L. Zingales, *The Role of Social Capital in Financial Development*, „The American Economic Review” 2004, vol. 94, no. 3, s. 526–556.

ków między przedsiębiorstwem medialnym a użytkownikami stosunków społecznych staje się czynnikiem sukcesu rynkowego.

Zjawisko transferu zaufania nawiązuje do rozważań dotyczących marki w kontekście przejęć i fuzji. Kwestia ta wydaje się szczególnie ważna, gdy kryzys zaufania do spółki medialnej jest głęboki. Stosownym przykładem jest największe tego typu przedsięwzięcie – fuzja AOL i Time Warner, która odbywała się w cieniu braku zaufania do kompetencji Time Warner do rozwoju nowych mediów. U założeń tej fuzji leżało natomiast zaufanie do AOL – AOL w wyniku transakcji zyskiwała dostęp do produktów Time Warner, a fuzja obu korporacji pozwoliła roztoczyć „parasol zaufania” nad całą nowo powstałą po połączeniu organizacją AOL Time Warner.

W kontekście tych uwag należy także wskazać na osobliwy dualizm w relacjach mediów i kapitału społecznego. Przedsiębiorstwa medialne, które mogą być depozytariuszami dużego kapitału społecznego, dzięki specyficznemu charakterowi produktów medialnych mogą także ten kapitał kształtować i dysponować kapitałem wpływu społecznego. Wpływ ten przejawia się na wiele sposobów i w bogatej tradycji badań na ten temat zwraca uwagę kilka kwestii:

- domniemana erozja kapitału społecznego przez media, zwłaszcza telewizję (między innymi prace R. Putnama)<sup>69</sup>;
- kultywacyjny, negatywny wpływ mediów na kapitał społeczny<sup>70</sup>.

Nawiązując z kolei do dysfunkcji mediów, należy wskazać na nadawanie przez nie „statusu” użytkowników mediów społecznościowych oraz możliwości skupiania społecznej uwagi i nadawania ważności różnym kwestiom. Media utwierdzają ponadto tyleż nieracjonalne, co popularne przeświadczenie, że „jeśli media kimś (czymś) się interesują, musi coś znaczyć, a jeśli ktoś (coś) jest ważny, to musi się pojawić w mediach”. Tym samym legitymizują status osoby, grupy, organizacji, instytucji i tym podobnych<sup>71</sup>.

Kwestie te są szczególnie istotne w tak zwanych mediach społecznościowych, stanowiąc ich silny czynnik rozwoju. Jednocześnie bowiem media są najważniejszym źródłem obrazów i definicji społecznej rzeczywistości<sup>72</sup>, kształtują hierarchię spraw, a dostarczając informacji o najważniejszych kwestiach, dokonują ich selekcji.

---

<sup>69</sup> R. Putnam, *The Strange Disappearance of Civic America*, „The American Prospect” 1996, vol. 4, s. 110.

<sup>70</sup> N. Nie, D.S. Hillygus, L. Erbring, *Internet Use, Interpersonal Relations and Sociability: Findings from a Detailed Time Diary Study* [w:] B. Wellman, C.A. Haythornthwaite (red.), *The Internet in Everyday Life*, Blackwell Publishing, Oxford 2002, s. 474.

<sup>71</sup> *Ibidem*, s. 115.

<sup>72</sup> D. McQuail, *Teoria komunikowania...*, *op.cit.*





# 5. WSPÓŁTWORZENIE WARTOŚCI A STRATEGIA PRZEDSIĘBIORSTW MEDIALNYCH

## 5.1. Komodyzacja w mediach i zarządzanie doświadczeniem

Historyczny przegląd rozwoju mediów sugeruje, że stopień i charakter ryzyka związanego z wykonywaną w nich pracą nie są równe i zmieniają się w czasie. Zmiany te pozostają przede wszystkim pod wpływem strategii formułowanych zwykle w odpowiedzi na rynkowe bodźce. Strategie te są w istotnej części związane z minimalizacją korporacyjnego ryzyka i redukcją kosztów. Łączą się z nimi strategie inwestycyjne. Przykładem jest koncentracja na globalnych hitach w produkcjach filmowych. Na amerykańskim rynku na około 500 filmów produkowanych corocznie ponad połowa ma niewielkie, jak na tamtejszy rynek, budżety, 5–10 milionów USD. Zyski, jakie produkcje te przyniosły łącznie w 2005 roku, nie przekroczyły zysku pięciu głównych studiów filmowych. Tańsze produkcje napotkały bowiem na bardzo wysokie koszty promocji i niesprzyjające regulacje prawne promujące produkcje wielkich korporacji<sup>1</sup>.

Podobne procesy koncentracyjne zachodzą w produkcji telewizyjnej, w której jeszcze w 1993 roku aż 66% programów w sieciach telewizyjnych pochodziło od niezależnych producentów, podczas gdy w 2006 roku już tylko 22%, a producentami 76% były same sieci telewizyjne<sup>2</sup>. Redukcji kosztów produkcji telewizyjnej przez korporacje kontrolujące podwykonawstwo towarzyszył zalew niskobudżetowych produkcji pozwalający zaspokoić po-

---

<sup>1</sup> S. Christopherson, *Beyond the Self-expressive Creative Worker An Industry Perspective on Entertainment Media*, „Theory, Culture and Society” 2008, vol. 25, no. 7–8, s. 73–95.

<sup>2</sup> [http://news.cnet.com/Hollywood-bashes-media-consolidation/2100-1026\\_3-6122447.html](http://news.cnet.com/Hollywood-bashes-media-consolidation/2100-1026_3-6122447.html) (dostęp: 26.10.2014).

trzeby nowo powstających kanałów telewizyjnych. W praktyce zatem wielokrotnienie możliwości dystrybucji treści medialnych rzadko idzie w parze ze wzrostem jakości medialnych treści.

Jednocześnie nowe technologie wywierają wpływ na produkcję treści medialnych, co oznacza na przykład gwałtowny wzrost liczby jednoosobowych ekip producenckich. Ogólnie koszty produkcji w mediach rosną, jednak przede wszystkim ze względu na wyższe koszty promocji na różnych platformach medialnych. Gdy produkcja filmu wymaga wielu partnerów finansowych, rośnie znaczenie sieci dystrybucyjnych (o ile pozostają one poza strukturami korporacji)<sup>3</sup>. W ten sposób dochodzi do „przesunięcia ryzyka” w realizacji projektu filmowego.

W modelu *pay to play* wszystkimi kosztami i ryzykami obciążeni są uczestnicy. Model ten jest także popularny przy okazji organizowania festiwalu filmowych (w samych Stanach Zjednoczonych jest ich ponad 120), podczas których zaprasza się do składania prac za opłatą. Przykładem jest Hot Docs w Toronto, podczas którego przez 12 minut należy przedstawić swój projekt potencjalnym sponsorom, a obserwatorzy konkursu wnoszą wysoką opłatę, by obejrzeć prezentację i mieć dostęp do prezentowanych koncepcji i ich autorów. Konkurs na finansowanie skłania producentów i ich korporacyjnych sponsorów do poszukiwania krajowych i regionalnych subsydiów pozwalających na obniżenie kosztów produkcji lub na bezpośrednie sfinansowanie kosztów albo na bezpośrednie sfinansowanie filmowego lub telewizyjnego produktu.

Wzrost znaczenia elastycznej podaży pracy jest także rezultatem zmian w szkolnictwie i programów szkoleniowych nastawionych na zdobywanie medialnych umiejętności i wykorzystywanie nowych technologii. Widok dziennikarza wiadomości telewizyjnych przygotowującego program, ustawiającego kamerę i oświetlenie nie jest już wyjątkowy. Podobnie jak dziennikarza piszącego do wydania papierowego, internetowego i jednocześnie nagrywającego wypowiedź do mikrofonu i dobierającego odpowiednią muzykę do nagranych przez niego nagrania wideo. Odzwierciedla bowiem tendencję zmniejszania liczby stałych pracowników dzięki temu, że przy wykorzystaniu nowych technologii każdy z nich coraz częściej przygotowuje na przykład cały projekt: pisze scenariusz, reżyseruje, odpowiada za pracę kamery, zajmuje się postprodukcją i promocją. Zapewnia zatem podaż w odpowiedzi na wielki popyt na tanie produkcje w branży, w której przez lata

---

<sup>3</sup> W. Bielby, D. Bielby, *Cumulative Disadvantage in an Unstructured Labor Market*, „Work and Occupations” 1992, vol. 19, s. 366–389.

silną pozycję zajmowały związki zawodowe, takie jak na przykład Screen Actors Guild (SAG), Writers Guild of America, Radio Actors (AFTRA) czy Cinematographers Guild. Aktywność na różnych medialnych platformach jest przyczynkiem do formułowania wniosków o retoryce w służbie omijania kosztownych zapisów prawnych, w której „planowanie programu” występuje w miejsce „scenariusza”, a „uczestnik” – w miejsce „aktora/dziennikarza” – co pozwala na unikanie reperkusji prawnych związanych z kodeksem pracy i wykorzystywanie tańszych rozwiązań w umowach o zatrudnienie.

Wszystkie te uwagi opisujące rozwiązania mające przede wszystkim na celu minimalizację kosztów sugerują potrzebę aktywnego zarządzania przedsiębiorstwami medialnymi w dynamicznie zmieniających się warunkach rynkowych. W takich okolicznościach głównym wyzwaniem staje się komodyzacja produktów, czyli szybki proces, w którym dochodzi do ich upowszechnienia i stają się one tak pospolite oraz natychmiast multiplikowane przez konkurencyjne podmioty, że wyróżnienie się jest bardzo trudne i rynkiem rządzi reguła najniższej ceny<sup>4</sup>.

W medialnej praktyce wiele z organizacji informacyjnych (na przykład portali informacyjnych, stacji telewizyjnych czy wydawnictw prasowych) tworzy na własne potrzeby nie więcej niż około 10–15% własnych, oryginalnych informacji spośród wszystkich, z jakich korzysta i dostarcza odbiorcom. Pozostałe pochodzą z powszechnie dostępnych źródeł i odbiorcy mediów informacyjnych otrzymują w większości te same komunikaty różnymi kanałami<sup>5</sup>, a także ich własne produkty medialne są kopiowane i modyfikowane

W takich okolicznościach bardzo trudno o uzyskanie tak pożądaných trwałych relacji pomiędzy organizacjami medialnymi i użytkownikami, przysparzających dodatkowych korzyści przedsiębiorstwom<sup>6</sup>, a opisanych w modelu Ch. Grönroosa jako unikatowe doświadczenia klienta<sup>7</sup>.

Doświadczenie to, ujmowane w koncepcji „marketingu doświadczeń”, sugeruje konieczność uwzględniania w praktyce menedżerskiej takiego kreowania wartości, jakie uwzględniałoby emocjonalne zaangażowanie klienta

---

<sup>4</sup> D. LaSalle, T.A. Britton, *Priceless...*, *op.cit.*, s. 15.

<sup>5</sup> R. Picard, *Value...*, *op.cit.*, s. 57.

<sup>6</sup> D. Fisher, S. Smith, *Cocreation is Chaotic: What it Means for Marketing When No One Has Control*, „Marketing Theory” 2011, vol. 11, no. 3, s. 325–350.

<sup>7</sup> Ch. Grönroos, *Value Co-Creation: Towards a Conceptual Model*, „Otago Forum-3, Academic Papers” 2011, Paper no. 3, s. 6–13.

i zarządzania tymi doświadczeniami<sup>8</sup>. Samo spełnianie przez produkty medialne oczekiwań odbiorcy już bowiem nie wystarcza, choć jest niezbędnym warunkiem powodzenia rynkowego w warunkach powszechnej komodyzacji. Dopiero zapamiętywalne doświadczenie może być takim rynkowym wyróżnikiem<sup>9</sup>, pozwala bowiem na zredukowanie dysonansu związanego z natłokiem propozycji medialnych i „tyranią wyboru”<sup>10</sup>.

To zapamiętywalne doświadczenie zwykle wiąże się z unikatowym współtworzeniem wartości, możliwym dzięki nowym rozwiązaniom technologicznym, i determinuje postrzeganie firmy medialnej przez użytkowników. Z perspektywy przedsiębiorstwa medialnego wyzwaniem stojącym przed menedżerami jest zatem skoncentrowanie się na jakości i dostępności doświadczeń współtworzenia, a nie jedynie na jakości produktów medialnych. Ta nowa perspektywa leży u podstaw sukcesu nowomiedialnych przedsiębiorstw i pozostaje wyzwaniem dla organizacji tak zwanych starych mediów.

Uczestniczenie w wymianie doświadczeń powinno być zatem przez firmy medialne ułatwiane poprzez organizowanie tak zwanego środowiska doświadczeń, miejsc, gdzie można zachęcać do tworzenia wspólnot wspieranych kompetencjami własnymi firm. W ostatecznym rozrachunku to one bowiem decydują o wartości firmy medialnej.

W nowomiedialnym środowisku doświadczeń firma może się skoncentrować na dostarczeniu zapamiętywalnego doświadczenia indywidualnemu użytkownikowi, może też współtworzyć to doświadczenie razem z nim w zaplanowanym i zarządzanym przez nią procesie. Odbiorca staje się wówczas aktywnym współtwórcą wartości, a interakcja między nim a firmą staje się miejscem współtworzenia tej wartości, natomiast kanały komunikacyjne – szlakiem przepływu doświadczeń. Dlatego coraz częściej firmy medialne organizują swą strukturę, mając na uwadze:

- potrzebę wymiany doświadczeń i kompetencji;
- możliwość sprawnej zmiany konfiguracji zasobów;
- współtworzenie doświadczeń;
- zarządzanie współtworzeniem zapamiętywalnych doświadczeń.

Firmy medialne zyskują tym samym status węzłów powiązań pomiędzy partnerami biznesowymi, zwłaszcza reklamodawcami, a wspólnotami użytkowników. Jak przekonują C.K. Prahalad i V. Ramaswamy, „zarządza-

---

<sup>8</sup> L.P. Carbone, *Clued In. How To Keep Customers Coming Back Again and Again*, FT Prentice Hall, Upper Saddle River 2004, s. 28.

<sup>9</sup> M. Boguszewicz-Kreft, *Zarządzanie doświadczeniem...*, *op.cit.*, s. 279–286.

<sup>10</sup> B. Schwarz, *The Paradox...*, *op.cit.*

nie relacjami z klientami prowadzi do tego, że środowisko doświadczeń pomaga udoskonalać relacje klienta z firmą. Sprawność transakcyjna przedsiębiorstwa powinna więc przekładać się na współtworzenie doświadczeń, a w konsekwencji na współtworzenie wartości<sup>11</sup>.

Wobec nowej roli odbiorców firmy medialne przestają być autonomiczne w produkcji, działaniach marketingowych i sprawowaniu kontroli nad kanałami dystrybucji. Wyzwaniem dla menedżerów jest natomiast nie tylko skłonienie ich do zaakceptowania tej roli, ale także:

- zaakceptowanie braku możliwości sprawowania pełnej kontroli nad współtworzeniem doświadczeń przez użytkowników mediów;
- utrzymanie długoterminowych warunków sprzyjających kreowaniu i podtrzymywaniu relacji w ramach środowiska doświadczeń;
- zaniechanie traktowania użytkowników mediów jako zbioru odbiorców, których można podzielić na segmenty (grupy docelowe) na potrzeby rynku reklamowego;
- odejście od traktowania użytkowników mediów jako grup „należących do przedsiębiorstw medialnych”.

## 5.2. Konstelacja wartości

Architekturę powstawania wartości w mediach ujmowano, chronologicznie, w terminy: łańcuch wartości, system wartości, konstelacja wartości, sieć wartości, a kolejne rozwiązania uzupełniały, a nie tylko zastępowały wcześniejsze.

Łańcuch wartości dotyczy modelu przedsiębiorstwa rozumianego jako kompleks działań tworzących jego całkowitą wartość. W jego podstawowym modelu wartość dodana powstawała w wyniku procesu produkcyjnego bądź tworzenia usługi<sup>12</sup>. Analiza łańcucha pozwala na wyłonienie kluczowych faz powstawania dodatkowych wartości i źródła konkurencyjnej przewagi<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> C. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-opting customer competence*, Harvard Business Review, 2000, I-II, vol. 78, issue 1.

<sup>12</sup> R.G. Picard, *The Economics and Financing of Media Companies*, Fordham University Press, New York 2002, s. 33.

<sup>13</sup> M. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994, s. 3.

Tradycyjnie najważniejszym składnikiem wartości w mediach jest treść, jej przygotowanie, selekcja i organizacja (agregacja) oraz przetwarzanie, przygotowanie do dystrybucji, dystrybucja, a także marketing na każdym etapie tego procesu<sup>14</sup>. Łańcuch taki jest uzupełniany o obsługę odbiorcy, tworzenie i zarządzanie bankami danych.

Wartość może zatem powstawać nie tylko w procesie tworzenia, ale także coraz częściej poprzez agregację treści, jej selekcję, organizację i formułowanie medialnych pakietów<sup>15</sup>. Treść medialna pozostaje „królem”, najważniejszym zasobem, zaspokajając potrzebę wspomnianego zapamiętywalnego doświadczenia. Wartość, jaką ono niesie, nie dotyczy jedynie samego utworu, ale również dostarczania i selekcji odpowiednio (profesjonalnie/amatorsko) przygotowanych materiałów. Zaznaczyć ponadto trzeba, że to wymiana danych i ich agregacja, a nie tylko tradycyjne treści w sieci WWW, są zasobami Internetu.

Koncepcja łańcucha wartości, jako narzędzie zarządzania, była i pozostaje użyteczna w analizie zależności w tradycyjnych mediach, zwłaszcza w branży wydawniczej. W nowych mediach coraz lepiej oddającą skomplikowane relacje formą staje się jednak sieć wartości<sup>16</sup>.

W sieciowych realiach tradycyjne liniowe modele nie odzwierciedlają właściwie stosunków rynkowych i pozarynkowych. Gdy zacierają się różnice pomiędzy dostawcami, klientami i kooperantami, wartość powstaje w sieci jej uczestników, jest przez nich współtworzona. W takich warunkach ułomne stają się tradycyjne narzędzia identyfikacji miejsc powstawania wartości. Równocześnie jednak, choć sieciowe powstawanie wartości jest przedmiotem stosunkowo licznych badań, to jej operacjonalizacja napotyka barierę na przykład pomiaru powstawania wartości oraz możliwości sformułowania algorytmu decyzyjnego, a także tworzenia i wdrażania odpowiedniej strategii.

