

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

mgr Bartosz Wawrowski

**Wpływ mediów społecznościowych na kształtowanie
modelu biznesu przedsiębiorstw z sektora kreatywnego**

Rozprawa doktorska

Promotor
dr hab. inż. Iwona Otoła, prof. PCz

Częstochowa 2024

*Składam serdeczne podziękowania Promotorowi
rozprawy doktorskiej – Pani Dr hab. inż. Iwonie Otoli,
prof. Politechniki Częstochowskiej –
za cenne uwagi, życzliwość, cierpliwość i poświęcony czas
oraz wspaniałą opiekę naukową
podczas pisania pracy.*

*Podziękowania składam także mojej Mamie w niebie
oraz tu na ziemi Tacie, Małżonce, a także Najbliższym
za wyrozumiałość, nieustanne wsparcie
oraz motywację w realizacji wyznaczonego celu.*

Spis treści

Wstęp	5
Rozdział 1 Media społecznościowe w ujęciu teoretycznym	14
1.1. Pojęcie mediów społecznościowych w naukach o zarządzaniu	14
1.2. Rodzaje i klasyfikacja mediów społecznościowych	23
1.3. Charakterystyka najpopularniejszych mediów społecznościowych	28
1.4. Rola mediów społecznościowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem	34
Rozdział 2 Koncepcja modelu biznesu jako narzędzia zarządzania przedsiębiorstwem	48
2.1. Istota i komponenty modeli biznesu przedsiębiorstw	48
2.2. Model biznesu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem	58
2.3. Sposoby oceny modeli biznesu	62
2.4. Współczesne kierunki rozwoju modeli biznesu	67
Rozdział 3 Media społecznościowe a kształtowanie modelu biznesu przedsiębiorstw sektora kreatywnego	79
3.1. Znaczenie i rola przedsiębiorstw z sektora kreatywnego	79
3.2. Znaczenie mediów społecznościowych w modelach biznesu przedsiębiorstw sektora kreatywnego	84
3.3. Zasady konceptualizacji i operacjonalizacji modeli biznesu opartych na mediach społecznościowych	90
3.4. Specyfika modeli biznesu przedsiębiorstw sektora kreatywnego	95
Rozdział 4 Ocena znaczenia mediów społecznościowych w kształtowaniu modelu biznesu przedsiębiorstw sektora kreatywnego	101
4.1. Metodyka badań empirycznych	101
4.2. Identyfikacja modeli biznesu przedsiębiorstw z sektora kreatywnego	114
4.3. Analiza roli mediów społecznościowych w kreowaniu modeli biznesu przedsiębiorstw z sektora kreatywnego	119
4.4. Analiza oddziaływania mediów społecznościowych na modele biznesu przedsiębiorstw z sektora kreatywnego	135
Rozdział 5 Kreowanie modeli biznesu przedsiębiorstw sektora kreatywnego z wykorzystaniem mediów społecznościowych	144
5.1. Analiza roli mediów społecznościowych z perspektywy klienta w modelach biznesu	144
5.2. Analiza roli mediów społecznościowych z perspektywy potencjału przedsiębiorstwa w modelach biznesu	159

5.3. Analiza znaczenia mediów społecznościowych w kształtowaniu sytuacji finansowej w modelach biznesu	173
Zakończenie	188
Bibliografia	192
Spis rysunków	222
Spis tabel	223
Załączniki	226
Summary	238

WSTĘP

Media społecznościowe odgrywają obecnie coraz większą rolę w codziennym życiu, wpływając na sposób komunikacji, kształtowanie opinii, funkcjonowanie przedsiębiorstw oraz szeroko rozumianą gospodarkę. Umożliwiają komunikację i interakcje w globalnym świecie bez względu na odległość geograficzną. Dzięki nim osoby mogą integrować się w ramach różnorodnych grup społecznych, a także nawiązywać kontakty biznesowe na skalę międzynarodową. Ponadto platformy mediów społecznościowych dla wielu osób stały się jednym z głównych źródeł informacji. Korzysta się z nich nie tylko do komunikacji, ale również do czytania aktualności, śledzenia zainteresowań czy zdobywania wiedzy na różnorodne tematy. Dostrzega się także opiniotwórczy charakter mediów społecznościowych. Użytkownicy często wyrażają swoje poglądy, dzielą się opiniami na temat produktów, usług, polityki czy bieżących wydarzeń. To wpływa na kształtowanie opinii i podejmowanie decyzji przez innych.