Z perspektywy zarządzania mediami zależności między uczestnikami sieci opierają się na przekonaniu, że efektywnymi rozwiązaniami w ewoluującym medialnym środowisku jest nie tylko konkurowanie, ale także jednoczesna współpraca. To przekonanie przywiodło badaczy do sformułowania koncepcji kooperacji odnoszącej się zarówno do zjawisk rynkowych,

---

<sup>14</sup> R.G. Picard, *The Economics...*, *op.cit.*, s. 33.

<sup>15</sup> *Idem*, *Media Product Portfolios: Issues in Management of Multiple Products and Services*, Lawrence Erlbau Associates, Mahwah 2005.

<sup>16</sup> P. Evans, T. Wurster, *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy*, Harvard Business School Press, Boston 2000.

jak i społecznych<sup>17</sup>. Koopetycja jest w istocie wyrazem poszukiwania równowagi pomiędzy konkurencją a kooperacją, znajdowania balansu, który w przypadku współczesnych mediów jest zazwyczaj osiągnięty w sieciowych realiach. Koopetycja kształtuje konkurencyjność uczestników rynku i określa logikę funkcjonowania całego przemysłu medialnego. Dotyczy nie tylko zawiązywania współpracy między konkurentami, ale także rywalizacji między wcześniej współpracującymi podmiotami<sup>18</sup>. Współpraca ta często polega na standaryzacji technologicznej, na przykład systemów operacyjnych, przy zachowaniu zróżnicowania marek i, ogólnie, działań marketingowych.

W warunkach cyfryzacji i konwergencji uzasadnione jest używanie terminu „koopetycja nowomediarna”, uwzględniającego aktywności dotychczasowych odbiorców. Obejmuje ona zatem relacje pomiędzy organizacjami medialnymi a użytkownikami. Ci, jako korzystający z mediów, ale także tworzący medialne treści, występują również jako konkurenci organizacji medialnych (na przykład tworząc blogi) zabiegający o uwagę i zainteresowanie innych użytkowników i reklamodawców.

Kontynuując natomiast kwestię dogodności sieciowej metafory w opisie złożoności stosunków we współczesnych mediach, należy także zauważyć, że jest ona obecna w takich terminach, jak na przykład organizacja sieciowa (ang. *networked organization*) czy innowacyjne sieci współpracy (ang. *collaborative innovation network*).

Logika usieciowienia dotyczy zatem nie tylko życia społecznego, władzy i kultury, ale także form organizacji gospodarczej, rynków finansowych i medialnych projektów biznesowych. W mediach sieciowość jest szczególnie dogodną metaforą i wydaje się całościową koncepcją relacji z otoczeniem, albowiem wyróżnia ją interpretacja funkcjonowania organizacji jako elementu życia społecznego, a nie tylko gospodarczego<sup>19</sup>.

O roli tej na początku lat XXI wieku pisali C.K. Prahalad i V. Ramaswami, uwzględniający uczestniczenie w tworzeniu sieci nie tylko dostawców i biznesowych partnerów, ale także odbiorców i reprezentowanych przez

---

<sup>17</sup> P.K. Ritala, P. Välimäki, K. Blomqvist, K. Henttonen, *Intrafirm Coopetition, Knowledge Creation and Innovativeness* [w:] D.B.Dagnino, E. Rocco (eds.), *Coopetition Strategy: Theory, Experiments and Cases*, Taylor and Francis, New York, 2009, s. 47.

<sup>18</sup> G. Padula, G.B. Dagnino, *Untangling the Rise of Coopetition: The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure*, „International Studies of Management and Organization” 2007, vol. 37, no. 2, s. 1.

<sup>19</sup> M. Ratajczak-Mrozek, *Istota podejścia sieciowego*, „Przegląd Organizacji”, 2009, nr 4, s. 18.

nich kompetencji<sup>20</sup>. Opisywane różnice pomiędzy firmą, siecią firm i rozszerzoną siecią przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Firma, sieć firm i rozszerzona sieć

	<b>Firma</b>	<b>Sieć firm</b>	<b>Rozszerzona sieć</b>
<b>Jednostka analizy</b>	Firma	Firma „rozszerzona” o dostawców i partnerów biznesowych	Cały system – firma, dostawcy, partnerzy oraz klienci (współtwórcy wartości)
<b>Zasoby</b>	Dostępne w firmie	Kompetencje i zasoby dostępne w sieci	Kompetencje i zasoby dostępne w sieci, a także kompetencja klientów
<b>Baza dostępu do kompetencji</b>	Wnętrze firmy	Uprzywilejowany dostęp do kompetencji firm tworzących sieć	Infrastruktura do aktywnego dialogu z klientami
<b>Wartość dodana menedżerów</b>	Rozwijanie kompetencji	Zarządzanie relacjami z partnerami biznesowymi	Uwzględnianie doświadczeń klientów i kształtowanie ich oczekiwań
<b>Tworzenie wartości</b>	Autonomiczne	We współpracy z firmami partnerskimi	We współpracy z firmami partnerskimi i klientami
<b>Kluczowy problem menedżera</b>	Autonomia jednostki biznesowej i wykorzystanie kompetencji	Partner biznesowy jest zarówno kooperantem, jak i konkurentem	Klient współpracuje z firmą, a zarazem konkuruje o zawłaszczenie wartości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-opting customer competence*, Harvard Business Review, Jan/Feb. 2000, vol. 78, issue 1, s. 82.

Do dialogu między przedsiębiorstwem i klientem/użytkownikiem najlepiej są przystosowane podmioty internetowe, takie jak na przykład korporacja Amazon, która w 1995 roku otworzyła wirtualną księgarnię i wszystkie przewagi swoich konkurentów (połączone w łańcuch kosztownych w utrzymaniu sieci księgarni, magazynów, dostawców, i tym podobnych) uczyniła ich słabościami, maksymalizując jednocześnie własne oszczędności w magazynowaniu i dystrybucji zamawianych produktów<sup>21</sup>. Amazon przede wszystkim czerpie korzyści z wykorzystania aktywności internautów

<sup>20</sup> C. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-opting...*, *op.cit.*

<sup>21</sup> L. Downes, Ch. Mui, *Unleashing the Killer App: Digital Strategies for Market Dominance*, Harvard Business Press, Boston 1998, s.149–150.



w postaci wykorzystywania zamieszczanych przez nich rekomendacji. To dzięki nim kolejni użytkownicy są nakłaniani do zakupów i praca internautów stała się podstawą przewagi konkurencyjnej Amazona.

Z takim docenieniem roli odbiorców i użytkowników, ale i z coraz większą złożonością kontaktów między firmami medialnymi, wiąże się „sieciocentryczne” postrzeganie rzeczywistości medialnej. To ono, według logiki współpracy i konkurowania z użytkownikami i innymi firmami, determinuje powodzenie rynkowe przedsiębiorstwa medialnego<sup>22</sup>.

W zgodzie z tą logiką, przewagę konkurencyjną może uzyskać ta organizacja medialna, która lepiej będzie zarządzać relacjami w ramach sieci, aktywizować jedne i osłabiać inne więzi, przejmując wartość dodaną powstającą w ich obrębie. Zarządzanie siecią relacji staje się zatem:

- główną strategią biznesu wyjaśniającą, dlaczego dana relacja jest bardziej korzystna od innych i jak wpływa na osiągnięcie strategicznych celów;
- związane z dynamiką otoczenia, z którą wiąże się zakres elastyczności sieci;
- podstawową strategią biznesu wiążącą się z zapewnieniem spójności licznych więzi<sup>23</sup>.

Organizacyjna sieć jest siecią wartości reprezentowanych przez wszelkie grupy osób lub organizacji tworzące społeczne i gospodarcze dobra w skomplikowanej i dynamicznej (płynnej) wymianie materialnych i niematerialnych wartości<sup>24</sup>.

Aby osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną w takich warunkach, niezbędne są nowe, wcześniej nieznanne unikatowe kompetencje:

- możliwie najbardziej efektywne konfigurowanie aktywności tworzących wartości, pozostające pod wpływem takich czynników, jak rynek, hierarchia i regulacje prawne<sup>25</sup>;
- nieustanne poszukiwanie równowagi pomiędzy rynkowymi i społecznymi zachowaniami użytkowników.

Są to warunki niezbędne do osiągnięcia konkurencyjnej przewagi, ale niewystarczające. Powinny one bowiem zostać uzupełnione o nowe, ważne, jeśli nie najważniejsze kompetencje w zarządzaniu organizacją medialną:

---

<sup>22</sup> *Ibidem*.

<sup>23</sup> W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2007, s. 198–202.

<sup>24</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.

<sup>25</sup> C. Parolini, *The Value net: A Tool for Competitive Strategy*, Wiley, Chichester 1999, s. 123.

- umiejętności formułowania i podtrzymania społecznościowej (pozarynkowej) retoryki;
- dostarczanie nowych produktów/funkcjonalności „opakowanych” w społecznościową retorykę;
- umiejętność zachowania równowagi pomiędzy tworzeniem wartości w ramach przedsiębiorstwa medialnego a zawłaszczaniem wartości tworzonej przez użytkowników.

Są to kompetencje związane z umiejętnościami utrzymywania relacji biznesowo-społecznych w nowych mediach. Współczesne zarządzanie mediami staje się zatem, zważywszy na powyższe czynniki sukcesu, zarządzaniem „społecznościową fasadą”, jej nieustannym korygowaniem, by w najlepszym stopniu spełniała oczekiwania użytkowników i oczekiwania te kreowała, utwierdzając ich w trafności wyborów. W daleko posuniętym skrócie jest to zarządzanie prospołecznościową retoryką. To ona bowiem wyraźnie odróżnia zarządzanie przedsiębiorstwami medialnymi od zarządzania innymi przedsiębiorstwami. Wspólne jest dla nich natomiast przekonanie, że w zarządzaniu sieciowym złożoność rynkowych stosunków dobrze oddaje koncepcja konstelacji wartości („sztuka tworzenia wartości”)<sup>26</sup>. W takiej konstelacji podmioty gospodarcze i użytkownicy współpracują z sobą, a warunki tej współpracy są negocjowane przez uczestników.

Dla przedsiębiorstw medialnych zarezerwowane jest zastrzeżenie, że w nowomediach, „społecznościowych” realiach zarządzanie sieciowe jest uzupełnione o zarządzanie retoryką społeczności. Firmy medialne współpracują z użytkownikami w produkcji, agregacji i dystrybucji treści medialnych zgodnie z logiką działania nowych mediów, opierając się na stymulowaniu aktywności użytkowników. Taka sieć jest bardzo elastyczna, płynna, nieustannie korygowana, ewoluując dzięki permanentnej rekonfiguracji ról i relacji. Sieć ta tworzy unikatowe produkty medialne ze względu na ich społeczny wpływ.

Wspólna dla sfery medialnej i pozamedialnej pozostaje rola centralnych podmiotów w sieci, dominujących („gwiazd”) konstelacji<sup>27</sup>. W praktyce są nimi medialne korporacje transnarodowe<sup>28</sup>. Zajmowana przez nie pozycja pozwala na formułowanie i elastyczne korygowanie dominujących wartości. Temu też jest podporządkowany podział pracy między przedsiębior-

---

<sup>26</sup> R. Norman, R. Ramirez, *From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy*, „Harvard Business Review” 1993, no. 71, s. 65–67.

<sup>27</sup> J. Bierówka, *Zasada wzajemności w społeczeństwie informacyjnym*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Kraków 2009, s. 73–74.

<sup>28</sup> J. Kreft, *Ewolucja strategii...*, *op.cit.*

stwo medialne a jego użytkowników/klientów, temu też jest podporządkowana oferta dla użytkowników.

Elementem wpływającym na rynkową pozycję przedsiębiorstw medialnych jest nowomediálna kompetencja sieciowa, czyli umiejętność takiego zarządzania relacjami z użytkownikami, by występować w oczekiwanej przez organizację roli<sup>29</sup>. By czynili to, rekomendując taką postawę innym uczestnikom. Jest to kompetencja, dzięki której w sieci dochodzi do zarządzania tworzeniem i przechwytywaniem wartości<sup>30</sup>. Kompetencja ta polega w praktyce na umiejętnym i efektywnym nakłanianiu użytkowników do wykonywania zadań przypadających w starych mediach firmie medialnej, dzięki czemu użytkownicy stają dostawcami i ogniwami w sieci dystrybucji medialnych treści.

Erozji ulega natomiast koncepcja medialnego łańcucha wartości<sup>31</sup>. Pod presją konwergencji dochodzi bowiem do jego dekonstrukcji, coraz trudniejsze jest sprawowanie kontroli nad wszystkimi etapami łańcucha, podobnie jak niemożliwe staje się utrzymanie trwałych przewag konkurencyjnych w ramach łańcucha. Ulega on defragmentacji, a uzyskanie przewagi (zwykle krótkotrwałej) jest możliwe przede wszystkim w ramach pojedynczego ogniwa.

Jednocześnie dochodzi do masowej dezintermediacji, czyli zaniku barier i ograniczania roli pośredników. Firmy medialne coraz częściej mogą bezpośrednio obsługiwać poszczególnych użytkowników, co w praktyce oznacza na przykład redukcję roli profesjonalnych mediów<sup>32</sup>. Jednocześnie firmy te stają się pośrednikami w komunikacji użytkowników, dostarczając im platformy komunikacji.

Powyższy opis dogodności sieciowej interpretacji medialnej nie jest wolny od ułomności. Jako ważna metafora interpretacja ta stała się nową organizacyjną ramą pozwalającą zrozumieć społeczne interakcje i relacje władzy. Dlatego jest niekiedy określana przewrotnie jako „teoria wszystkiego”, jako nowy „standard złota”<sup>33</sup>, choć w istocie przyczynia się przede wszystkim do integracji wysiłków badawczych socjologów, antropologów kultury,

---

<sup>29</sup> T. Ritter, H.G. Gemünden, *Network Competence: Its Impact on Innovation Success and Its Antecedents*, „Journal of Business Research” 2003, vol. 56, s. 745–755.

<sup>30</sup> T. Ritter, *The Networking Company*, „Industrial Marketing Management” 1999, vol. 28, no. 5, s. 497–506.

<sup>31</sup> L. Downes, Ch. Mui, *Unleashing ...*, *op.cit.*

<sup>32</sup> K. Jakubowicz, B. Jung, T. Kowalski, *Założenia nowej ustawy o mediach elektronicznych oraz nowelizacji innych ustaw*, Studium w ramach PHARE PL 2001/IB/OT01, [www.krrit.gov.pl/bip/Portals/0/publikacje/strategie/zielona\\_ksiega.pdf](http://www.krrit.gov.pl/bip/Portals/0/publikacje/strategie/zielona_ksiega.pdf) (dostęp: 11.05.2013).

<sup>33</sup> A. Cavanagh, *Sociology in the Age of the Internet*. Berkshire, McGraw-Hill International, New York 2007, s. 23, 25.

medioznawców i ekonomistów. Nie zmienia to faktu, że liczne odmienne rozumienie sieci spowodowało, iż nawet w ramach tych samych dyscyplin teoretycy analizujący sieci „nie mówią o tym samym w tym samym czasie”<sup>34</sup>.

### 5.3. Zarządzanie retoryką społeczności

Aktywność użytkowników i możliwości zarządzania tą aktywnością wpisują się w rozważania na temat reintermediacji, czyli możliwości pozyskiwania, łączenia i organizowania różnych zasobów w potencjalnie stabilne modele medialnego biznesu pozostające w zgodzie z koniecznością przechwytywania wartości tworzonych przez użytkowników mediów.

Skala przechwytywania tej wartości jest uzależniona od tego:

- jaki jest jej wpływ na łączną wartość organizacji medialnej – jej udział w łącznej wartości;
- jaki jest jej wpływ na pozycję konkurencyjną organizacji medialnej.

Zważywszy na możliwości wykorzystywania aktywności użytkowników mediów, należy przyjąć, że dla możliwości przechwytywania wartości rosnące znaczenie mają umiejętności zarządzania przez organizację medialną tak zwaną retoryką społeczności. Nie dotyczy to jedynie mediów społecznościowych, albowiem zdecydowana większość tradycyjnych komercyjnych i publicznych, a także społecznych mediów zachęca odbiorców do różnego rodzaju aktywności.

W warunkach współtworzenia wartości przez użytkowników to ich umiejętności, gotowość do zaangażowania i świadome bądź nieświadomione zrzeczenie się korzyści płynących z tworzenia wartości decydują o wartości przechwyconej przez organizację medialną. Zadaniem tej organizacji jest w takich okolicznościach tworzenie jak najlepszych warunków do współtworzenia wartości i poinformowanie użytkowników o tych warunkach. Działania te mają różny charakter i można je podzielić na czynniki niezbędne i sprzyjające.

Ważnymi kompetencjami organizacji medialnej są zatem:

- tworzenie technicznych warunków współtworzenia wartości;
- komunikowanie o takich warunkach;
- zachęcanie użytkowników, by to oni komunikowali o takich możliwościach;

---

<sup>34</sup> *Ibidem*, s. 9.

- zabieganie o to, by użytkownicy tworzyli treści medialne i by czynili to jak najczęściej;
- dbałość o nieustanne podnoszenie przez użytkowników własnych umiejętności w korzystaniu z mediów.

Zważywszy na znaczenie retoryki społeczności, podstawową kompetencją organizacji medialnej w tak zwanych mediach społecznościowych jest ponadto:

- utrzymywanie użytkowników w przeświadczeniu o zaletach i dominacji nierynkowych, niekomercyjnych walorów mediów;
- utrzymywanie dominacji „wspólnotowej”, „społecznościowej” narracji w dyskusji o nowych mediach;
- zapobieganie ewentualnym roszczeniom, które mogą powstawać w konsekwencji osadzenia relacji medialnych w rynkowym środowisku.

Fundamentem takiej retoryki jest utrzymywanie przeświadczenia użytkowników o „darmowości” dostępnych usług i produktów medialnych, czyli na przykład poczty elektronicznej, możliwości wymiany treści medialnych i dostępu do tych treści – wszystko to bez angażowania użytkowników w publiczną refleksję na temat rynkowych podstaw funkcjonowania mediów i znaczenia własności.

## 5.4. Dominacja tradycyjnych modeli biznesowych i luka stabilności

Z sukcesem na rynku mediów wiąże się także innowacyjność modelu biznesowego i to ona jest podstawowym czynnikiem determinującym możliwości przechwycenia wartości. W praktyce na medialnym rynku powstało jednak niewiele efektywnych nowych modeli biznesu pozwalających na funkcjonowanie organizacji nowomediálních, choć wciąż pojawiają się nowe rozwiązania nawiązujące głównie do dwóch podstawowych modeli, czyli reklamowego i opłat wnoszonych za dostęp do treści medialnych.

Do udanych przypadków należy model zaproponowany przez Apple – kombinacja iPod/iTunes, czyli w istocie powstanie nowego rynku przenośnych odtwarzaczy muzyki o łatwej i dostępnej formie zapisu, możliwej jednak po zakupie stosunkowo kosztownego urządzenia. Model taki oznacza powiązanie dostępu do treści medialnych z unikatową technologią i oprogramowaniem Apple funkcjonujące w reżimie ograniczającym możliwości imitacji.

Problem ze sformułowaniem i praktycznym zastosowaniem efektywnego, stabilnego modelu biznesowego dotyczy przede wszystkim organizacji biznesowych tak zwanych starych mediów funkcjonujących w nowomediálním środowisku<sup>35</sup>. Model taki, czyli architektura dla produktu, usługi, przepływów informacji i opis różnych biznesowych aktywności, przedstawia potencjalne korzyści i źródła dochodów dla różnych biznesowych aktorów<sup>36</sup>. Powinien ilustrować, w jaki sposób dochodzi do zwrotu z inwestycji w mediach i jak uzyskiwany dochód jest dystrybuowany pomiędzy inwestorami<sup>37</sup>.

Pomimo licznych prób taki uniwersalny model dla wydawców prasy, radia i telewizji przenoszonych w cyfrowe środowisko nadal nie powstał, a kolejne próby jego formułowania napotykaą istotne bariery. Do najważniejszych z nich należą:

- Bariera I – brak gotowości wnoszenia przez odbiorców opłat za treści. Z badań aktywności internautów na najbardziej rozwiniętych rynkach wynika, że osoby najczęściej poszukujące informacji są także stałymi czytelnikami prasy<sup>38</sup>. Połowa z nich kupuje papierowe wydania, ale jedynie 5% płaciło w tym samym czasie za informacje w wersjach cyfrowych (grono to jednak rośnie w większości krajów, zwłaszcza w USA, Wielkiej Brytanii, Francji i Niemczech). Opłaty są gotowi uiszczać przede wszystkim właściciele smartfonów i tabletów<sup>39</sup>.
- Bariera II – brak akceptacji dla kontaktu z reklamą. Polega on między innymi na braku zainteresowania tradycyjnym przekazem reklamowym<sup>40</sup> oraz na przykład zjawisku tak zwanej ślepoty bannerowej, czyli ignorowaniu przez użytkowników reklam oraz elementów stron internetowych wyglądających jak reklamy<sup>41</sup>. Innym przejawem tego zjawiska jest rekla-

---

<sup>35</sup> A.B. Albarran, T. Moellinger, *Traditional Media Companies in the U.S. and Social Media: What's the Strategy?* [w:] M. Friedrichsen, W. Mühl-Benninghaus (eds.), *Handbook of Social Media Management. Value Chain and Business Models in Changing Media Markets*, Springer, Heidelberg–New York–Dordrecht–London 2013, s. 9–24.

<sup>36</sup> R.G. Picard, *The Economics...*, *op.cit.*, s. 25–26.

<sup>37</sup> L. Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 30.

<sup>38</sup> Digital News Report 2013, Reuters Institute for the Study of Journalism.

<sup>39</sup> *Ibidem*.

<sup>40</sup> CBOS (2011), *Nudzą, drażnią, dezinformują – Polacy o reklamach*, [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K\\_016\\_11.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K_016_11.PDF) (dostęp: 13.01.2012).

<sup>41</sup> Ch.-H. Cho, H.J. Cheon, *Why do People Avoid Advertising on the Internet?*, „Journal of advertising” 2004, vol. 33, no. 4, s. 89–97.

mowa „ślepoty tekstowej”<sup>42</sup> oraz unikanie reklam w mediach społecznościowych<sup>43</sup>.

- Bariera III – quasi-monopolistyczna pozycja korporacji nowomediacyjnych. W przypadku Internetu koncentracja jest szczególnie silna, zwłaszcza w segmencie wyszukiwarek<sup>44</sup>. Pomimo wielkiego wyboru treści, większość wizyt w Internecie dotyczy takich adresów, jak Google, Facebook, MySpace, YouTube, Microsoft, Yahoo i Apple – wszystkie należące do amerykańskich korporacji. Internet ma zatem oligarchistyczną strukturę, gdzie własność i władza są skupione w kilku korporacjach. W 2010 roku 71% rynku wyszukiwarek należało do Google, a Facebook dysponował 61% całego rynku mediów społecznościowych<sup>45</sup>.
- Bariera IV – opór kulturowy wewnątrz organizacji starych mediów. Normy i procedury stanowiące o profesjonalnym dziennikarstwie są bardzo wpływowe i silnie osadzone w redakcjach, trudno je zatem zmienić. W symbolicznym wymiarze potwierdzają pozycję mediów jako tak zwanej czwartej władzy. Profesjonalizm służy interesom organizacji medialnych poprzez potwierdzanie instytucjonalnych procesów, w których jest osadzona praca nad informacją<sup>46</sup>. W tej sytuacji dziennikarze mogą się odnosić z lekceważeniem, niechęcią, a niekiedy wrogością do informacji zwrotnych od odbiorców, ponieważ uważają je za niereprezentatywne<sup>47</sup>. Badania potwierdzają, że dziennikarze nie mają żadnego interesu w utrzymywaniu kontaktów z audytorium<sup>48</sup>. Taka dobrze udokumentowana odporność na wpływ publiczności wydaje się zrozumiała, biorąc pod uwagę fakt, że status zawodowy dziennikarzy i poczucie autonomii często opierają się bardziej na zdolności do podejmowania ważnych decyzji niż na odbiorze informacji<sup>49</sup>. Uwaga ta dotyczy nie tylko okresu przedcyfrowego, gdy odbiorcy korespondowali z redakcjami

---

<sup>42</sup> J.W. Owens, B.S. Chaparro, E.M. Palmer, *Text Advertising Blindness: The New Banner Blindness?*, „Journal of Usability Studies” 2011, vol. 6, no. 3, s. 172–197.

<sup>43</sup> A.M. Barreto, *Do Users look at Banner Ads on Facebook?*, „Journal of Research in Interactive Marketing” 2013, vol. 7, no. 2, s. 119–139.

<sup>44</sup> M. Hindman, *The Myth...*, *op.cit.*, s. 135.

<sup>45</sup> S.P. Anderson, *Advertising on the Internet* [w:] M. Peitz, J. Waldfogel (eds.), *The Oxford Handbook of the Digital Economy*, Oxford University Press, New York 2012, s. 355–396.

<sup>46</sup> G. Tuchmann, *Making News by Doing Work*, „American Journal of Sociology” 1973, vol. 79, s. 12.

<sup>47</sup> H. Gans, *Deciding What's News*, Pantheon, New York 1979.

<sup>48</sup> J. Harrison, *Terrestrial TV News in Britain*, Manchester University Press, Manchester 2000, s. 117.

<sup>49</sup> P. Schlesinger, *Putting Reality Together*, Constable, London 1978, s. 111.

(listy do redakcji były ważną częścią gazet) i uczestniczyli w talk show, ale nie mieli łatwych możliwości komunikacyjnych. Dotyczy także ostatnich dekad charakteryzujących się rozwiniętą konwergencją technologii telekomunikacyjnych, medialnych i komputerowych. To okres, w którym doszło do tak ważnych zjawisk w mediach, jak pojawienie się koncepcji open source czy dziennikarstwa obywatelskiego, które wspólnie oznaczały zwiększenie roli społeczeństwa w tworzeniu treści medialnych, „odejście od dziennikarstwa rozumianego, jako wykład i zastąpienie go rozmową”<sup>50</sup>.

Opisane stosunki można zatem w skrócie określić jako autonomię profesjonalnych mediów towarzyszącą zrozumieniu potrzeby służenia społeczeństwu.

Zmiany technologiczne i społeczne są zatem traktowane jako realne zagrożenie dla profesjonalnych wartości i zawodowych praktyk. Zarządzający tradycyjnymi organizacjami medialnymi mają tendencje do zachowawczych zachowań i hołdowania rutynowym rozwiązaniom. Dążą do „normalizacji” nowych formatów, aż staną się one standardem i tradycyjną praktyką<sup>51</sup>. Nowe formy, takie jak na przykład blogi, są zagrożeniem dla długotrwałej dziennikarskiej praktyki ze względu na ich konwersacyjny charakter<sup>52</sup>. Przykładem powolnych reakcji tradycyjnych mediów jest odzew na koncepcję „dziennikarstwa obywatelskiego”, choć nie brakuje przykładów traktowania niektórych nowych form jako rozszerzenia, a nie odejścia od tradycyjnego dziennikarstwa, jego standardów i praktyk<sup>53</sup>.

Niekiedy możliwości współuczestnictwa są świadomie ograniczane, na przykład do komentowania pojawiających się artykułów. W analizach stosunku dziennikarzy do komentarzy zamieszczanych przez użytkowników pojawia się wręcz określenie „oswajanie”, dotyczące ulokowanego w tych komentarzach potencjału władzy. Przykładem takich praktyk jest zachęcanie publiczności przez BBC do aktywności, choć taka możliwość

---

<sup>50</sup> D. Gillmor, *We the Media: Grassroots Journalism by the People, for the People*, O'Reilly, Sebastopol 2004.

<sup>51</sup> J.B. Singer, *The Political J-Blogger: „Normalizing” a New Media Form to Fit Old Norms and Practices*, „Journalism” 2005, vol. 6, no. 2, s. 192–193.

<sup>52</sup> *Ibidem*, s. 178–180.

<sup>53</sup> A. Hermida, *The Blogging BBC: Journalism Blogs at the World's Most Trusted News Organisation*, „Journalism Practice” 2009, vol. 3, no. 3, s. 269.



może się spotykać z niechęcią przedsiębiorstw medialnych do przyjmowania modeli zaangażowania w większym wymiarze<sup>54</sup>.

- W obliczu powyższych zastrzeżeń badania na temat norm profesjonalizmu, kultury redakcyjnej i specyfiki pracy w mediach pozwoliły na sformułowanie wniosków o kulturowym oporze przedstawicieli tradycyjnego dziennikarstwa<sup>55</sup>. U jego podstaw leży także nieufność do wiarygodności nieprofesjonalnych informacji i traktowanie Internetu jako platformy zorientowanej biznesowo, użytecznej przede wszystkim dla reklamodawców – te wnioski przynoszą badania mediów w 11 krajach Europy<sup>56</sup>. Oznacza to, że zważywszy na dynamikę władzy profesjonalnych dziennikarzy i właścicieli mediów, dziennikarstwo multimedialne bywa strategicznym celem menedżerów, ale nie pojawia się wśród zawodowych aspiracji dziennikarzy<sup>57</sup>. Zdaniem tych drugich dziennikarstwo, na przykład prasowe i internetowe, to dwa odrębne zawody mające niewiele wspólnych cech. Wynika to między innymi z wieloletniej „normalizacji” tradycyjnych dziennikarskich wartości, która dokonała się na długo przed pojawieniem się sieci internetowych.
- Bariera V – „bariera społeczności”. To brak umiejętności nawiązywania relacji z użytkownikami. W sieci 2.0 przewagę konkurencyjną uzyskują te organizacje medialne, które potrafią zapewnić sobie dostęp do darmowych treści możliwie wysokiej jakości, tworzonych przez użytkowników. Treści te są wykorzystywane przez organizacje medialne do uzyskiwania przewagi kosztowej.

Przedsiębiorstwom medialnym, którym nie udaje się stworzyć platform do budowania „społeczności” czy też wygenerować ruchu wokół publikowanych treści medialnych, grozi dryfowanie w dotychczasowej postaci. Przykładem takiego dryfu są liczne wydawnictwa tradycyjnej prasy w Polsce.

W obliczu tych barier organizacje tak zwanych starych mediów znalazły się w okresie przejściowym, w „luce stabilności”, gdy dotychczasowe modele nie zapewniają już rozwoju, a nie powstały jeszcze efektywne modele pozwalające na ich bezpieczną finansowo „migrację” w cyfrowe środowisko

---

<sup>54</sup> A. Williams, C. Wardle, K. Wahl-Jorgensen, „Have They Got News for Us?”. *Audience Revolution or Business as Usual at the BBC?*, „Journalism Practice” 2011, vol. 5, no. 1, s. 86.

<sup>55</sup> J.B. Singer, *Strange Bedfellows? The Diffusion of Convergence in Four News Organizations*, „Journalism Studies” 2004, vol. 5, no. 1, s. 3–18.

<sup>56</sup> L. Fortunati, *The Influence of the Internet on European Journalism*, „Journal of Computer-Mediated Communication” 2009, vol. 14, no. 4, s. 953.

<sup>57</sup> *Ibidem*.

wielokierunkowej komunikacji. Stosując terminologię M. Portera, można mówić o zagrożeniu „ugrzęźnięcia”, o kosztownym trwaniu organizacji medialnych bez nadziei na to, że dotychczasowe rozwiązania będą nadal w dłuższej perspektywie przynosiły oczekiwane rezultaty. Towarzyszy mu przekonanie o utracie kontroli nad medialną przestrzenią oraz wzrost zainteresowania monitorowaniem aktywności wszelkich danych, pozwalających na lepsze adresowanie przekazów reklamowych.

Dotychczasowe relacje między użytkownikami i organizacjami medialnymi, charakterystyczne dla hierarchicznych struktur, pozwalały na kontrolowanie i zarządzanie w ramach klarownego podziału ról na producentów i dostawców oraz na odbiorców/konsumentów. Interaktywność umożliwia natomiast społeczną produkcję, wyzwała u dobrowolnych, samoorganizujących się twórców grupowanie w niehierarchicznych strukturach. Mogą oni uczestniczyć w tworzeniu, dystrybucji medialnych produktów i usług, poddając się w ograniczonym wymiarze i w zakresie, jaki sami wybiorą, reżimowi dyspozycji w ramach samoograniczenia. Wybór ten, a także gotowość do dzielenia się przez użytkowników swoimi danymi oraz informacjami na temat zachowań rynkowych wpływa na ewolucję dotychczasowych i powstawanie nowych modeli biznesu.

W ramach wirtualnej samodzielności bądź wirtualnych wspólnot ewoluują zatem nie tylko relacje między firmami medialnymi i ich interesariuszami. Uczestniczenie w procesach tworzenia wartości, udział użytkowników gromadzących się wokół wyzwań produkcyjnych, marketingowych czy zarządczych, są wykorzystywane do tworzenia nowych rozwiązań biznesowych. Przykładem wspomniany już kilkakrotnie crowdsourcing, który jest nie tylko formą mobilizowania społecznej aktywności przez media komercyjne, ale także koncepcją atrakcyjnego modelu biznesowego<sup>58</sup>.

Taki trend do zagospodarowania aktywności użytkowników nie musi oznaczać gotowości przedsiębiorstw medialnych do pełnego „uwolnienia” produktów medialnych. Najbardziej efektywne modele biznesowe wypracowane przez tradycyjne media w Internecie nie opierają się jednak na koncepcji „wolności informacji”, ale – jak w przypadku „Wall Street Journal”, „New York Timesa” i „Financial Time” – na zapobieganiu tak zwanej wolnej dystrybucji. To w obawie przed ekspansją takich korporacji jak AOL (do której należy Huffington Post) czy Google powstają alianse między innymi Time Warner i Comcast (koncepcja TV Everywhere), które wiążą dostęp

---

<sup>58</sup> J. Brito, *Hack, Mash, and Peer: Crowdsourcing Government Transparency*, „The Columbia Science and Technology Law Review” 2008, vol. 9, s. 119–157.

do treści medialnych z umowami z sieciami kablowymi, czy Hulu (wspólne przedsięwzięcie News Corp. razem z NBC Universal) mający rywalizować z YouTube i Netflikiem.

Takie praktyki nie wykluczają jednak poszukiwań kolejnych rozwiązań modelowych. Pochwałam zmiany relacji między przedsiębiorstwami medialnymi a ich odbiorcami towarzyszy bowiem silna rynkowa presja kreowania nowych modeli nawiązujących do idei Web 2.0 i do czerpania wymiernych korzyści z tego tytułu. Presja ta stoi jednak w opozycji do koncepcji pozarynkowego otwartego dzielenia się treściami medialnymi.

W obliczu nacisku na wykorzystywanie możliwości Web 2.0 niezmienna pozostaje logika biznesowa mediów. Owszem, dochodzi do poszukiwania efektywnego modelu biznesu w „postreklamowym paradygmacie”, ale zmiany dotyczą etapu tworzenia (produkcji) i dystrybucji treści medialnych, natomiast źródła finansowania mediów pozostają takie same i nadal są oparte przede wszystkim na reklamie i opłatach za treści. Sieci społecznościowe są związane z nowymi możliwościami aktywności, ale towarzyszące im modele biznesowe koncentrują się nadal na dostarczaniu reklamodawcom dostępu do użytkowników. Na tych fundamentach rozwijają się korporacje – liderzy mediów społecznościowych.

W mediach sieciowej ekonomii, w których kulturowe wartości, takie jak uczestnictwo, współpraca i kreatywność, stają się mantrami, nie tylko jest poszukiwany nowy model biznesu, ale także dochodzi do zmiany ideologicznej, do restrukturyzacji społeczeństwa postindustrialnego i ekonomii usług<sup>59</sup>. Takie inicjatywy, jak YouTube, MySpace, Linux, Wikipedia czy Innocentive, mają wszak wspólne źródło: powstają dzięki zaangażowaniu anonimowych użytkowników definiujących i wyrażających własne potrzeby.