Dostępność i popularność mediów społecznościowych przekłada się również na obszar biznesu. Świat wirtualny wywołuje zmiany, uwzględnia potrzeby i oczekiwania przedsiębiorców w zakresie szybkiego dostępu do informacji oraz wiedzy, a także tempa podejmowania decyzji. Przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu wykorzystują media społecznościowe do promocji swoich produktów i usług. Zwłaszcza dla małych i średnich przedsiębiorstw oraz startupów media społecznościowe mogą stanowić doskonałą platformę do promocji swoich pomysłów, budowania marki oraz zdobywania klientów bez konieczności ponoszenia dużych nakładów finansowych na reklamę.

Badania w obszarze mediów społecznościowych i ich powiązań z modelem biznesu pozwalają zrozumieć, jak technologie i trendy wpływają na zmiany w tymże modelu. To umożliwia adaptację strategii, rozwój nowych technologii i reagowanie na zmieniające się otoczenie biznesowe. Analiza przedsiębiorstw sektora kreatywnego, stanowi istotny obszar badawczy w kontekście zmian zachowań konsumenckich. Sektor kreatywny, obejmujący sztukę, design, media i inne branże wyróżnia się wysokim stopniem innowacyjności i twórczej ekspresji. Badania nad przedsiębiorstwami z tego sektora pozwalają zidentyfikować wyzwania oraz możliwości związane z nowymi technologiami, co przekłada się na modele biznesu tych przedsiębiorstw.

Uzasadnienie wyboru tematu rozprawy i identyfikacja luki badawczej

Współczesny krajobraz mediów społecznościowych jest nieustannie modelowany przez rosnącą dynamikę interakcji klientów i ewolucję technologii. Przedsiębiorstwa z sektora kreatywnego, coraz powszechniej korzystają z mediów społecznościowych w kontekście strategii marketingowej. Oparte na interakcji z klientami i dystrybucji treści, platformy te umożliwiają przedsiębiorstwom efektywną promocję usług, kreowanie marki oraz budowanie trwałych relacji z konsumentami. Analiza danych z mediów społecznościowych pozwala na precyzyjne zrozumienie preferencji klientów, co stanowi cenny wkład w proces podejmowania decyzji biznesowych. Warto również podkreślić, że dynamiczna ewolucja technologii cyfrowych wprowadza nowe wyzwania i możliwości dla przedsiębiorstw kreatywnych. Przykłady skutecznego wykorzystania mediów społecznościowych w ramach kampanii promocyjnych oraz analiza trendów w zakresie interakcji klientów dostarczają istotnych danych dla badaczy i praktyków marketingu.

W niniejszej dysertacji, skupiono się na mediach społecznościowych w odniesieniu do modeli biznesu przedsiębiorstw sektora kreatywnego, ponieważ są one miejscem, w którym kształtują się i są dystrybuowane nowoczesne trendy konsumenckie. Analiza literatury przedmiotu uwidoczniała istotną lukę w obszarze badań dotyczących wpływu mediów społecznościowych na kształtowanie modeli biznesu przedsiębiorstw kreatywnych. Dotychczasowe badania wskazują, że przedsiębiorstwa kreatywne wykorzystujące zaawansowane technologie analizy danych z mediów społecznościowych mogą lepiej zrozumieć preferencje klientów, co przekłada się na skuteczniejsze dostosowanie oferty do dynamicznie zmieniających się oczekiwań rynkowych. Chociaż prowadzone w literaturze badania naukowe rozpatrują zastosowanie mediów społecznościowych w marketingu, to jednak mało skupiają się na ich wpływie na adaptacyjność i innowacyjność modeli biznesu. Jest to tym bardziej istotne, że sektor kreatywny odgrywa coraz większą rolę w globalnej gospodarce, lecz pozostaje stosunkowo mało zbadany, zwłaszcza w kontekście dynamicznych zmian wymuszonych przez nowe technologie.

W kontekście innowacyjnego podejścia do modeli biznesu, obserwuje się, że przedsiębiorstwa kreatywne eksperymentują z różnymi formami monetyzacji treści. Subskrypcje, crowdfunding (finansowanie przez społeczność) czy model e-commerce (kupno i sprzedaż towarów za pomocą sieci) stają się integralną częścią strategii,

umożliwiając bardziej zindywidualizowane i elastyczne podejście do generowania przychodów. Przyszłość tego obszaru badawczego skupiac się moze na identyfikacji optymalnych praktyk wykorzystania mediów społecznościowych do kształtowania modeli biznesu w sektorze kreatywnym, przy uwzględnieniu zmieniających się trendów technologicznych oraz społecznych. W kontekście badawczym, monitorowanie aktywności przedsiębiorstw na platformach społecznościowych umożliwia śledzenie adaptacji strategii marketingowej oraz reakcji na zmieniające się preferencje konsumentów. Wprowadzane innowacje, zarówno w treściach jak i formach interakcji z klientami, pozwalają na identyfikację kluczowych czynników, kształtujących sukces przedsiębiorstw w tym sektorze. W związku z tym główny problem badawczy odnosi się do wyznaczenia zasadniczych czynników w obszarze mediów społecznościowych, które formułują modele biznesu i oceny wpływu tychże mediów na modele biznesu przedsiębiorstw z sektora kreatywnego, w kontekście dostosowywania się do nowych trendów rynkowych.

Cel główny i cele szczegółowe rozprawy

W niniejszej dysertacji przyjęto cel główny oraz pięć celów szczegółowych. Głównym celem rozprawy jest:

CG: Identyfikacja wpływu kluczowych elementów mediów społecznościowych na komponenty modeli biznesu dla przedsiębiorstw z sektora kreatywnego.

Zakłada się, że badanie skupi się na analizie wpływu mediów społecznościowych na generowanie strumieni przychodów, interakcję z interesariuszami, budowanie świadomości marki oraz adaptację strategii marketingowych i komunikacyjnych do nowych trendów rynkowych. Poprzez analizę tych aspektów, wskazane zostaną komponenty, w których kluczowe jest wykorzystanie mediów społecznościowych w procesie kształtowania modeli biznesu. Realizacja celu głównego pracy zostanie poparta następującymi celami szczegółowymi:

- C1: Usystematyzowanie dotychczasowego dorobku naukowego z zakresu problematyki mediów społecznościowych w kontekście kreowania modeli biznesu.
- C2: Określenie roli i znaczenia mediów społecznościowych w przedsiębiorstwach z sektora kreatywnego.
- C3: Identyfikacja oddziaływania mediów społecznościowych na komponenty modeli biznesu przedsiębiorstw z sektora kreatywnego.

C4: Ocena użyteczności mediów społecznościowych w budowaniu modeli biznesu przedsiębiorstw z sektora kreatywnego do komunikacji z klientami i pozostałymi interesariuszami.

C5: Ocena opłacalności wykorzystania mediów społecznościowych w kreowaniu modeli biznesu przedsiębiorstw z sektora kreatywnego.

Cele szczegółowe C1 oraz C2 zostały podjęte w pierwszym, drugim i trzecim rozdziale teoretycznym, z kolei konkretyzacja celu szczegółowego C3 nastąpi w rozdziale czwartym. Natomiast cele szczegółowe C4 i C5, związane z użytecznością i opłacalnością wykorzystania mediów społecznościowych, zostały zrealizowane w rozdziale 5 dysertacji. Cele szczegółowe C1 oraz C2 mają charakter teoriopoznawczy. Zostały one skoncentrowane na pogłębieniu zrozumienia teoretycznych podstaw funkcjonowania przedsiębiorstw z sektora kreatywnego w zmieniającym się środowisku cyfrowym. Z kolei cele szczegółowe C3, C4 i C5 mają charakter empiryczny zmierzający do rozwiązania postawionego w dysertacji problemu naukowego. Umożliwiło to holistyczne zrozumienie roli mediów społecznościowych w kontekście realizowanych praktyk biznesowych, co może przyczynić się do doskonalenia strategii komunikacyjnych i marketingowych przedsiębiorstw oraz skuteczne ich zastosowanie w budowie modeli biznesu.