Wobec powyższego poszukuje się optymalnego modelu biznesowego organizacji medialnej, uwzględniającego relacje pomiędzy jego technologicznymi, społecznymi i marketingowymi składnikami. Technologiczne możliwości oferowane przez medialne urządzenia są w nim warunkiem niezbędnym, ale niewystarczającym. Są swoistym „biletem wejścia” na rynek. Wpływają jednak w przemożny sposób na formę i zakres korzystania z mediów, oferując nieustannie nowe możliwości, i jednocześnie stanowią platformę kreowania uświadamianych i nieuświadamianych potrzeb.

---

<sup>59</sup> H. Jenkins, *Confronting the Challenges of Participatory Culture*, Media Education for the 21<sup>st</sup> Century, MacArthur Foundation, Chicago 2007.

## 5.5. „Jazda na gapę”

Działalność ikonicznych dla Web 2.0 podmiotów, takich jak YouTube, BitTorrent, Flickr czy Facebook, i ich użytkowników jest powszechnie akceptowana, co nie znaczy, że wolna od krytyki. Z jednej strony bowiem mają one sprzyjać dyfuzji aktywności kulturalnej i rozwojowi działalności gospodarczej, ale z drugiej wiążą się ze stosunkowo powszechnym zjawiskiem piractwa, brakiem szacunku dla własności intelektualnej i praw autorskich czy przedstawianym wcześniej spadkiem jakości treści medialnych i erozją profesjonalizmu, jak również z solucjonizmem, czyli bezkrytycznym aprobowaniem nowych technologii, tak jakby były dobre same w sobie<sup>60</sup>. Łączą się ponadto z powstawaniem wartości opartym na zjawisku „legalnego piractwa”, które jest tolerowane przez instytucje państwa, a które dotyczy procesu wywłaszczenia – naruszania praw autorskich, czyli podstawy nowego ładu gospodarczego w Internecie. Tolerowane tym bardziej, że produkty medialne, zazwyczaj chronione prawem (na przykład utwory muzyczne czy filmowe), coraz częściej przestają być postrzegane jako dobra handlowe. Dotyczy to zwłaszcza młodszego pokolenia, które z czasem zacznie dominować na rynku. Może się ono odwołać do dwudziestoletniego zapisu J.P. Barlowa, który w magazynie „Wired”, jako prawdopodobnie pierwszy autor, podważył sens tradycyjnego prawa autorskiego w cyfrowym środowisku. Wówczas oderwanie utworu od fizycznej formy zostało zinterpretowane jako traktowanie utworu jako idei, dobra publicznego<sup>61</sup>. Taka interpretacja stoi w opozycji do praktyki ochrony interesów dominujących podmiotów przemysłu rozrywkowego. Podkreśla też wykorzystywanie prawa autorskiego wbrew społecznemu interesowi.

Interpretacja taka odwołuje się na przykład do dzielenia się plikami, dostępu do zasobów udostępnianych przez inne osoby zwalczania koncepcji agregacji osobistych bibliotek, której sztandarowym przykładem był powołany w 1999 roku Napster<sup>62</sup>.

Krytyka nowomiedialnego, internetowego środowiska jest stosunkowo nowym zjawiskiem. Jej wspólną cechą jest wskazanie na nadużywanie asymetrycznych relacji władzy, na zawłaszczanie wartości tworzonej przez użyt-

---

<sup>60</sup> E. Morozov, *The Net Delusion: The Dark Side of Internet Freedom*, „PublicAffairs” 2012.

<sup>61</sup> J.P. Barlow, *The Economy of Ideas*, „Wired” 1994, [http://www.wired.com//wired/archive/2.03/economy.ideas\\_pr.html](http://www.wired.com//wired/archive/2.03/economy.ideas_pr.html) (dostęp: 12.07.2014).

<sup>62</sup> P. Aigrain, *Dzielenie się. Kultura i gospodarka epoki Internetu*, Fundacja Nowoczesna Polska, Warszawa 2012, s. 17–18.

kowników, a w tym kontekście piętnowanie nadużywania prawa autorskiego. Brak tych praw nie jest bowiem interpretowany jako potencjalny problem, ale jako oczekiwany warunek rozwoju mediów i rozwoju społecznego<sup>63</sup>. Jest to warunek tym bardziej pożądanym, że branża rozrywkowa ma, zdaniem jej krytyków, działać jak „poszukujący renty kartel”, przy czym „renta jest tu rozumiana jako renta polityczna, polegająca na osiągnięciu korzyści przez pewne podmioty (między innymi branżę fonograficzną) przy wykorzystywaniu mechanizmów władzy politycznej kosztem dobrobytu społecznego”<sup>64</sup>.

Kwestie te odnieść można do rozważań na temat naturalnych opóźnień w legislacji w stosunku do płynnych okoliczności wynikających na przykład z postępu technologicznego, które mają sankcjonować to, co J. van Dijk nazywa osłabieniem prawa przez sieci. Są one bowiem szczególnym wyzwaniem dla zarządzających mediami za sprawą wystawiających na próbę dotychczasowe ustawodawstwa przyczyn, do których należy zaliczyć<sup>65</sup>:

- ulotny charakter sieci oderwanych od lokalizacji – system prawny jest tymczasem związany z możliwością lokalizacji;
- problem implementacji przepisów wynikający z nieprzejrzystości sieci i kłopotów z wykryciem przypadków naruszania prawa, ze znajdowaniem dowodów takich naruszeń oraz z pociąganiem do odpowiedzialności;
- ograniczenie przepisów do granic jednego państwa, podczas gdy technologia sieci bardzo szybko stała się zjawiskiem ponadpaństwowym. Ponadto regulacje te, jeżeli istnieją, ograniczają się do ogólnych deklaracji i podstawowych zasad;
- przywiązanie przepisów do „materialnej rzeczywistości” w mediach. Brakuje ponadto definicji takich pojęć, jak między innymi „informacja”, „dane”, „program”, „komunikacja elektroniczna”, „broker informacji”, „plik” itd.;
- związek obecnych przepisów z wcześniejszymi fazami rozwoju gospodarczego: wolną konkurencją i monopolizacją. Obecnie mamy do czynienia z nową rzeczywistością, powstałą w wyniku równoległych procesów międzynarodowej koncentracji kapitału i władzy oraz decentralizacji produkcji, globalną „gospodarką przepływów” i rozwojem sfery finansowej;

---

<sup>63</sup> P. Jakobsson, F. Stiernstedt, *Pirates of Silicon Valley: State of Exception and Dispossession in Web 2.0*, „First Monday” 2010, vol. 15, no. 7.

<sup>64</sup> P. Gałuszka, *Biznes muzyczny*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009.

<sup>65</sup> J. van Dijk, *Spoleczne aspekty nowych mediów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 181–182.

- system prawny „przedkonwergencyjny”, odwołujący się do coraz bardziej nieaktualnego rozgraniczenia różnych technologii. Takie oddzielne regulacje nie przystają do rzeczywistości tworzonej przez zintegrowane sieci;
- petryfikację istniejącego stanu prawnego, nieadekwatnego do nowych realiów; większość nowych przepisów jedynie modyfikuje wcześniejsze przepisy.

Przyczyny te dotyczą prawa autorskiego, wolności informacji i komunikacji oraz ochrony prywatności, nie odnoszą się natomiast zwykle do rozległych sieci. Co więcej, jak sugeruje J. van Dijk, rządy i władze kierują się głównie zasadą, że reguły obowiązujące off-line powinny obowiązywać również on-line, co było racjonalne jedynie w początkowych etapach rozwoju nowych technologii, natomiast w dłuższej perspektywie okazało się nieskuteczne, albowiem nie uwzględnia fundamentalnych różnic między środowiskami on-line (wirtualnym) i off-line (materialnym). W tym pierwszym zciera się bowiem różnica między sferą publiczną i prywatną, a co więcej, „nie można jednoznacznie powiedzieć, że za zdarzenia w środowiskach on-line odpowiada człowiek czy technologia”. Zanika ponadto podział na indywidualne i zbiorowe prawa własności. J. van Dijk w konkluzji apeluje zatem o stworzenie ogólnych ram dla przepisów dotyczących komunikacji i informacji.

Przyczyny przytoczone w powyższym zestawieniu sugerują, że przekroczenie prawa (na przykład własności utworów) jest dopuszczalne, a wręcz aprobowane i zalecane (nie wprost) dlatego, że dotyczy właśnie sieci. Innymi słowy, za wirtualnością sieci powinna podążać wirtualność prawa w sensie nie tylko metaforycznym.

Dzielenie się treściami medialnymi, nawet jeśli należą one do przedsiębiorstw medialnych, nie powinno być zatem penalizowane, bo odpowiedzialność „rozmywa się” w tym wypadku w nieoczywistościach sieciowych relacji. I nie jest tak jedynie dlatego, że stanowienie prawa nie nadąża za zmianami technologicznymi i społecznymi, albowiem to sama obecność produktów medialnych w sieci ma je wyłączać spod prawa. W praktyce mamy zatem do czynienia z wprowadzaniem i aprobowaniem permanentnego „stanu wyjątkowego”, czyli trwałego zawieszenia obowiązującego prawa w środowisku internetowym.

Pozbawienie praw własności użytkowników na rzecz silnych podmiotów medialnych jest istotną perspektywą analizy funkcjonowania nowych mediów także z punktu widzenia uzyskiwania przez nie przewagi konkurencyjnej w konfrontacji z największymi producentami treści medialnych, czyli

tak zwanymi tradycyjnymi mediami. Wspomniany stan wyjątkowy można bowiem rozważać jako:

- świadomą politykę państwa dążącego do ustanowienia nowego cyfrowego porządku gospodarczego;
- sposób na uzyskanie w gospodarce internetowej akumulacji poprzez wyłączenie.

Z krytycznej perspektywy w środowisku nowych mediów ma miejsce równoległe podtrzymywanie i naruszanie praw autorskich. Nowy ład polega na tolerowaniu nieładu prawnego i na towarzyszącym mu testowaniu nowych modeli biznesowych w otoczeniu, w którym użytkownicy mediów są poddawani powszechnym badaniom rynkowym i jednocześnie pozbawiani praw do owoców swej twórczej kreatywności.

Przykładami takich praktyk są analizowane przez P. Jakobssona i F. Stiernstedta reprezentatywne przypadki modeli biznesowych<sup>66</sup>:

- YouTube opartego na zawłaszczaniu dóbr kulturalnych użytkowników z pominięciem praw autorskich;
- przetwarzania przez Google prywatnej komunikacji e-mailowej oraz zapytań w wyszukiwarce, tak by służyły dostarczaniu użytkownikom kontekstowej reklamy;
- korzystania przez Facebooka z zaufania społecznego w celu generowania ekonomicznej nadwyżki.

YouTube jest nie tylko przykładem sukcesu finansowego, ale kulturowego, uzyskanego w warunkach balansowania na granicach pirackich praktyk. Jak przekonuje P. Snickars, jest to rozwój przez dopuszczanie braku kontroli nad przestrzeganiem prawa autorskiego, a także prawa do prywatności. „Demokratyczny potencjał” YouTube należy rozpatrywać również w odniesieniu do wyłączenia kontroli środków audiowizualnych i konstruowania narracji o własnym życiu, jak również w odniesieniu do braku kontroli nad produktami przemysłu kultury i amatorskich producentów wideo. Także w kontekście standardów mediów i wyzwalań „zwierzęcego ducha” w ramach kulturowych wspólnot poprzez publikację obraźliwych, obscenicznych treści<sup>67</sup>.

Korporacja Google uzyskuje z kolei przewagę konkurencyjną z agregacji ogromnej liczby danych, informacji i wiedzy pozyskanych za darmo, bo wysiłkiem użytkowników, z przetwarzania milionów unikatowych, w pełni

---

<sup>66</sup> P. Jakobsson, F. Stiernstedt, *Pirates...*, *op.cit.*

<sup>67</sup> S. . Snickars, *The Archival Cloud* [w:] P. Snickars, P. Vonderau (eds.), *The YouTube Reader*, National Library of Sweden, Stockholm 2009, s. 292–313.

anonimowych zapytań składanych przez internautów i na przykład oferowania dostępu do tych użytkowników w ramach tak zwanej reklamy kontekstowej.

W przypadku Facebooka model biznesu opiera się na dwóch fundamentach: powszechnym profilowaniu użytkowników, którzy zobowiązują się dostarczyć prawdziwe dane osobowe na potrzeby reklamodawców, a także na funkcjonowaniu jako platforma wymiany treści dostarczanych przez użytkowników. Istotą działalności Facebooka i wielu innych portali społecznościowych jest zatem monetyzacja zaufania użytkowników powierzających swe dane osobowe i treści medialne, a także gromadzenie i multiplikacja narracji poświęconych markom.

Mając na uwadze te przypadki, można, uogólniając, uznać, że korporacje nowomediálne nie są zainteresowane problemem sprzedaży produktów medialnych, ponieważ ich model biznesowy opiera się przede wszystkim na pozyskiwaniu reklam poprzez dobre sprofilowanie grup docelowych czy też indywidualnych klientów, których zachowania w sieci zostały rozpoznane – a retoryka społeczności wspiera taki nurt<sup>68</sup>.

O tym, jak Internet ma destrukcyjnie wpływać na dotychczasowy model biznesowy w tradycyjnych mediach – model, który przyczynił do wysokiej jakości profesjonalnego dziennikarstwa, filmów, muzyki i telewizji – przekonuje R. Levine<sup>69</sup>. Jego wywód ma jednak szerszy kontekst i nie dotyczy jedynie jakości. P. Levine przekonuje bowiem, że prawdziwy problem współczesnych mediów to konflikt w Internecie pomiędzy twórcami finansującymi treści medialne, zwłaszcza informacyjne i rozrywkowe, a ich dystrybutorami, którzy „jadą na gapę”, nie ponosząc kosztów tworzenia treści medialnych, czerpią natomiast z nich korzyści, przyczyniając się do obniżania ich jakości.

Konflikt ten dotyczy przede wszystkim treści medialnych przygotowywanych przez profesjonalistów (filmów, artykułów prasowych, nagrań muzycznych i tym podobnych). Jego ważnym czynnikiem jest zasada *safe harbor* pozwalająca serwisom takim jak YouTube (korporacja Google) na korzystanie z nagrań, o ile właściciele praw autorskich, które zostały naruszone, nie zwrócą się z żądaniem ich usunięcia z serwisów<sup>70</sup>. Ponieważ źró-

---

<sup>68</sup> J. Kreft, *Konsekwencje współtworzenia wartości w mediach przez użytkowników*, „Zarządzanie w Kulturze” 2013, nr 14 (4).

<sup>69</sup> R. Levine, *Free Ride: How Digital Parasites are destroying the Culture Business and how the Culture Business Can Fight Back*, Doubleday, New York 2011, s. 18.

<sup>70</sup> [http://ec.europa.eu/justice/policies/privacy/thridcountries/adequacy-faq1\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/policies/privacy/thridcountries/adequacy-faq1_en.htm) (dostęp: 13.09.2014); <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000D0520:EN:HTML> (dostęp: 15.09.2014); <http://www.export.gov/safeharbor/> (dostęp: 17.09.2014).



deł takich nagrań może być wiele, w praktyce są one nieustannie dostępne i odtwarzane. Jak sugeruje R. Levine, problem ten dotyczy trzech czwartych nagrań na YouTube<sup>71</sup>. Należy dodać, że niemal wszystkie z najpopularniejszych nagrań na tym najpopularniejszym na świecie serwisie oferującym dostęp do nagrań wideo zostały wyprodukowane przez podmioty, a zwłaszcza korporacje, „starych” mediów.

Z perspektywy przedstawicieli dominujących korporacji nowych mediów tradycyjny przemysł kultury jest anachroniczny, ponieważ kierownictwom mediów, zarządzającym na przykład studiami Hollywood, telewizjami stacjonarnymi, kablowymi i satelitarnymi, wytwórniami fonograficznymi i wydawnictwami prasowymi, nie udało się dostosować do oczekiwań wymagającego nowego pokolenia konsumentów mediów, którzy oczekują dostępu do darmowych filmów oraz książek, muzyków i wiadomości gdziekolwiek i kiedykolwiek w trybie online<sup>72</sup>. Oczekują, że w środowisku cyfrowym informacja będzie „wolna”, bo koszt jej uzyskania i multiplikacji jest coraz niższy – dotyczy to także nagrań muzycznych i filmów.

Jednocześnie ten „anachroniczny” przemysł dostarcza jednak treści medialnych, których redystrybucją zajmują się właśnie takie korporacje, jak Google (YouTube) i Facebook. Nie płacąc za wykorzystane treści lub płacąc poniżej kosztów ich powstawania, stają się one, według R. Levina, „pasożytami” czerpiącymi korzyści z działalności spółek medialnych zatrudniających dziennikarzy, inwestujących w kariery muzyków i aktorów. Rezultatem jest „cyfrowa wersja kapitalizmu w wydaniu Wal Mart”, w której dystrybutorzy czerpią korzyści ekonomiczne z Internetu, zmuszając producentów medialnych produktów do dalszego obniżania kosztów produkcji. Relacja ta destrukcyjnie wpływa na gospodarczą motywację do tworzenia wartościowego kina i muzyki.

Te powszechne praktyki dotyczą także dziennikarstwa wysokiej jakości, na którym korzysta na przykład opisywany już Huffington Post, popularna witryna informacyjna, na której pojawiają się wiadomości powstające w innych mediach. Huffington Post nie konkuruje zatem z wydawnictwami prasowymi o jakość produktów medialnych. Prezentuje informacje powstające w innych mediach, co z perspektywy zarządzającego Huffington Post jest outsourcingiem kosztów produkcji medialnej<sup>73</sup>.

---

<sup>71</sup> R. Levine, *Free Ride...*, *op.cit.*, s. 93.

<sup>72</sup> *Ibidem*.

<sup>73</sup> *Idem*, *How the Internet Has All but Destroyed the Market for Films, Music and Newspapers*, „The Observer” 2011, 14.08.

Huffington Post i podobne serwisy, które czerpią korzyści z pracy osób (podmiotów) trzecich, stają się w konsekwencji celem krytyki, która jest tym ostrzejsza, że zbiorcze komentowanie prezentowanych przez serwisy treści sprawia, iż zbędne staje się klikanie w załączony link (odsyłający do źródła informacji) i zapoznanie się z oryginalnym materiałem medialnym. Korzyści z udostępniania treści medialnych czerpie zatem „pasożyt”, a nie ich producent.