Pytania badawcze

W kontekście zidentyfikowanego problemu badawczego oraz przyjętego celu głównego oraz celów szczegółowych, niniejsza praca ma za zadanie odpowiedź na następujące pytania badawcze:

1. Jaki wpływ mają media społecznościowe na kształtowanie komponentów modeli biznesu w świetle dotychczasowych badań naukowych?
2. Jaką rolę odgrywają media społecznościowe w przedsiębiorstwach z sektora kreatywnego?
3. Jakie jest oddziaływanie mediów społecznościowych na komponenty modeli biznesu przedsiębiorstw z sektora kreatywnego?
4. W jaki sposób przedsiębiorstwa z sektora kreatywnego kształtują w modelu biznesu strategię komunikacji z klientami oraz pozostałymi interesariuszami?
5. Czy wykorzystanie mediów społecznościowych wpływa na strumień przychodów i kosztów modelu biznesu przedsiębiorstw z sektora kreatywnego?

Hipotezy badawcze

W niniejszej pracy przyjęto następujące hipotezy badawcze odnoszące się do badań ilościowych:

- H1: Istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy użytecznością mediów społecznościowych do nawiązywania relacji z klientami a rodzajem informacji pozyskiwanym poprzez media społecznościowe.
- H2: Istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy narzędziami wykorzystywanymi do monitorowania i profilowania klientów a rolą mediów społecznościowych w komunikacji z klientami.
- H3: Istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy wartościami wnoszonymi do przedsiębiorstw z sektora kreatywnego dzięki mediom społecznościowym a użytecznością tych mediów w nawiązywaniu relacji z klientami.
- H4: Istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy rodzajem informacji pozyskiwanym poprzez media społecznościowe a wartościami wnoszonymi do przedsiębiorstw z sektora kreatywnego dzięki tym mediom.
- H5: Istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy wykorzystaniem mediów społecznościowych do interakcji z interesariuszami a działaniami podejmowanymi przez przedsiębiorstwa z sektora kreatywnego.
- H6: Istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy rodzajem informacji pozyskiwanym poprzez media społecznościowe a usprawnieniem komunikacji z interesariuszami z sektora kreatywnego.
- H7: Istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy korzystaniem z mediów społecznościowych a postrzeganym wpływem tych mediów na aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw z sektora kreatywnego.
- H8: Istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy działaniami podejmowanymi po interakcjach prowadzonych w mediach społecznościowych a sytuacją finansową przedsiębiorstw z sektora kreatywnego.
- H9: Istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy korzystaniem z mediów społecznościowych a sytuacją finansową przedsiębiorstw z sektora kreatywnego.

Metodyka badawcza

W niniejszej dysertacji zastosowano procedurę badawczą składającą się z 9 etapów:

1. Analiza literatury przedmiotu;
2. Sformułowanie problemu badawczego, celów i hipotez;

3. Określenie próby badawczej;
4. Wybór metod badawczych i opracowanie narzędzi badawczych;
5. Badania pilotażowe;
6. Modyfikacja narzędzi badawczych;
7. Badania właściwe;
8. Analiza wyników i weryfikacja hipotez;
9. Wnioskowanie.

Realizacja celu głównego oraz celów szczegółowych pracy wymagała przeprowadzenia wnikliwego przeglądu literatury, zarówno krajowej, jak i zagranicznej, z obszaru nauk o zarządzaniu i jakości oraz przeglądu portali branżowych. Dotychczasowe badania empiryczne prezentowane w literaturze przedmiotu, koncentrują się na korzyściach płynących z wykorzystania mediów społecznościowych dla celów promocji i zarządzania marką, to zdecydowanie mniej uwagi poświęca się eksploracji ich roli w tworzeniu i dostosowywaniu modeli biznesu w kontekście przedsiębiorstw z sektora kreatywnego.

Zakres podmiotowy zrealizowany został poprzez eksploatację 171 przedsiębiorstw spełniających założone w niniejszej dysertacji kryteria badawcze i działających w sektorze kreatywnym. Zakres przedmiotowy rozprawy jest ściśle związany z rolą mediów społecznościowych jako narzędzia kształtującego poszczególne komponenty modelu biznesu, takie jak interakcja z klientami, proponowana oferta, kluczowy potencjał działań biznesowych, generowanie przychodów. Analizie poddano działania przedsiębiorstw na portalach w mediach społecznościowych i ocenę skutków tych działań dla ich modeli biznesu. Dodatkowo sprawdzono konkretne platformy pod kątem ich roli w kształtowaniu modeli biznesu takie jak Facebook, Instagram, Twitter (obecnie X), czy LinkedIn.

Zakres geograficzny obejmował przedsiębiorstwa działające na rynku polskim, a także te z kapitałem i siedzibami w innych krajach, głównie Niemiec, Francji, Belgii i Wielkiej Brytanii. Ograniczenie do tych krajów wynikało z zawodowego doświadczenia autora, który aktywnie uczestniczył w projektach, z których większość była dedykowana klientom z Europy, a zwłaszcza z Polski, Francji, Niemiec, Belgii.

W niniejszej pracy wykorzystano zintegrowane podejście metodologiczne, które obejmuje zarówno metody jakościowe, jak i ilościowe. Metody te zostały dobrane w sposób, który umożliwi kompleksowe zrozumienie tematu oraz odpowiedź na postawione pytania badawcze i weryfikację hipotez. Badania jakościowe,

przeprowadzone w formie wywiadów pogłębionych z ekspertami marketingu oraz pracownikami przedsiębiorstw z sektora kreatywnego, umożliwiły identyfikację strategii komunikacyjnej oraz modeli biznesu w kontekście mediów społecznościowych. Badania ilościowe, zrealizowane przy użyciu zaawansowanych metod statystycznych, takich jak analiza korelacji rang Spearmana odegrały kluczową rolę w identyfikacji i zrozumieniu wpływu mediów społecznościowych na model biznesu przedsiębiorstw z sektora kreatywnego. Do badań jakościowych został stworzony autorski kwestionariusz wywiadu, z kolei do badań ilościowych - autorski kwestionariusz ankiety (zał. nr 1 oraz zał. nr 2).

W pierwszej kolejności przeprowadzono badania pilotażowe, które miały na celu uzyskanie wstępnej oceny wpływu mediów społecznościowych na model biznesu przedsiębiorstw w sektorze kreatywnym. Przeprowadzono ilościowe badania pilotażowe na próbie 10 podmiotów a także jakościowe badania pilotażowe w postaci dwóch wywiadów pogłębionych. Po zakończeniu badań pilotażowych zauważono konieczność modyfikacji narzędzi badawczych, aby uzyskać bardziej szczegółowe dane. W dalszej kolejności przeprowadzono badania właściwe z udziałem 171 przedsiębiorstw kreatywnych, które wykazały długoletnią (min. 5 lat) aktywność w mediach społecznościowych. Wśród badanych podmiotów 161 przedsiębiorstw wzięło udział w badaniach ilościowych natomiast 10 podmiotów w badaniach jakościowych. Przeprowadzone analizy statystyczne oraz wywiady pogłębione pozwoliły na weryfikację hipotez oraz wnioskowanie.

Układ rozprawy

Przedstawiona dysertacja o charakterze teoretyczno-empirycznym obejmuje pięć rozdziałów. Rozdziały od pierwszego do trzeciego zostały poświęcone kompleksowej analizie teoretycznej badanego zagadnienia. Kolejno, w rozdziałach czwartym i piątym zaprezentowano wyniki badań zarówno jakościowych, jak i ilościowych, zogniskowanych na obszarze mediów społecznościowych oraz ich wpływu na model biznesu przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze kreatywnym.