Należy jednak także dodać, że zarzutom „pasożytnictwa” towarzyszą usilne zachęty wydawców gazet i telewizyjnych informacji do komentowania, wyrażania opinii, a użytkownicy otrzymują od tych wydawców stosowne narzędzia do udostępniania treści medialnych przez na przykład Facebooka, YouTube czy Twittera. Każda licząca się stacja i wydawca mają własne profile na Facebooku, traktując to rozwiązanie jako element promocji własnej oferty, a jednocześnie zarzucają tej korporacji czerpanie korzyści z tego tytułu.

Tradycyjne media dążą zatem do wieloplatformowej dystrybucji i promocji, licząc na rozpowszechnienie rekomendacji własnych treści medialnych, które pozwalałoby na uzyskanie dodatkowych źródeł przychodów. Rezultaty tych starań mogą być pozytywne, jak w przypadku brytyjskiego „Guardiana”. W tym wypadku „ruch” internautów otrzymany z linków polecających zamieszczonych na Facebooku i Google jest większy od „ruchu” wynikającego z własnej strony<sup>74</sup>. Taki rezultat może być konsekwencją realizacji strategicznej wizji uczynienia z Facebooka centrum rozrywki, wymiany i konsumpcji mediów.

Innym przykładem agregacji łączącej korzystanie z mediów ze społecznymi procesem jest Zeebox – dostępny w ponad 150 krajach serwis łączący linki do informacji i produktów medialnych, pozwalający jednocześnie na ich sprzedaż. Serwis ten organizuje kanały telewizyjne, a dostępne rozwiązania kierujące ruchem czynią produkty medialne produktami społecznościowymi. W praktyce jest on dostosowany przede wszystkim do „drugiego ekranu” (czyli na przykład na tablet i telefon, na którym komentuje się treści medialne oglądane na „pierwszym ekranie” telewizora). Integracja taka staje się ważnym wyzwaniem, albowiem istotnym jej trendem jest konsumpcja informacji w środowisku cyfrowym na wielu urządzeniach. Zjawisko to jest dość powszechne, albowiem, jak wynika z badań z 2013 roku, ponad jedna

---

<sup>74</sup> R.K. Nielsen, K.Ch. Schröder, *The Relative Importance of Social Media for Accessing, Finding, and Engaging with News: An Eight-country Cross-media Comparison*, „Digital Journalism Ahead-of-print” 2014, s. 1–18.

trzecia użytkowników korzysta z dwóch, a 9% z trzech urządzeń równocześnie, przy czym osoby najczęściej poszukujące informacji są także stałymi czytelnikami prasy papierowej<sup>75</sup>.

Dla producentów muzyki praktyka „jazdy na gapę” oznacza presję na obniżenie cen utworów w Internecie. W konsekwencji czerpane w Internecie korzyści nie rekompensują strat wynikających z malejącej sprzedaży utworów na tradycyjnych nośnikach.

W przemyśle muzycznym, szczególnie narażonym na pirackie praktyki i nieuprawnione kopiowanie, prawa autorskie były „produktem” dostarczanym przede wszystkim przez wielkie wytwórnie<sup>76</sup>. Tradycyjna hierarchia produkcji, dystrybucji i konsumpcji była oparta na rzadkości: tworzenia, dostępu do narzędzi i technologii kreatywnej produkcji oraz produktów muzycznych. Odbiorca był zwykle pasywny wobec właścicieli praw i związany z wytwórnią „przemysł praw autorskich” pozostawał za bezpieczną osłoną prawną, choć dobra chronione zawsze były jednocześnie dobrami społecznymi<sup>77</sup>.

W erze cyfrowej łatwość dostępu do oferty oraz niskie koszty dystrybucji pozwalają twórcom na bezpośredni kontakt z publicznością i, w konsekwencji, wielu autorów może omijać platformy dystrybucyjne medialnych przedsiębiorstw, korzystając z ich produktów<sup>78</sup>. Jednocześnie odbiorca może współuczestniczyć w tworzeniu wartości poprzez komentowanie, remiksowanie, rekomendacje i tym podobne. Może się stać użytkownikiem nie tylko poprzez dzielenie się, ale także przez tworzenie dodatkowej wartości na dowolnej liczbie internetowych platform<sup>79</sup>. Może również w nieuprawniony sposób stać się dysponentem produktów medialnych.

W dyskusji tej występują na przykład takie organizacje, jak amerykańska Motion Picture Association of America (MPAA), która dąży do kontynuacji i wzmacniania prawnej ochrony praw autorskich, traktując je jako warunek pomyślnego rozwoju profesjonalnych twórców treści medialnych. Wspierają one wielkie korporacyjne wytwórnie płytowe, które roszcząc sobie prawo do występowania w imieniu artystów, ponoszą straty z tytułu erozji do-

---

<sup>75</sup> Digital News Report 2013, Reuters Institute for the Study of Journalism, <http://www.digitalnewsreport.org/> (dostęp: 14.03.2014).

<sup>76</sup> P. Gałuszka, *Biznes ...*, *op.cit.*

<sup>77</sup> W.M. Pollack, *Tuning In: The Future of Copyright Protection for Online Music in the Digital Millennium*, „Fordham Law Review” 1999, vol. 68, s. 2445.

<sup>78</sup> J. Rifkin, *Wiek...*, *op.cit.*, s. 361.

<sup>79</sup> L. Lessig, *Wolna kultura*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2005, s. 76–83.

tychczasowych modeli biznesu<sup>80</sup>. Formułując poważne zarzuty piractwa, te i inne organizacje tradycyjnych mediów starają się utrzymać kontrolę nad treściami medialnymi i ich agregacją. Jednocześnie jednak skłaniają się do współpracy z użytkownikami i przedsiębiorstwami nowych mediów. Przykładem jest brytyjski Channel 4 pozwalający użytkownikom na współpracę w ramach internetowego kanału 4Seven i kierujący się w ustalaniu programu krytycznymi recenzjami zamieszczanymi na Twitterze i Facebooku.

Równocześnie zwolennicy liberalizacji prawa autorskiego podkreślają niedostosowanie tradycyjnych mediów i reprezentujących je organizacji do nowych warunków, zarzucając im ponadto ograniczanie innowacyjności nowych mediów<sup>81</sup>. Elementem tej dyskusji jest „odwrócenie negatywnych skojarzeń” i traktowanie „piractwa” jako symbolu buntu przeciwko władzy korporacyjnej i próbom kryminalizacji oraz policyjnego nadzoru nad Internetem<sup>82</sup>. Opisujący ten problem M. David przytacza pozytywny, ale w istocie bezrefleksyjny stosunek do Pirate Bay jako do romantycznego przedsięwzięcia<sup>83</sup>.

Postawy takie są wspierane przez głosy, że możliwości respektowania praw autorskich w warunkach łatwego i powszechnego kopiowania są ograniczone i wymagają kompromisu pomiędzy oczekiwaniami twórców i dys-trybutorów. Pojawiający się w tym kontekście termin „kultura piractwa” przenosi dyskusję ponad jednoznaczne, wąskie definiowanie legalności i nielegalności zjawiska, co ma być konieczne, zważywszy na to, że znaczna część populacji praktykuje „mediację za pośrednictwem alternatywnych kanałów”<sup>84</sup>. Takie społeczne postawy sugerują, że innowacje w mediach powstają poza tradycyjnymi, przyjętymi sposobami prowadzenia działalności biznesowej.

Należy podkreślić, że konflikt pomiędzy profesjonalnymi producentami i korporacjami nowych mediów nie dotyczy tylko rynku amerykańskiego, choć z niego wywodzą się czołowe korporacje nowych mediów, ale całego rynku światowego, korporacje te są bowiem transnarodowe pod względem zasięgu działania, a spory prawne starają się rozstrzygać, powołując się na

---

<sup>80</sup> M. David, *Peer to Peer and the Music Industry: The Criminalization of Sharing*, Sage Publications, London 2010, s. 143.

<sup>81</sup> I. Hargreaves, *Digital Opportunity: A Review of Intellectual Property and Growth*, The Stationary Office, London 2011.

<sup>82</sup> M. David, *Peer...*, *op.cit.*

<sup>83</sup> *Ibidem*, s. 116.

<sup>84</sup> M. Castells, G. Cardoso, *Piracy Cultures: Editorial Introduction*, „International Journal of Communication” 2012, vol. 6, s. 829.

wspomnianą zasadę *safe harbor* akceptowaną co do zasady także przez Unię Europejską, w tym Polskę<sup>85</sup>.

Praktyki te nie byłyby możliwe bez rozwoju technologicznego i towarzyszącej mu marketingowej presji na posiadanie najnowszych produktów. Dla indywidualnych odbiorców i współtwórców rozwój ten oznaczał już pod koniec ubiegłego wieku dostęp do dwóch najważniejszych „technologii piractwa”: MP3 i DivX<sup>86</sup>, któremu towarzyszyła debata nad istotą „piractwa” – terminu ukutego przez organizacje tradycyjnych mediów, które piętnowały praktyki udostępniania plików muzycznych, filmowych i innych treści bez uwzględniania praw do tych plików.

Reasumując, rozwój Internetu wywiera zatem presję na dotychczasowe modele nie dlatego, że oznacza szybką transmisję danych, ale dlatego, że powstaje środowisko, w którym organizacje medialne unikają odpowiedzialności za swoje modele biznesowe kreujące załamanie rynkowe i destrukcję modeli biznesowych starych mediów.

---

<sup>85</sup> [http://mac.gov.pl/files/raport\\_ewaluacyjny\\_stosowania\\_programu\\_safe\\_harbour\\_-\\_dsi\\_mac.pdf](http://mac.gov.pl/files/raport_ewaluacyjny_stosowania_programu_safe_harbour_-_dsi_mac.pdf) (dostęp: 31.05.2014); M.I.K.E. Markel, *Safe Harbor and Privacy Protection: A Looming Issue for IT Professionals*, Professional Communication, IEEE Transactions on 49.1 (2006), s. 1–11.

<sup>86</sup> H.S. Spilker, S. Höier, *Technologies of Piracy? Exploring the Interplay Between Commercialism and Idealism in the Development of MP3 and DivX*, „International Journal of Communication” 2013, vol. 7, s. 2067–2086.



# ZAKOŃCZENIE

Google, Facebook, Twitter, Instagram, Huffington Post i wiele innych. Za społecznościową retoryką równości, partnerstwa, wspólnot i zbiorowej inteligencji, w aureoli kreatywności i doświadczeń, korporacje medialne zarządzają największą siecią fabryką świata. Osadzone na rynku, dążące do realizacji rynkowych celów, stosują w masowym wymiarze retorykę społeczności w której to, co rynkowe, staje się „społecznościowym”.

Internauci są w niej wydajni i twórczy, sami się uczą i sami kupują narzędzia pracy: smartfony, komputery, aplikacje i programy komputerowe. Sami współtworzą media: poprawiają gry komputerowe, tworzą pliki muzyczne, artykuły, piszą maile... Jest ich już trzy miliardy – jeszcze nigdy tak wielu nie pracowało tak nieświadomie i z takim entuzjazmem dla tak niewielu. Zwykle za darmo.

Zarządzanie ich aktywnością jest obecnie największym wyzwaniem organizacji medialnych. Tych nowych, dominujących korporacji nowo-medialnych, i tych starych, które w poszukiwaniu efektywnych modeli biznesowych są skazane na aktywność piratów i firm „jadących na gapę” – wykorzystujących ich produkcję. W tym środowisku „płynnej rzeczywistości” dostarczają bowiem to, co nadal w mediach najcenniejsze, czyli unikatowe produkty: informacje, filmy, gry i tak dalej.

Aby użytkownicy nie „wypadli ze swej roli”, by funkcjonowali na rynku w przeświadczeniu, że nowe media nie są z tym rynkiem związane, by ich zaangażowanie nie słabło i aby nadal można było przechwytywać wartości, które tworzą, niezbędne staje się umiejętne zarządzanie retoryką społeczności.

O tym, jak poważne wartości tworzą użytkownicy mediów, współdecydują ich umiejętności, narzędzia komunikacji, ich gotowość do zaangażowania się oraz świadome, a przede wszystkim nieświadomione zrzeczenie się korzyści płynących z tworzenia wartości. W tych warunkach wielkim strategicznym wyzwaniem, przed jakim stoi organizacja medialna, jest tworzenie jak najlepszych warunków do współtworzenia wartości i informowanie użytkowników o tych warunkach. Podstawową kompetencją organizacji medialnej staje się utrzymywanie użytkowników przekonaniu o zaletach,

wyjatkowości i „oczywistości” niekomercyjnych walorów nowych mediów. Eksponowanie ich pozarynkowych funkcji, użyteczności, nowości i podkreślanie nowej jakości komunikacji, jaką obiecują i spełniają.

Równie istotne jest, wpisane w społecznościową retorykę, podtrzymywanie i utrwalanie „wspólnotowej” narracji w dyskusji o nowych mediach oraz zapobieganie ewentualnym roszczeniom, które mogą się pojawić w konsekwencji osadzenia relacji medialnych w rynkowych realiach. Ani bowiem Facebook, ani Twitter, Pinterest czy Instagram nie oferują swoim użytkownikom udziału w korzyściach płynących z przechwytywania wartości tworzonych przez nich samych.

Społecznościowa retoryka darmowości usług jest daleka od refleksji nad rynkową istotą mediów. W „unoszących się” nad rynkiem społecznościowych mediach trudno znaleźć tak niepożądane terminy, jak zysk, akcjonariusze, koszty i stopa zwrotu. Termin „klient” stał się tak samo staro medialnym, a zatem historycznym zwrotem, jak odbiorca. W uniwersum „przyjaciół” Facebooka i „surferów” Internetu nowe zasady relacji, partnerstwa i lajków konstytuują nowe standardy, odległe od świata korporacji, giełdy i wyzysku, tak charakterystycznego dla tak zwanych starych mediów, czyli prasy, radia i telewizji. Nowe media przybrały społecznościowe maski – nie one jedne<sup>1</sup>, choć w tym przypadku zjawisko ma wymiar transnarodowy i współdefiniujący nowe społeczne relacje w wymiarze ponadkrajowym.

Nowomiedialna retoryka, wyeksponowana i umiejętnie podtrzymywana, pozostaje najważniejszą spuścizną pionierskiego okresu Internetu z jego marzeniami o konstytucji nowej demokracji i partycypacji. Niekiedy ubrana jest w standardy „odpowiedzialności społecznej biznesu”, nowoczesności, zazwyczaj – w oferty promocyjne związane z nowymi technologiami i ich artefaktami.

Retoryka społeczności wpływa także na dwie fundamentalne dla mediów, powiązane z sobą kwestie, a mianowicie na stabilność modeli biznesu oraz dziennikarstwo.

Rynkowa luka stabilności, w jakiej znalazły się organizacje tradycyjnych mediów, ma związek z destabilizacją dotychczasowych modeli i niewykształceniem się nowych. W warunkach konwergencji, której istotnym elementem jest masowa migracja dotychczasowych audytoriów między platformami medialnymi, organizacje tradycyjnych mediów dążą do mak-

---

<sup>1</sup> R. Batko, *Golem, Avatar, Midas, Złoty Cielec: organizacja publiczna w płynnej nowoczesności*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2013.



symalizacji własnych audytoriów, które jednak – także pod wpływem nowomediów – oczekują darmowej dostępności treści medialnych.

Jednocześnie Internet stał się czynnikiem zmiany, która jest definiowana jako „nieuchronna” i „konieczna”. W jej obliczu poszukuje się odpowiedzi na pytanie, które także można włączyć w kategorię nowej retoryki: „Dlaczego dziennikarze zasługują na niskie wynagrodzenie?”. I znajduje się odpowiedź: dlatego, że wartość społeczna tworzona przez dziennikarstwo nie wystarcza już na wynagradzanie dziennikarzy i utrzymywanie organizacji dziennikarskich. Ekonomiczna wartość pracy dziennikarzy powstała z wyłączności dostępu do informacji i ich źródeł oraz zdolności zapewnienia natychmiastowości ich przekazywania. Wartość ta jest obecnie stopniowo przejmowana przez beneficjentów rozwoju komunikacji medialnej.

Dziennikarstwo ewoluuje ku nowemu, powszechnemu uczestnictwu odbiorców w dystrybucji informacji – także w jej tworzeniu. Wymusza to na organizacjach dziennikarskich, by stały się częścią uniwersum społecznych usług medialnych, zarówno w szybkiej ich dystrybucji, jak i zachęcaniu do dzielenia się własnymi opowieściami, źródłami i faktami; uniwersum, w którym – zgodnie z nową retoryką – dziennikarzem może być każdy, a kult amatora wpisują się w nową kulturę darmowości.

Ale to także uniwersum nowych interpretacji zmian, w którym rozwój technologii i współtworzenie treści medialnych przez użytkowników nie muszą oznaczać kryzysu dziennikarstwa. Mogą być bowiem szansą, obietnicą eksplozji nowych możliwości. Kryzys dotyczy przede wszystkim modeli biznesowych prasy i organizacji nadawczych. Jest to zatem kryzys części branży medialnej, ale nie dziennikarstwa<sup>2</sup>. To przede wszystkim kryzys rentowności organizacji medialnych – ale nie dziennikarstwa. Także kryzys dotychczasowych interpretacji roli i rynkowego miejsca organizacji medialnych oraz tryumf nowej retoryki.

---

<sup>2</sup> B. Van der Haak, M. Parks, M. Castells. *The future of journalism: Networked journalism*, „International Journal of Communication” 2012, no. 6, s. 2924.