W rozdziale pierwszym, zatytułowanym „*Media społecznościowe w ujęciu teoretycznym*”, dokonano przeglądu literatury dotyczącej mediów społecznościowych, definiując je i klasyfikując według funkcji pełnionych w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Autor rozprawy dokonał szczegółowej analizy platform mediów społecznościowych, eksplorując ich role i potencjalne zastosowania w kontekście

zarządzania i marketingu. Rozdział pierwszy ma na celu ugruntowanie teoretycznych podstaw do dalszego zrozumienia, jak media społecznościowe będące strategicznym narzędziem pomagają kształtować modele biznesu przedsiębiorstw.

W rozdziale drugim, zatytułowanym „*Koncepcja modelu biznesu jako narzędzia zarządzania przedsiębiorstwem*” została nakreślona rola modelu biznesu, w sferze zarządzania przedsiębiorstwem. W rozdziale tym omówiono istotę modeli biznesu, ich komponenty oraz funkcje, które pełnią w efektywnym zarządzaniu i operacyjnym funkcjonowaniu podmiotów. W niniejszym rozdziale przywołane zostały różnorodne sposoby oceny modeli biznesu. Przedstawiono także nowoczesne podejście do modeli biznesu, uwzględniając adaptacyjne reakcje na zmienne warunki rynkowe, co podkreśla znaczenie elastyczności i twórczości w kształtowaniu strategii przedsiębiorstw.

W rozdziale trzecim, pt. „*Media społecznościowe a kształtowanie modelu biznesu w przedsiębiorstwach sektora kreatywnego*”, dokonano analizy wpływu mediów społecznościowych na formowanie modeli biznesu w sektorze kreatywnym. W tym rozdziale przedstawiono definicje oraz scharakteryzowano przedsiębiorstwa, operujące w sektorze kreatywnym, a także zostały wyeksponowane unikalne wymogi oraz wyzwania owego sektora. Następnie poddano analizie, w jaki sposób media społecznościowe integrują się z modelami biznesu przedsiębiorstw z sektora kreatywnego, wspierając tworzenie nowych rozwiązań i interakcję z klientem.

W rozdziale czwartym, zatytułowanym „*Rola mediów społecznościowych w kształtowaniu modeli biznesu przedsiębiorstw sektora kreatywnego*”, przedstawiono wyniki badań o charakterze jakościowym i poznawczym z elementami badań ilościowych. Na wstępie rozdziału została zaprezentowana metodyka badań jakościowych i ilościowych, wraz z charakterystyką próby badawczej. Na podstawie przeprowadzonych wywiadów pogłębionych oraz analiz statystycznych zidentyfikowano modele biznesu przedsiębiorstw sektora kreatywnego oraz poddano analizie wykorzystanie mediów społecznościowych przez pryzmat komponentów modeli biznesu. To pozwoliło na poznanie kluczowych czynników wpływu mediów społecznościowych na kształtowanie modelu biznesu w przedsiębiorstwach z sektora kreatywnego takich jak: budowanie relacji z klientami, umacnianie wizerunku marki na rynku, kreowanie propozycji wartości, dzięki wdrażaniu nowoczesnych rozwiązań, pozyskiwanie informacji zwrotnych, rozwój sieci kontaktów biznesowych a także wykorzystanie danych, dzięki którym możliwe jest użyteczne planowanie działań marketingowych

i operacyjnych, co jest kluczowe dla strategii i długoterminowej konkurencyjności przedsiębiorstw z sektora kreatywnego.