# BIBLIOGRAFIA

- Abbate J., *Inventing the Internet*, MIT Press, London 2000.
- Abbott R.D., *The World as Information: Overload and Personal Design*, Intellect Books, Exeter 1999.
- Abercrombie N., Longhurst B., *Audiences: A Sociological Theory of Performance and Imagination*, Sage, London–Thousand Oaks–New Delhi 1998.
- Afuah A., Tucci Ch., *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Aigrain P., *Dzielenie się. Kultura i gospodarka epoki Internetu*, Fundacja Nowoczesna Polska, Warszawa 2012.
- Albarran A.B., Moellinger T., *Traditional Media Companies in the U.S. and Social Media: What's the Strategy?* [w:] M. Friedrichsen, W. Mühl-Benninghaus (eds.), *Handbook of Social Media Management. Value Chain and Business Models in Changing Media Markets*, Springer, Heidelberg–New York–Dordrecht–London 2013.
- Allee V., *Value Creating Networks: Organizational Issues and Challenges*, „The Learning Organization Special Issue on Social Networks and Social Networking” 2009, vol. 6, issue 6.
- Allen M., *Web 2.0: An Argument against Convergence*, „First Monday” 2008, vol. 13, no. 3.
- Allmer T., *A Critical Contribution to Theoretical Foundations of Privacy Studies*, „Journal of Information, Communication and Ethics in Society” 2011, vol. 9, no. 2.
- Alvarez R.M., Hall T.E., *Point, Click, and Vote*, Brookings Institution Press, Washington 2004.
- Anderson A., *Długi ogon*, Media Rodzina, Poznań 2008.
- Anderson Ch., *Za darmo. Przyszłość najbardziej radykalnej z cen*, Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 2011.
- Anderson Ch., *Free. The Future of a Radical Price*, Random House, London 2009.
- Anderson S.P., *Advertising on the Internet* [w:] M. Peitz, J. Waldfoegel (eds.), *The Oxford Handbook of the Digital Economy*, Oxford University Press, New York 2012.
- Andrejevic M., *The Discipline of Watching: Detection, Risk, and Lateral Surveillance*, „Critical Studies in Media Communication” 2006, vol. 23, no. 5.
- Arrow K.J., *Gifts and Exchange*, „Philosophy and Public Affairs” 1972, vol. 1.
- Arsenault A., Castells M., *The Structure and dynamics of Global Multi-media Business Networks*, „International Journal of Communication” 2008, no. 2.
- Bain A., McLean H., *The Artistic Precariat*, „Cambridge Journal of Regions, Economy and Society” 2013, vol. 6.

- Bakker P., *Aggregation, Content Farms and Huffinization: The Rise of Low-pay and No-pay Journalism*, „Journalism Practice” 2012, vol. 6, no. 5–6.
- Banks J., Humhreys S., *The Labour of User Co-Creators Emergent Social Network Markets?*, „Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies” 2008, vol. 14, no. 4.
- Banks M., *The Politics of Cultural Work*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2007.
- Barbrook R., *The Hi-Tech Gift Economy*, „First Monday” 2005, vol. 3, no. 12.
- Bard A., Söderqvist J., *Netokracja; Nowa elita władzy i życie po kapitalizmie*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006.
- Barreto A.M., *Do Users Look at Banner ads on Facebook?*, „Journal of Research in Interactive Marketing” 2013, vol. 7, no. 2.
- Batko R., *Golem, Avatar, Midas, Złoty Cielec: organizacja publiczna w płynnej nowoczesności*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2013.
- Battelle J., *Szukaj. Jak Google i konkurencja wywołali biznesową i kulturową rewolucję*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Beard L. et al., *Internet Reputation Manager*, U.S. Patent No. 8,170,958. 1 May 2012.
- Benkler Y., *Bogactwo sieci. Jak produkcja społeczna zmienia rynki i wolność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Bever J., Christensen C.M., *Dylemat kapitalisty*, „Harvard Business Review Polska” 2014, wrzesień.
- Bielby W., Bielby D., *Cumulative Disadvantage in an Unstructured Labor Market*, „Work and Occupations” 1992, vol. 19.
- Bierówka J., *Zasada wzajemności w społeczeństwie informacyjnym*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Kraków 2009.
- Biton C., *Polityka kreatywności [w:] Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki*, A. Gwóźdź (red.), Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
- Boguszewicz-Kreft M., *Marketing doświadczeń. Jak poruszyć zmysły, zaangażować emocje, zdobyć lojalność klientów?*, Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa 2013.
- Boguszewicz-Kreft M., *Zarządzanie doświadczeniem klienta w usługach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009.
- Boutang Y.M., *Cognitive Capitalism*, Polity, Cambridge 2012.
- Bower J., Christensen C.M., *Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms*, „Strategic Management Journal” 1996, vol. 17.
- Bowman E.H., Haire M., *Social Impact Disclosure and Corporate Annual Reports*, „Accounting, Organizations and Society” 1976, vol. 1, no. 1.
- Brabham D.C., *Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases*, „Convergence” 2008, vol. 14, no. 1.
- Brabham D., *The Myth of Amateur Crowds: A Critical Discourse Analysis of Crowdsourcing Coverage*, „Information, Communication and Society” 2012, vol. 15, no. 3.
- Brito J., *Hack, Mash, and Peer: Crowdsourcing Government Transparency*, „The Columbia Science and Technology Law Review” 2008, vol. 9.
- Brown J.S., Duguid P., *The Social Life of Information*, Harvard Business Press, Boston 2002.

- Bruns A., *Blogs, Wikipedia, Second Life, and Beyond. From Production to Prodsusage*, Peter Lang, New York 2008.
- Bruns A., *Prodsusage, Towards a Broader Framework for User-led Content Creation*, „Creativity and Cognition” 2007, vol. 6.
- Bugdól B., *Wartości organizacji. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- Burston J., Dyer-Witthford N., Hearn A. (eds.), *Digital Labour: Workers, Authors, Citizens*, „Ephemera” 2010, vol. 10.
- Business Technology; Pools of Memory, Waves of Dispute*, „New York Times” 1992, I.29.
- Caraway B., *Audience Labor in the New Media Environment. A Marxian Revisiting of the Audience Commodity*, „Media, Culture & Society” 2011, vol. 33, no. 5.
- Carbone L.P., *Clued In. How To Keep Customers Coming Back Again and Again*, FT Prentice Hall, Upper Saddle River 2004.
- Carr N.G., *Is Google Making Us Stupid? What the Internet is Doing to Our Brains*, „The Atlantic” 2008, July/August.
- Carr N., *The Big Switch. Rewiring the World, From Edison to Google*, W.W. Norton & Company, New York 2009.
- Carroll A.B., Buchholtz A.K., *Business & Society: Ethics and Stakeholder management*, South-Western Cengage Learning, Mason 2008.
- Case D.O., *Looking for Information: A Survey of Research on Information Seeking, Needs, and Behavior*, Academic Press, San Diego 2002.
- Castells M., *Galaktyka Internetu, Refleksje nad Internetem, biznesem i społeczeństwem*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2003.
- Castells M., *Spółeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Castells M., Cardoso G., *Piracy Cultures: Editorial Introduction*, „International Journal of Communication” 2012, vol. 6.
- Castronova E., *On Virtual Economies*, „Game Studies” 2003, vol. 3, no. 2.
- Cavanagh A., *Sociology in the Age of the Internet. Berkshire*, McGraw-Hill International, New York 2007.
- Chałubińska-Jentkiewicz K., *Media audiowizualne. Konflikt regulacyjny w dobie cyfryzacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Chen K.-Y., Fine L.R., Huberman B.A., *Predicting the Future*, „Information Systems Frontiers” 2003, vol. 5, no. 1.
- Caves R., *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*, Harvard University Press, Cambridge 2002.
- Cho Ch.-H., Cheon H.J., *Why do People Avoid Advertising on the Internet?*, „Journal of Advertising” 2004, vol. 33, no. 4.
- Christensen C.M., *The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, Boston 1997.
- Christopherson S., *Beyond the Self-expressive Creative Worker An Industry Perspective on Entertainment Media*, „Theory, Culture & Society” 2008, no. 25, vol. 7–8.
- Christopherson S., *Hollywood in Decline? US Film and Television Producers beyond the Era of Fiscal Crisis*, „Cambridge Journal of Regions, Economy and Society” 2013, vol. 6.

- Christopherson S., *The Divergent Worlds of New Media: How Policy Shapes Work in the Creative Economy*, „Review of Policy Research” 2004, vol. 21, no. 4, s. 543–558.
- Combe C., *Introduction to E-business. Management and Strategy*, Routledge, New York 2013.
- Cook T., *Governing with the News: The News Media as a Political Institution*, University of Chicago Press, Chicago 1998.
- Cote M., Pybus J., *Learning to Immaterial Labour 2.0: MySpace and Social Networks*, „Ephemera” 2007, vol. 7, no. 1.
- Cyfrowe życie, Prosumer Report, Euro RSCG Sensors 2011.
- Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2007.
- David M., *Peer to Peer and the Music Industry: The Criminalization of Sharing*, Sage Publications, London 2010.
- Dąbrowski T., *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Kraków 2010.
- Deuze, M. *Media Work*, Polity, Wiley, Cambridge 2007.
- Van Dijk J., *Sounds from Utopia. Critical Issues of the Web 2.0 Perspective in the Network Society* [w:] M. Oya, R. Uda, Ch. Yasunobu, *Towards Sustainable Society on Ubiquitous Networks*, The 8th IFIP Conference on E-Business, E-Services, and E-Society (I3E 2008), 24–26.09.2008, Tokyo 2008.
- Van Dijk J., *Společne aspekty nowych mediów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Van Dijck J., *Users Like You? Theorizing Agency in User-Generated Content*, „Media Culture Society” 2009, vol. 31, no. 1.
- Van Dijk J., Hacker K., *The Digital Divide as a Complex and Dynamic Phenomenon*, „The Information Society” 2003, no. 19.
- Van Dijck J., Nieborg D., *Wikinomics and Its Discontents of Web 2.0 Business Manifestos*, „New Media & Society” 2009, vol. 11, no. 4.
- DiMaggio P., Hargittai E., Neuman W., Robinson J., *Social Implications of the Internet*, „Annual Review of Sociology” 2001, no. 27.
- Dobek-Ostrowska B., *Media masowe i aktorzy polityczni*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004.
- Dobiegała-Korona B., *Wartość klienta* [w:] M. Panfil, A. Szablewski, *Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora*, Poltext, Warszawa 2006.
- Donald B., Gertler M.S., Tyler P., *Creatives after the Crash*, „Cambridge Journal of Regions, Economy and Society” 2013, vol. 6, no. 1.
- Downes L., Mui Ch., *Unleashing the Killer App: Digital Strategies for Market Dominance*, Harvard Business Press, Boston 1998.
- Drucker P., *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa Muza SA, Warszawa 2000.
- Dyer-Witheford N., *Cyber-negri: General Intellect and Immaterial Labor* [w:] T.S. Murphy, A.-K. Mustapha (eds.), *Resistance in Practice: The Philosophy of Antonio Negri*, Pluto Press, London 2005.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

- Eisenhardt K.M., *Making Fast Strategic Decisions in High Velocity Environments*, „Academy of Management Journal” 1989, vol. 32, no. 3.
- Enzensberger H.M., *Constituents of a Theory of the Media [w:] Electronic Media and Techniculture*, New Brunswick 2000, s. 13–36.
- Eriksen T.H., *Tyrania chwili: szybko i wolno płynący czas w erze informacji*, PIW, Warszawa 2003.
- Estellés-Arolas E., González E., *Towards an Integrated Crowdsourcing Definition*, „Journal of Information Science” 2012, vol. 38, no. 2.
- Evans P., Wurster T., *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy*, Harvard Business School Press, Boston 2000.
- Felstiner A.L., *Working the Crowd: Employment and Labor Law in the Crowdsourcing Industry*, „Berkeley Journal of Employment and Labor Law” 2011, L. 32.
- Fernandes M.T., *A Holistic and Cultural View of Value*, „Advances in Management and Applied Economics” 2012, vol. 2, no. 1.
- Filiciak M., *Inny wymiar otwartości. Internetowa reprodukcja i redystrybucja treści kulturowych*, „Przegląd Kulturoznawczy” 2001, vol. 1, no. 9.
- Fisher D., Smith S., *Cocreation is Chaotic: What it Means for Marketing When No One Has Control*, „Marketing Theory” 2011, vol. 11, no. 3.
- Fletcher A., Guthrie J., Steane P., Roos G., Pike S., *Mapping Stakeholder Perceptions for a Third Sector Organization*, „Journal of Intellectual Capital” 2003, vol. 4, no. 4.
- Florida R., *Narodziny klasy kreatywnej*, Wydawnictwo Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
- Flores F., *Entrepreneurship and the Wired Life: Work in the Wake of Careers*, Demos, London 2000.
- Fortunati L., *The Influence of the Internet on European Journalism*, „Journal of Computer-Mediated Communication” 2009, vol. 14, no. 4.
- Freeman R.E., *Strategic Management – A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.
- Fuchs Ch., *A Contribution to the Critique of the Political Economy of Google*, „Fast Capitalism” 2011, vol. 8, no. 1.
- Fuchs Ch., *Dallas Smythe Today – The Audience Commodity, the Digital Labour Debate, Marxist Political Economy and Critical Theory, Prolegomena to a Digital Labour Theory of Value*, „TripleC: Cognition, Communication, Cooperation. Open Access Journal for a Global Sustainable Information Society” 2012, vol. 10, no. 2.
- Fuchs Ch., Sevignani S., *What Is Digital Labour? What Is Digital Work? What’s their Difference? And Why Do These Questions Matter for Understanding Social Media?*, „TripleC: Communication, Capitalism and Critique. Open Access Journal for a Global Sustainable Information Society” 2013, vol. 11, no. 2.
- Gałaszka P., *Biznes muzyczny*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009.
- Gans H., *Deciding What’s News*, Pantheon, New York 1979.
- Gauntlett D., *Making is Connecting. The Social Meaning of Creativity, from DIY and Knitting, to YouTube and Web 2.0*, Polity, Cambridge 2011.
- Geiger D., Seedorf S., Schulze T. et al., *Managing the Crowd: Towards a Taxonomy of Crowdsourcing Processes*, Americas Conference on Information Systems, 4–7.08.2011, Detroit 2011.

- Gębala P., *Homo consumens*, „Studia Medioznawcze” 2008.
- Goffman E., *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Aletheia, Warszawa 2011.
- Giddens A., *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Gill R., Pratt A., *The Social Factory?: Immaterial Labour, Precariousness and Cultural Work*, „Theory, Culture and Society” 2008, vol. 25, no. 7–8.
- Gillmor D., *We the Media: Grassroots Journalism by the People, for the People*, O’Reilly, Sebastopol 2004.
- Goban-Klass T., *Media i komunikowanie masowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2000.
- Goldmish J., Wu T., *Who Controls the Internet. Illusions of Corderless World*, Oxford University Press, New York 2006.
- Granovetter M., *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, „American Journal of Sociology” 1985, no. 91.
- Green J., Jenkins H., *Spreadable Media. How Audiences Create Value and Meaning in a Networked Economy* [w:] V. Nightingale, *The Handbook of Media Audiences*, Wiley–Blackwell, Malden–Oxford–West Sussex 2011.
- Griffin W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Grimes S.M., *Online Multiplayer Games: A Virtual Space for Intellectual Property Debates?*, „New Media and Society” 2006, vol. 8, no. 6.
- Grönroos Ch., *Value Co-Creation: Towards a Conceptual Model*, „Otago Forum-3, Academic Papers” 2011, paper no. 3.
- Guiso L., Sapienza P., Zingales L., *The Role of Social Capital in Financial Development*, „The American Economic Review” 2004, vol. 94, no. 3.
- Gulati R., Wang L.O., *Size of the Pie and Share of the Pie: Implications of Network Embeddedness and Business Relatedness for Value Creation and Value Appropriation in Joint Ventures*, „Research in the Sociology of Organizations” 2003, vol. 20.
- Gulyas A., *Demons into Angels? Corporate Social Responsibility and Media Organisations*, „Critical Survey” 2011, vol. 23, no. 2.
- Van der Haak B., Parks M., Castells M., *The Future of Journalism: Networked Journalism*, „International Journal of Communication” 2012, vol. 6.
- Haigh G., *Information Idol: How Google is Making us Stupid*, „The Monthly” 2006, 9.02.
- Halavais A., *Wyszukiwarki internetowe a społeczeństwo*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Hardin G., *The Tragedy of the Commons*, „Science” 1968, vol. 162, no. 3859.
- Hargittai E., *Serving Citizens Needs: Minimizing Online Hurdles to Accessing Government Information*, „IT and Society” 2003, no. 1.
- Hargittai E., Hinnant A., *Digital Inequality: Differences in Young Adults’ Use of the Internet*, „Communication Research” 2008.
- Hargreaves I., *Digital Opportunity: A Review of Intellectual Property and Growth*, The Stationary Office, London 2011.



- Harkin J., *Big Ideas: The Essential Guide to the Latest Thinking*, Atlantic Books Ltd, London 2012.
- Harrison J., *Terrestrial TV News in Britain*, Manchester University Press, Manchester 2000.
- Helpen D., *Social Capital: The New Golden Goose*, Cambridge University Press, Cambridge 1999.
- Henderson D., *Misguided Virtue: False Notions of Social Corporate Social Responsibility*, „New Zealand Business Roundtable” June 2001.
- Hendler J., *Web 3.0 Emerging*, „Computer” 2009, vol. 42, no. 1.
- Henneberg S.C., Mouzas S., *Final Customers' Value in Business Networks* [w:] M. Gibbert, F. Golfetto, A.G. Woodside, *Creating and Managing Superior Customer Value*, Emerald Group Publishing, Bingley 2008.
- Herman A., Coombe R.J., Kaye L., *Your Second Life? Goodwill and the Performativity of Intellectual Property in Online Digital Gaming*, „Cultural Studies” 2006, vol. 20, no. 2–3.
- Hermida A., *The Blogging BBC: Journalism Blogs at the World's Most Trusted News Organisation*, „Journalism Practice” 2009, vol. 3, no. 3.
- Herzenberg S., Alice J., Wial H., *New Rules for a New Economy: Employment and Opportunity in Postindustrial America*, Cornell University Press, Ithaca 1998.
- Hertel G., Niedner S., Herrmann S., *Motivation of Software Developers in Open Source Projects: An Internet-based Survey of Contributors to the Linux Kernel*, „Research Policy” 2003, vol. 32.
- Hills M., *Fan Culture*, Routledge, London 2002.
- Hindman M., *The Myth of Digital Democracy*, Princeton University Press, Princeton 2009.
- Hofmokl J., *Internet jako nowe dobro wspólne*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- Howe J., *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*, Crown, New York 2008.
- Hsieh J.J.-A., Rai A., Keil M., *Understanding Digital Inequality: Comparing Continued Use Behavioral Models of the Socio-Economically Advantaged and Disadvantaged*, „MIS Quarterly” 2008.
- Hofmokl J., *Internet jako nowe dobro wspólne*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- Hu J., Tsai Y., *Paradigms of Derived Exchange Value Effects in Market Network*, „Industrial Marketing Management” 2007, vol. 36.
- Huws U., *The Making of a Cybertariat: Virtual Work in a Real World*, „Monthly Review Press” 2003.
- Jacobides M.G., Knudsen T., Augier M., *Benefiting from Innovation: Value Creation, Value Appropriation and the Role of Industry Architectures*, „Research Policy” 2006, vol. 35, no. 8.
- Jakobsson P., Stiernstedt F., *Googleplex and Informational Culture* [w:] S. Ericson, K. Riegert (eds.), *Media Houses. Architecture, Media and the Production of Centrality*, Peter Lang, New York 2009.