Rozdział piąty, pt. „*Kreowanie modeli biznesu przedsiębiorstw w sektorze kreatywnym z wykorzystaniem mediów społecznościowych*”, został opracowany na bazie rezultatów badania ilościowego, z wykorzystaniem głównej metody statystycznej tj. analizy korelacji rang Spearman’a. Autorski kwestionariusz ankiety skierowany został do przedstawicieli przedsiębiorstw kreatywnych odpowiedzialnych za obszar marketingu, a badaniu poddało się łącznie 161 respondentów. W rozdziale podjęto eksplorację znaczenia mediów społecznościowych w odniesieniu do klientów w modelach biznesu, mając na uwadze, iż media te pełnią istotną rolę, między innymi poprzez dystrybucję treści oraz tworzenie platformy komunikacyjnej do segmentacji oraz budowania relacji z klientami. W kolejnym etapie przeanalizowano spojrzenie na media społecznościowe z perspektywy potencjału przedsiębiorstwa w modelach biznesu, co podkreśliło kluczowy wymiar mediów społecznościowych jako narzędzia eksponującego potencjał modelu biznesu biorąc pod uwagę zasoby, partnerów oraz działania realizowane przez przedsiębiorstwo. Ostatnim aspektem realizowanym w tym rozdziale była analiza znaczenia mediów społecznościowych w kształtowaniu sytuacji finansowej w modelach biznesu, wyeksponowano ich wpływ na generowanie dochodów oraz zarządzanie kosztami.

W zakończeniu niniejszej rozprawy dokonano syntetycznego podsumowania rozważań dotyczących analizowanej problematyki, uwzględniając także wyniki badań, które potwierdziły przyjęte hipotezy badawcze. W zakończeniu objęto również refleksją ograniczenia napotkane w procesie badawczym, a także nakreślono perspektywy dalszych eksploracji naukowych i kontynuacji prac w obszarze tematycznym, szczególnie podkreślając aspekty nieobjęte dotychczasową rozprawą takie jak aspekt adaptacyjny i innowacyjny modeli biznesu i ich wpływu na nowe technologie cyfrowe.

Rozdział 1

Media społecznościowe w ujęciu teoretycznym

1.1. Pojęcie mediów społecznościowych w naukach o zarządzaniu

Media społecznościowe¹ (ang. *social media*) nierozzerwalnie związane są z Internetem, dlatego w pierwszej kolejności istotne jest naświetlenie powstania sieci internetowej, a następnie wyjaśnienie terminologii związanej z mediami społecznościowymi.

Geneza sieci internetowej łączy się z badaniami prowadzonymi przez wojsko w celu znalezienia metody komunikacji działającej poprawnie nawet podczas uszkodzenia ważnych połączeń np. podczas ataku nuklearnego. Za początek funkcjonowania Internetu przyjmuje się rok 1969, gdy na Uniwersytecie Kalifornijskim skonstruowano sieć ARPANET. Zainstalowano ją także w innych placówkach uniwersyteckich, a mianowicie Uniwersytecie Stanforda, Utah oraz Santa Barbara. Głównym zamierzeniem konstruktorów była wymiana treści pomiędzy istniejącymi komputerami (Hofmokr, 2009, s. 66).

Opracowaną sieć modernizowano, uzupełniano o nowe protokoły. W celu przekazania treści zastosowano protokół NCP, a następnie FTP, dający możliwość przesyłania plików. Ray Tomlinson stworzył ikonę @ i jako pierwszy wysłał list elektroniczny. Pomimo że sieć została skonstruowana głównie na potrzeby wojska, bardzo szybko znalazła zastosowanie w innych obszarach. Przede wszystkim wykorzystywano ją do komunikacji pomiędzy ośrodkami badawczymi. Utworzenie sieci MILET umożliwiło oddzielenie komputerów wojskowych od uniwersyteckich. W roku 1990 pierwsza skonstruowana sieć ARPANET przestała funkcjonować ze względu na powstanie nowoczesnych technologii.

W dalszej kolejności zaczęły powstawać grupy dyskusyjne, pojawiła się możliwość prowadzenia rozmów w rzeczywistym czasie. W 1991 roku Tim Bernest-Lee opracował pierwszą przeglądarkę tekstową oraz za pomocą łączy hipertekstowych stworzył metodę łączenia dokumentów na serwerach www. Tworzenie serwerów potoczyło się lawinowo i pod koniec tegoż roku działało już pięćdziesiąt tego typu serwerów. Z upływem czasu grupy dyskusyjne zostały zastąpione przez fora internetowe.