- Jakobsson P., Stiernstedt F., *Pirates of Silicon Valley: State of Exception and Dispossession in Web 2.0.*, „First Monday” 2010, vol. 15, no. 7.
- Jacsó P., *Google Scholar: The Pros and Cons*, „Online Information Review” 2006, vol. 29, no. 2.
- Jameson F., *Representing Capital: A Reading of Volume One*, Verso, London–New York 2011.
- Jarvis J., *What Would Google Do?*, Collins business, New York 2009.
- Jeanneney J.-N., *Google and the Myth of Universal Knowledge*, University of Chicago Press, Chicago 2007.
- Jemielniak D., *Praca oparta na wiedzy: praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Jenkins J., *Confronting the Challenges of Participatory Culture*, Media Education for the 21st Century, MacArthur Foundation, Chicago 2007.
- Jenkins H., *Kultura konwergencji. Zderzenie starych i nowych mediów*, WAIp, Warszawa 2007.
- Jenkins H., „Strangers No More We Sing”: *Filking and the Social Construction of the Science Fiction Fan Community* [w:] L.A. Lewis, *The adoring audience: Fan culture and popular media*, Routledge, Taylor & Francis, New York 2001.
- Jensen M.C., *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*, „Business Ethics Quarterly” 2002, vol. 12, no. 2.
- Jeppesen L.B., Lakhani K.R., *Marginality and Problem Solving Effectiveness in Broadcast Search*, „Organization Science” 2010, vol. 21, no. 5.
- Jhally S., Livant B., *The Television Audience Watching: The Valorization of Audience Consciousness*, „Journal of Communication” 1986, vol. 36, no. 3.
- Jung B. *Wokół mediów ery Web 2.0*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010
- Kang H., McAllister M.P., *Selling You and Your Clicks: Examining the Audience Commodification of Google*, „TripleC: Cognition, Communication, Cooperation. Open Access Journal for a Global Sustainable Information Society” 2011, vol. 9, no. 2.
- Kaufmann N., Schulze T., Veit D., *More Than Fun and Money. Worker Motivation in Crowdsourcing – A Study on Mechanical Turk*, Americas Conference on Information Systems, 4–7.08.2011, Detroit 2011.
- Kaźmierczak K., *Kapitał społeczny a rozwój społeczno-ekonomiczny – przegląd podejść* [w:] K. Kaźmierczak, K. Hernik (red.), *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007.
- Keen A., *Kult amatora. Jak Internet niszczy kulturę*, WAIp, Warszawa 2007.
- Kelemen M., Smith W., *Community and its „Virtual” Promises: A Critique of Cyberlibertarian Rhetoric*, *Information, „Communication and Society”* 2001, vol. 4, no. 3.
- Kelly K., *Out of Control*, Addison Wesley, Reading 1994.
- Kleemann F., Voß G.G., Rieder K., *Un(der)paid Innovators: The Commercial Utilization of Consumer Work through Crowdsourcing*, „Science, Technology and Innovation Studies” 2008, vol. 4, no. 1.
- Kline S., Dyer-Witheyford N., De Peuter G., *Digital Play: The Interaction of Technology, Culture and Marketing*, McGill-Queen’s University Press, Montreal 2003.

- Kopytoff I., *Kulturowa biografia rzeczy – utowarowienie jako proces* [w:] M. Kempny, E. Nowicka (red.), *Badanie kultury. Elementy teorii antropologicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Kollock P., *The Economies of Online Cooperation: Gifts and Public Goods in Cyberspace* [w:] M. Smith, P. Kollock (eds.), *Communities in Cyberspace*, Routledge, London 1999.
- Kotler P., Caslione J.A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2013.
- Kreft J., *Dostęp do gospodarki opartej na wiedzy – nowe bariery i wykluczenia* [w:] J. Sokołowski, M. Sosnowski, A. Żabiński, *Ekonomia*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Kreft J., *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012.
- Kreft J., *Jakość dostępu i umiejętności użytkowników – nierozpoznane elementy wykluczenia cyfrowego w społeczeństwie informacyjnym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2009, nr 544, *Rynki przesyłu i przetwarzania informacji – stan obecny i perspektywy rozwoju*.
- Kreft J., *Konsekwencje współtworzenia wartości w mediach przez użytkowników*, „Zarządzanie w Kulturze” 2013, nr 14 (4).
- Kreft J., *Media a transfer zaufania w warunkach kryzysu* [w:] L. Garbarski, J. Tkaczyk, *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania nabywców*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- Kreps D.M., *Corporate Culture and Economic Theory* [w:] J.E. Alt, K.A. Shepsle (eds.), *Perspectives on Positive Political Economy*, Cambridge University Press, London 1990.
- Krzysztofek K., *Przedmowa: Posttradycyjne communitas – nadzieja na „dobre społeczeństwo”* [w:] J. Bierówka, *Zasada wzajemności w społeczeństwie informacyjnym*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2009.
- Krzysztofek K., *Spółeczeństwo w dobie internetu: refleksyjne czy algorytmiczne?* [w:] M. Olcoń-Kubicka (red.), *Re: internet – społeczne aspekty medium. Polskie konteksty i interpretacje*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006.
- Kumar S., *Google Earth and the Nation State. Sovereignty in the Age of New Media*, „Global Media and Communication” 2010, vol. 6, no. 2.
- Kundnani A., *Where Do You Want to Go Today? The Rise of Information Capital*, „Race and Class” 1998–1999, vol. 40, no. 2/3.
- Küng L., *Strategie zarządzania na rynku mediów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Lakhani K.L., Jeppesen L.B., Lohse P.A., Panetta J.A., *The Value of Openness in Scientific Problem Solving*, „Harvard Business School Working Paper” 2007.
- LaSalle D., Britton T.A., *Priceless. Turning Ordinary Products into Extraordinary Experience*, Harvard Business School Press, Boston 2003.
- Lash S., Lury C., *Globalny przemysł kulturowy. Medializacja rzeczy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.

- Lazzarato M., *Immaterial Labor* [w:] S. Makdisi, C. Casarino, R.E. Kar (eds.), *Marxism beyond Marxism*, eRoutledge, London 1996.
- Leadbeater C., Miller P., *The Pro-Am Revolution: How Enthusiasts Are Changing Our Economy and Society*, Demos, London 2004.
- Lee M., *Revisiting the „Google in China” Question from a Political Economic Perspective*, „China Media Research” 2010, vol. 6, no. 2.
- Lenhart A., Fox S., *Bloggers. A Portrait of the Internet’s New Storytellers*, Pew Internet and American Life Project, 2006.
- Lessig L., *Wolna kultura*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2005.
- Levine R., *Free Ride: How Digital Parasites are destroying the Culture Business and how the Culture Business Can Fight Back*, Doubleday, New York 2011.
- Levine R., *How the Internet Has All but Destroyed the Market for Films, Music and Newspapers*, „The Observer” 2011, 8.14.
- Levine R., Locke Ch., Searls D., Weinberger D., *Manifest Cluetrain*, WIG-Press, Warszawa 2000.
- Levis K., *Twórcy i ofiary internetu*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2010.
- Lévy P., *Collective Intelligence: Mankind’s Emerging World in Cyberspace*, Plenum, New York 1995.
- Levy S., *Hackers. Heroes of the Computer Revolution*, Penguin Books, New York 2001.
- Li C., Bernoff J., *Groundswell, Winning in a World Transformed by Social Technologies*, Harvard Business School Press, Boston 2007.
- Lievrouw L.A., *Alternative and Activist New Media*, Polity Press, Malden 2011.
- Maak T., *Undivided Corporate Responsibility: Towards a Theory of Corporate Integrity*, „Journal of Business Ethics” 2008, vol. 82, no. 2.
- Maciąg R., *Pragmatyka Internetu. Web 2.0 jako środowisko*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.
- Malone T.W., Laubacher R., Dellarocas C., *The Collective Intelligence Genome*, „MIT Sloan Management Review” 2010, vol. 51, no. 3.
- Markusen A., *Urban Development and the Politics of a Creative Class: Evidence from a Study of Artists*, „Environment and Planning A” 2006, vol. 38, no. 10.
- May Ch., *The Global Political Economy of Intellectual Property Rights, The New Enclosures*, Routledge, New York 2010.
- McCracken G., *Culture And Consumption II: Markets, Meaning, And Brand Management*, Indiana University Press, Bloomington 2005.
- McPhee R.D., Poole M.C., *Organizational Structures and Configurations* [w:] F.M. Jablin, L.L. Putnam (eds.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks 2001.
- McQuail D., *Teoria komunikowania masowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Meehan E.R., *Ratings and the Institutional Approach: A Third Answer to the Commodity Question*, „Critical Studies in Mass Communication” 1984, vol. 1, no. 2.
- Meehan E.R., *Why TV is Not Our Fault: Television Programming, Viewers, and Who’s Really in Charge*, Rowman and Littlefield, Lanham 2005.

- Mikułowski-Połomski M., *Fragmentaryzacja jako proces ponowoczesny. Rekompozycja poprzez fragmentaryzację*, „Eurolimes”, 2006, nr 1.
- Miller K.A., *Surviving Information Overload: The Clear, Practical Guide to Help You Stay on Top of What You Need to Know*, Zondervan, Nashville 2004.
- Mizik N., Jacobson R., *Trading Off Between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis*, „Journal of Marketing” 2003, vol. 67, no. 1.
- Moir L., *What do We Mean by Corporate Social Responsibility?*, „Corporate Governance” 2001, vol. I, no. 2.
- Moller K., Rajala A., *Rise of Strategic Nets: New Modes of Value Creation*, „Industrial Marketing Management” 2007, vol. 36, no. 7.
- Moon K., Matten D., *An Institution of Corporate Social Responsibility (CSR) in Multi-national Corporations (MNCs): Form and Implications*, „Journal of Business Ethics” 2012, vol. 111, no. 2.
- Morozov E., *The Net Delusion: The Dark Side of Internet Freedom*, „PublicAffairs” 2012.
- Mosco V., *The Political Economy of Communication*, Sage Publications, Los Angeles–London 2009.
- Murdock G., *Marx on Commodities, Contradictions and Globalisations Resources for a Critique of Marketised Culture*, „E-Compós” 2003, vol. 7.
- Murdock G., Golding P., *Capitalism, Communication and Class Relations* [w:] J. Curran, M. Gurevitch, J. Woolacott (eds.), *Mass Communication and Society*, Edward Arnold, London 1977.
- Neff G., Wissinger E., Zukin S., *Entrepreneurial Labor among Cultural Producers: „Cool” jobs in „hot” Industries*, „Social Semiotics” 2005, vol. 15, no. 3.
- Negroponte N., *Cyfrowe życie: jak się odnaleźć w świecie komputerów*, Książka i Wiedza, Warszawa 1997.
- Nie N., Hillygus D.S., Erbring L., *Internet Use, Interpersonal Relations and Sociability: Findings from a Detailed Time Diary Study* [w:] B. Wellman, C.A. Haythornthwaite (eds.), *The Internet in Everyday Life*, Blackwell Publishing, Laden–Oxford–Melbourne–Berlin 2002.
- Nielsen R.K., Schröder K.Ch., *The relative Importance of Social Media for Accessing, Finding, and Engaging with News: An Eight-country Cross-media Comparison*, „Digital Journalism Ahead-of-print” 2014.
- Nixon S., Crewe B., *Pleasure at Work? Gender Consumption and Work Based Identities in the Creative Industries*, „Consumption, Markets and Culture” 2004, vol. 7, no. 2.
- Nordenson B., *Journalism’s Battle for Relevance in an Age of too much Information*, „Columbia Journalism Review” 2008, XII.
- Nordenson B., *Overload! Journalism’s Battle for Relevance in an Age of Too Much Information*, „Columbia Journalism Review” 2008, XII, Columbia University.
- Norman R., Ramirez R., *Designing Interactive Strategy. From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy*, „Harvard Business Review” 1993, no. 71.
- Norman W., MacDonald C., *Getting to the Bottom of „Triple Bottom Line”*, „Business Ethics Quarterly” 2004, vol. 14, no. 2.

- Norris P., *Digital Divide. Civic Engagement, Information Poverty and the Internet Worldwide*, Cambridge University Press, New York 2001.
- O'Neill B.S., Adya M., *Knowledge Sharing and the Psychological Contract: Managing Workers across Different Stages of Employment*, „Journal of Managerial Psychology” 2007, vol. 22, no. 4.
- Owens J.W., Chaparro B.S., Palmer E.M., *Text Advertising Blindness: The New Banner Blindness?*, „Journal of Usability Studies” 2011, vol. 6, no. 3.
- Padula G., Dagnino G.B., *Untangling the Rise of Coopetition: The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure*, „International Studies of Management and Organization” 2007, vol. 37, no. 2.
- Parolini C., *The Value Net: A Tool for Competitive Strategy*, Wiley, Chichester 1999.
- Patten D.M., *Exposure, Legitimacy, and Social Disclosure*, „Journal of Accounting and Public Policy” 1992, vol. 10, no. 4, s. 297–308.
- Patten D., *Media Exposure, Public Policy Pressure, and Environmental Disclosure: An Examination of the Impact of Tri Data Availability*, „Accounting Forum” 2002, vol. 26, no. 2.
- Peck J., *Struggling with the Creative Class*, „International Journal of Urban and Regional Research” 2005, vol. 29.
- Pennock D.M., Lawrence S., Giles C.L., Nielsen F.Å., *The Real Power of Artificial Markets*, „Science” 2001, 291.5506.
- Petersen S.M., *Loser Generated Content. From Participation to Exploitation*, „First Monday” 2008, vol. 13, no. 3.
- Picard R.G., *Journalism, Value Creation and the Future of News Organizations*, Research Paper R-27, Joan Shorenstein Center on the Press, Politics and Public Policy, Harvard University Press, Harvard 2006.
- Picard R.G., *Media Product Portfolios: Issues in Management of Multiple Products and Services*, Lawrence Erlbau Associates, Mahwah 2005.
- Picard R.G., *The Economics and Financing of Media Companies*, Fordham University Press, New York 2002.
- Picard R.G., *Value Creation and the Future of News Organizations: Why and How Journalism Must Change to Remain Relevant in the Twenty-first Century*, Jönköping University, Lisbon 2010.
- Pine B.J., Gilmore J.H., *The Experience Economy Work is Theatre and Every Business a Stage: Goods and Services are no Longer Enough*, Harvard Business School Press, Boston 1999.
- Pisarek W., *Czwarta władza czy czwarty stan* [w:] W. Nentwig (red.), *Czwarta władza? Jak polskie media wpływają na opinię publiczną*, Wydawnictwo UAM, Poznań 1995.
- Pollack W.M., *Tuning In: The Future of Copyright Protection for Online Music in the Digital Millennium*, „Fordham Law Review” 1999, vol. 68.
- Porter M., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.
- Postigo H., *From Pong to Planet Quake: Post Industrial Transitions from Leisure to Work*, „Information, Communication and Society” 2003, vol. 6, no. 4, s. 593–607.

- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Co-opting Customer Competence*, „Harvard Business Review” 2000, 1–2, vol. 78, issue 1.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005.
- Prensky M., *Digital Natives, Digital Immigrants. Part 1*, „On the Horizon” 2001, vol. 9, no. 5.
- Prügl R., Schreier M., *Learning from Leading-edge Customers at The Sims: Opening up the Innovation Process Using Toolkits*, „R&D Management” 2006, vol. 36, no. 3.
- Putnam R., *The Strange Disappearance of Civic America*, „The American Prospect” 1996, vol. 4.
- Quinn S., *Convergence’s Fundamental Question*, „Journalism Studies” 2005, vol. 6, no. 1.
- Ratajczak-Mrozek M., *Istota podejścia sieciowego*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 4.
- Rayna T., Striukova L., *Web 2.0 is Cheap: Supply Exceeds Demand*, „Prometheus” 2010, vol. 28, no. 3.
- Rehak B., *Mapping the Bit Girl: Lara Croft and New Media Fandom*, „Information, Communication and Society” 2003, vol. 6, no. 4.
- Rieder K., Voss G., *The Working Customer – an Emerging New Type of Consumer*, „Psychology of Everyday Activity” 2010, vol. 3, no. 2, s. 3.
- Rifkin J., *Wiek dostępu. Nowa kultura kapitalizmu, w której płaci się za każdą chwilę*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2003.
- Ritala P.K., Välimäki P., Blomqvist K., Henttonen K., *Intrafirm Coopetition, Knowledge Creation and Innovativeness* [w:] D.B. Dagnino, E. Rocco (eds.), *Coopetition Strategy: Theory, Experiments and Cases*, Taylor and Francis, New York 2009.
- Ritter T., *The Networking Company*, „Industrial Marketing Management” 1999, vol. 28, no. 5, s. 497–506.
- Ritter T., Gemünden H.G., *Network Competence: Its Impact on Innovation Success and Its Antecedents*, „Journal of Business Research” 2003, vol. 56.
- Ritzer G., Jurgenson N., *Production, Consumption, Prosumption: The Nature of Capitalism in the Age of the Digital „Prosumer”*, „Journal of Consumer Culture” 2010, vol. 10, no. 10.
- Ross A., *Nice Work If You Can Get It*, „Work Organisation, Labour and Globalisation” 2006, vol. 1, no. 1.
- Ross A., *No-Collar: The Humane Workplace and its Hidden Costs*, Basic Books, New York 2003.
- Ross A., *Technology and Below-The-Line-Labor in the Copyfight Over Intellectual Property*, „American Quarterly” 2006, vol. 58, no. 3.
- Rybak M., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu – idea i rzeczywistość*, „Gospodarka Narodowa” 2001, nr 3.
- Sandoval M., *A Critical Empirical Case Study of Consumer Surveillance on Web 2.0*, „Internet and Surveillance. The Challenges of Web 2.0 and Social Media” 2012.
- Schlesinger P., *Putting Reality Together*, Constable, London 1978.
- Schumpeter J., *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

- Schrade U., *Etyka – główne systemy*, Placet, Warszawa 1992.
- Shapiro C., Varian H.R., *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press, Boston 1999.
- Shenk D., *Data Smog*, Harper Collins, New York 1997.
- Sheth J., Sisodia R., *The Rule of Three. Surviving and Thriving in Competitive Markets*, The Free Press, New York 2002.
- Siapera E., *Understanding New Media*, Sage Publications, London–New Delhi 2012.
- Siegel L., *Against the Machine: How the Web Is Reshaping Culture and Commerce And Why It Matters*, Spiegel & Grau, New York 2008.
- Da Silveira G., Borenstein D., Fogliatto S., *Mass Customization: Literature Review and Research Directions*, „International Journal Production Economics” 2001, no. 72.
- Silverstein C., *Analysis of a Very Large Web Search Engine Query Log*, ACM SIGIR Forum, vol. 33, no. 1, ACM, 1999.
- Singer J.B., *The Political J-Blogger: „Normalizing” a New Media Form to Fit Old Norms and Practices*, „Journalism” 2005, vol. 6, no. 2.
- Smith G.E., Venkatraman M.P., Dholakia R.R., *Diagnosing the Search Cost Effect: Waiting Time and the Moderating Impact of Prior Category Knowledge*, „Journal of Economic Psychology” 1999, vol. 20, no. 3.
- Smythe D., *Communications: Blindspot of Western Marxism*, „Canadian Journal of Political and Social Theory” 1977, vol. 1.
- Smythe D., *Dependency Road*, Ablex, Norwood 1981.
- Smythe D., *On the Audience Commodity and Its Work* [w:] G.D. Meenakshi, D. Keller, *Media and Cultural Studies*, Blackwell, Malden 2006.
- Smythe D., *The Consumer’s Stake in Radio and Television*, „The Quarterly of Film, Radio and Television” 1951, vol. 6, no. 2.
- Snickars P., *The Archival Cloud* [w:] P. Snickars, P. Vonderau (eds.), *The YouTube Reader*, National Library of Sweden, Stockholm 2009.
- Solomon R.C., *Ethics and Excellence: Co-operation and Integrity in Business*, Oxford University Press, Oxford 1992.
- Spilker H.S., Höier S., *Technologies of Piracy? Exploring the Interplay Between Commercialism and Idealism in the Development of MP3 and DivX*, „International Journal of Communication” 2013, vol. 7.
- Stebbins R.A., „Amateur” and „Hobbyist” as Concepts for the Study of Leisure Problems, „Social Problems” 1980, vol. 27, no. 4.
- Strychacz T., *Modernism, Mass Culture, and Professionalism*, Cambridge University Press, New York 1993.
- Surowiecki J., *Mądrość tłumu. Większość ma rację w ekonomii, biznesie i polityce*, One-press, Gliwice 2010.
- Szoka B., Marcus A., *The Next Digital Decade*, TechFreedom, Washington 2010.
- Szpunar M., *Nowe-stare medium. Internet między tworzeniem nowych modeli komunikacyjnych a reprodukowaniem schematów komunikowania masowego*, IFiS PAN, Warszawa 2012.
- Schwarz B., *The Paradox of Choice: Why More is Less*, ECCO, New York 2004.



- Tadeusiewicz R., *Spoleczność Internetu*, Akademicka Oficyna Wydawnicza Exit, Warszawa 2002.
- Tapscott D., *Cyfrowość dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, WAIp, Warszawa 2010.
- Tapscott D., Williams A., *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, WAIp, Warszawa 2008.
- Teece D.J., *Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy*, „Research Policy” 1986, vol. 15.
- Terranova T., *Free Labor: Producing Culture for the Digital Economy*, „Social Text” 2000, vol. 18, no. 2.
- Terranova T., *Network Culture: Politics for the Information Age*, Pluto Press, London 2004.
- Thurman N., *Forums for Citizen Journalists? Adoption of User Generated Content Initiatives by Online News Media*, „New Media and Society” 2008, vol. 10, no. 1.
- Toffler A., *Trzecia fala*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2006.
- Tuchmann G., *Making News by Doing Work*, „American Journal of Sociology” 1973, vol. 79.
- Turner F., *From Counterculture to Cyberculture. Stewart Brand, the Whole Earth Network and the Rise of Digital Utopianism*, The University of Chicago Press, Chicago–London 2006.
- Uricchio W., *Cultural Citizenship in the Age of P2P Networks* [w:] I. Bondebjerg, P. Golding (eds.), *European Culture and the Media*, Intellect, Bristol 2004.
- Vahlberg V., Shearer E., Peer L., Williams V., Figueroa B., *Media Management Center, Northwestern University, From „To Much” to „Just Right”*, Media Management Center Northwestern University, 2008, VIII.
- Vaidhyanathan S., *The Cryptopticon: The Legal, Ethical, and Intellectual Implications of „Big Data”* (Pro-gram) 2012.
- Vaidhyanathan S., *The Googlization of Everything (And Why We Should Worry)*, University of California Press, Berkeley 2011.
- Veale K.J., *Internet Gift Economies: Voluntary Payment Schemes as Tangible Reciprocity*, „First Monday” 2003, no. 12.
- Verwaal E., Commandeur H., Verbeke W., *Value Creation and Value Claiming in Strategic Outsourcing Decisions: A Resource Contingency Perspective*, „Journal of Management” 2009, vol. 35, no. 2.
- Vise D.A., *The Google Story*, Macmillan, London 2005.
- Vogel D., *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Brookings Institution Press, Washington 2005.
- Voß G., Rieder K., *Der arbeitende Kunde. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden*, Campus Verlag GmbH, Frankfurt–New York 2005.
- Williams R., *Culture and Materialism*, Verso, London 1980.
- Williams A., Wardle C., Wahl-Jorgensen K., „Have They Got News For us?”. *Audience revolution or Business as Usual at the BBC?*, „Journalism Practic” 2011, vol. 5, no. 1.

- Winner L., *Cyberlibertarian Myths and the Prospects for Community*, „ACM Sigcas Computers and Society” 1997, vol. 27.3.
- Wosińska W., *Oblicza globalizacji*, Wydawnictwo Smak Słowa, Sopot 2008.
- Wurff van der R., *Impacts of the internet on Newspapers in Europe*, „The International Journal for Communications Studies” 2005, vol. 67, no. 1.
- Young J.R., *Does „Digital Divide” Rhetoric Do More Harm Than Good?*, „Chronicle of Higher Education” 2001, 9.11.
- Zeithaml V., *Consumer Perception of Price, Quality and Value. A Means – End Model and Synthesis of Evidence*, „Journal of Marketing” 1988, no. 3.
- Zimmer M., *The Externalities of Search 2.0: The Emerging Privacy Threats when the Drive for the Perfect Search Engine Meets Web 2.0*, „First Monday” 2008, vol. 13, no. 3.
- Zittrain J., *The Future of the Internet – and How to Stop It*, Yale University Press, New Haven 2008.
- Zittrain J., *Ubiquitous Human Computing*, „Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences” 2008, vol. 366.1881.
- Zook M.A., Graham M., *The Creative Reconstruction of the Internet. Google and the Privatization of Cyberspace and DigiPlace*, „Geoforum” 2007, vol. 38, no. 6.

## Źródła internetowe

- Arrow K., *Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention* [w:] R. Nelson (ed.), *The Rate and Direction of Inventive Activity*, Princeton University Press, Princeton 1962, s. 614–615, <http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/papers/2006/P1856.pdf> (dostęp 05.12.2013).
- Asur S., Huberman B.A., *Predicting the Future With Social Media*, HP Labs report, 2010; [www.hpl.hp.com/research/scl/papers/socialmedia/socialmedia.pdf](http://www.hpl.hp.com/research/scl/papers/socialmedia/socialmedia.pdf) (dostęp: 26.12.2012).
- Barlow J.P., *The Economy of Ideas*, „Wired” 1994, [http://www.wired.com/wired/archive/2.03/economy.ideas\\_pr.html](http://www.wired.com/wired/archive/2.03/economy.ideas_pr.html) (dostęp: 12.07.2014).
- Brabham D.C., *Faces in the Crowd* [w:] B. Snider, *Crowdsourcing Tracking the Rise of the Amateur*, 2009. III, [http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2007/03/faces\\_in\\_the\\_cr.html](http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2007/03/faces_in_the_cr.html) (dostęp: 23.08.2014).
- CBOS, *Nudzą, drażnią, dezinformują – Polacy o reklamach*, [http://www.cbos.pl/SPI-SKOM.POL/2011/K\\_016\\_11.PDF](http://www.cbos.pl/SPI-SKOM.POL/2011/K_016_11.PDF) (dostęp: 13.01.2012).
- Digital News Report 2013, Reuters Institute for the Study of Journalism, <http://www.digitalnewsreport.org/> (dostęp: 14.03.2014).
- Dyer-Witheford N., *Cyber-Marx: Cycles and Circuits of Struggle in High Technology Capitalism*, 2008, <http://www.csmonitor.com/2007/0205/p01s03-ussc.html> (dostęp: 4.01.2013).
- Fong E., Wellman B., Kew M., Wilkes R., *Correlates of the Digital Divide: Individual, Household and Spatial Variation*, University of Toronto, <http://www.chass.utoronto.ca/~chass/>

- utoronto.ca/~wellman/netlab/PUBLICATIONS/\_frames.html, 2001 (dostęp: 14.04.2014).
- Friedman M., *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, „New York Times” 1970.
- Garite M., *The Ideology of Interactivity or, Video Games and the Taylorization of Leisure* [w:] *Level Up*, Digital Games Research Association Conference DiGRA, Utrecht 2003, <http://www.digra.org/dl/db/05150.15436> (dostęp: 31.12.2012).
- Gregory, *Tagged: The World's Most Annoying Website*, „Time” 2009, 6.11, <http://content.time.com/time/business/article/0,8599,1903810,00.html> (dostęp: 12.11.2013).
- Grossman L., *Time's Person of the Year: You*, Time.com, <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1569514,00.html?aid=434&from=o&to=http%3A//> (dostęp: 3.12.2012).
- Gulati R., *How CEOs Manager Growth Agendas*, „Harvard Business Review” 2004, July–August, <https://hbr.org/2004/07/how-ceos-manage-growth-agendas> (dostęp: 12.04.2014).
- Happy Birthday, Digital Advertising!*, [http://adage.com/digitalnext/post?article\\_id=139964](http://adage.com/digitalnext/post?article_id=139964) (dostęp: 20.05.2014).
- Hargittai E., *Second-Level Digital Divide: Differences in People's Inline Skills*, „First Monday” 2002, vol. 7, no. 4, [http://www.firstmonday.org/issues/issue7\\_4/hargittai/](http://www.firstmonday.org/issues/issue7_4/hargittai/) (dostęp: 11.07.2013).
- Hindman M., Tsioutsouluklis K., Johnson J.A., „*Googlearchy*”. *How a Few Heavily-Linked Sites Dominate Politics on the Web* (dostęp: 13.09.2013).
- Holley R., *Crowdsourcing: How and Why Should Libraries Do It?*, „D-Lib Magazine” 2010, vol. 16, no. 3, s. 4, <http://cc.aljazeera.net/content/launch-press-release> (dostęp: 12.04.2013).
- <http://blog.tiger.com.pl/chmury-obliczeniowe/> (dostęp: 5.01.2013).
- [http://ec.europa.eu/justice/policies/privacy/thridcountries/adequacy-faq1\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/policies/privacy/thridcountries/adequacy-faq1_en.htm) (dostęp: 12.04.2013).
- <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000D0520:EN:HTML> (dostęp: 12.04.2013).
- <http://www.export.gov/safeharbor/> (dostęp: 21.03.2014).
- [http://mac.gov.pl/files/raport\\_ewaluacyjny\\_stosowania\\_programu\\_safe\\_harbour\\_-\\_dsi\\_mac.pdf](http://mac.gov.pl/files/raport_ewaluacyjny_stosowania_programu_safe_harbour_-_dsi_mac.pdf) (dostęp: 31.05.2014).
- Markel M.I.K.E., *Safe Harbor and Privacy Protection: A Looming Issue for IT Professionals*, Professional Communication, IEEE Transactions on 49.1 (2006), s. 1–11, <http://media2.pl/reklama-pr/96178-Evolution-Media-Net-poszerza-oferteo-crowdsourcing-video.htm-1> (dostęp: 29.12.2012).
- [http://news.cnet.com/Hollywood-bashes-media-consolidation/2100-1026\\_3-6122447.html](http://news.cnet.com/Hollywood-bashes-media-consolidation/2100-1026_3-6122447.html) (dostęp: 23.11.2012).
- Jakubowicz K., Jung B., Kowalski T., *Założenia nowej ustawy o mediach elektronicznych oraz nowelizacji innych ustaw*, studium w ramach PHARE PL 2001/IB/OT01 (dostęp: 11.05.2013).
- [www.krrit.gov.pl/bip/Portals/0/publikacje/strategie/zielona\\_ksiega.pdf](http://www.krrit.gov.pl/bip/Portals/0/publikacje/strategie/zielona_ksiega.pdf) (dostęp: 12.04.2013).

- Kelly K., *We Are the Web*, „Wired” 200. VIII, 8 [http://www.wired.com/wired/archive/13.08/tech\\_pr.htm](http://www.wired.com/wired/archive/13.08/tech_pr.htm) (dostęp: 07.01.2013).
- Kücklich J., *Precarious Playbour: Modders and the Digital Games Industry*, „Fibreculture” 2005, no. 5, <http://journal.fibreculture.org/issue5/kucklich.html> (dostęp: 1.01.2013).
- Lanier J., *Digital Maoism* (dostęp: 3.01.2013).
- Lanier J., *You Are Not a Gadget. Manifesto*, <http://camaraobscura.fot.br/arquiv-os/gadget.pdf> (dostęp: 3.01.2013).
- Leadbeater CH., *We-think, Welcome to We-think: Mass Innovation, Not Mass Production*, <http://www.wethinkthebook.net/home.aspx> (dostęp: 30.12.2012).
- McCracken G., „Consumers” or <math>multipliers</math>. *A New Language for Marketing?*, [http://cultureby.com/2005/11/consumers\\_or\\_mu.html](http://cultureby.com/2005/11/consumers_or_mu.html) (dostęp: 5.01.2013).
- Menczer F., Fortunato S., Flammini A., Vespignani A., *Googlearchy or Googlocracy?*, IEEE Spectrum. Retrieved February 19, 2011, <http://spectrum.ieee.org/telecom/internet/googlearchy-or-googlocracy> (dostęp: 19.07.2013).
- O'Reilly T., *What is Web 2.0? Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software* 2005, <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html> (dostęp: 29.12.2012).
- Organisciak P., *Motivation of Crowds: The Incentives That Make Crowdsourcing Work*, <http://crowdstorming.wordpress.com/2008/01/31/motivation-of-crowds-the-incentives-that-make-crowdsourcing-work/> (dostęp: 22.02.2013).
- Peuter de G., Dyer-Witthford N., *A Playful Multitude? Mobilising and Counter-Mobilising Immaterial Game Labour*, „Fibreculture” 2005, no. 5, [http://journal.fibreculture.org/issue5/de-peuter\\_dyerwitthford.html](http://journal.fibreculture.org/issue5/de-peuter_dyerwitthford.html) (dostęp: 1.01.2013).
- Rauch, *The Origin of Slow Media: Early Diffusion of a Cultural Innovation through Popular and Press discourse, 2002–2010*, „Transformations 2011, no. 20, [http://www.transformationsjournal.org/journal/issue\\_20/article\\_01.shtml](http://www.transformationsjournal.org/journal/issue_20/article_01.shtml) (dostęp: 20.08.2014).
- Raymond, *Katedra i bazar*, LinuxCommunity.pl, <http://www.linuxcommunity.pl/node/4> (dostęp: 05.01.2013).
- Rosen J., *What I Think I Know About Journalism*, <http://pressthink.org/2011/04/what-i-think-i-know-about-journalism/> (dostęp: 14.10.2014).
- Schäfer M.T., *The Social in Social Media*, „New Media Studies” 2010, 10, <http://newmediastudies.nl/magazine/social-social-media> (dostęp: 2.01.2013).
- Shirky C., *In Praise of Freeloaders*, OpenPTP.com article, [http://www.openp2p.com/pub/a/p2p/2000/12/01/shirky\\_freeloading.html](http://www.openp2p.com/pub/a/p2p/2000/12/01/shirky_freeloading.html) (dostęp: 5.01.2013).
- Tugend A., *Typing in an E-Mail Address, and Giving Up Your Friends' Too*, „New York Times” 19.06.2009, <http://www.nytimes.com/2009/06/20/technology/internet/20shortcuts.htm?l?pagewanted=all&r=0> (dostęp: 12.11.2013).
- Why Photojournalists Matter*, <http://www.journographica.com/2011/12/20/why-photojournalists-matter/> (dostęp: 12.08.2014).
- Wilson E.J., *Closing the Digital Divide: An Initial Review. Briefing the President*, The Internet Policy Institute, Washington 2000, <http://www.internetpolicy.org/briefing/ErnestWilson0700.html> (dostęp: 24.06.2014).

[www.edelman.com/trust](http://www.edelman.com/trust) (dostęp: 12.04.2013).

[https://www.facebook.com/note.php?note\\_id=%20322194465300](https://www.facebook.com/note.php?note_id=%20322194465300) (dostęp: 12.04.2013).

[www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html](http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html) (dostęp: 12.04.2013)

<https://witness.guardian.co.uk/faq#dsandds1> (dostęp: 12.04.2013).



# SPIS RYCIN I TABEL

Rycina1. Perspektywy powstawania wartości w mediach.....	25
Tabela 1. Od pasywności do uczestnictwa .....	63
Tabela 2. Firma, sieć firm i rozszerzona sieć .....	136

Redaktor  
*Agnieszka Stęplewska*

Korektor  
*Agnieszka Toczko-Rak*

Skład i łamanie  
*Katarzyna Mróz-Jaskuła*

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego  
Redakcja: ul. Michałowskiego 9/2, 31-126 Kraków  
tel. 12-663-23-81, tel./fax 12-663-23-83