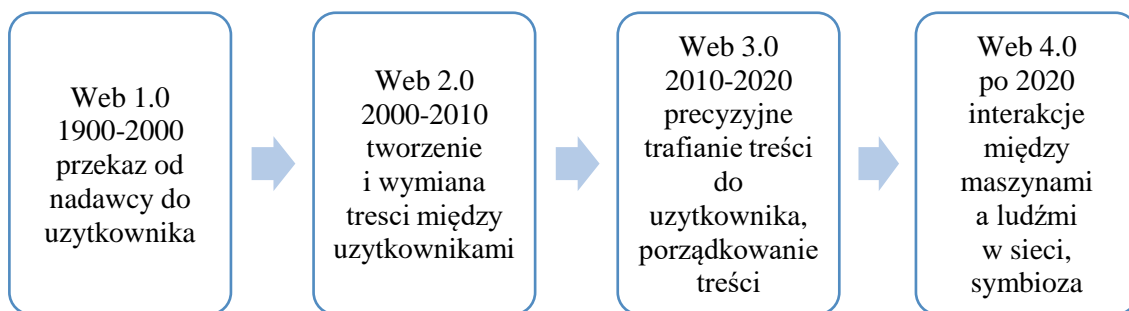
¹ W niniejszej pracy pojęcia „media społecznościowe” i „social media” będą używane zamiennie.

W roku 1991 Polska została przyłączona do Internetu i otrzymała pierwszą informację z USA z numerem IP (Białobłocki, 2006, s. 140).

To właśnie z powstaniem sieciowego systemu informacyjnego www opartego na powszechnie dostępnych standardach IETF (*Internet Engineering Task Force*) oraz W3C (*World Wide Web Consortium*) związana jest geneza mediów społecznościowych. Dzięki stworzeniu pierwszej przeglądarki www rozpoczęła się era generacji Web 1.0. Możliwy był wówczas jedynie przekaz informacji jednostronny, czyli od twórców do użytkowników. Intensywny rozwój narzędzi komunikacyjnych wpłynął na przekształcenie Web 1.0 w 2004 roku w Web 2.0. Nazwa Web 2.0. została użyta przez przedsiębiorstwa MediaLive i O'Reilly.

Web 2.0. umożliwiało internautom publikowanie wszelkich informacji w sieci, jak również powstawanie sieci społecznościowych (Dryl, 2008). Cechami Web 2.0 m. in. były: możliwości ciągłego dołączania nowych użytkowników, współtworzenie serwisu przez użytkowników, co dodawało mu wartości a także integracja innych usług i serwisów. Interaktywność serwisów była możliwa dzięki właściwościom materiału zamieszczanego w sieci oraz samej ich infrastruktury. Niektórzy badacze używają zamiennie określeń „media społeczne” i „Web 2.0”, uznając je za tożsame (Pyżalski, 2012, s. 21). Niemniej warto zauważyć, że wraz z ewolucją sieci zmianom uległ charakter mediów społecznościowych, które zyskują nowe narzędzia, funkcje i zastosowania (Batinca i Treleaven, 2015; Dwivedi *i in.*, 2021; Fraccastoro *i in.*, 2021; Sultan *i in.*, 2021; Ganesh *i in.*, 2022).

Ponieważ w ramach Web 2.0 dość trudno było monitorować jakość i rzetelność nieuporządkowanych treści, zaszła konieczność opracowania systemu, który weryfikowałby zamieszczane dane, a także umożliwiał szybkie dotarcie do wymaganych informacji. W związku z tym dokonano rozszerzenia dotychczasowego systemu o narzędzia związane ze sztuczną inteligencją i nastąpiła era Web 3.0 (Tomaszewski, 2011, s. 432). Web 3.0 umożliwia komunikację ludzi przy wykorzystaniu protokołu komunikacyjnego. Udoskonalenie polega na tym, że również maszyny rozumieją przesyłane dane. Przykładem jest szybkie reagowanie „maszyny” na poszukiwanie przez użytkownika konkretnego produktu. Jeżeli użytkownik będzie poszukiwał np. imprezy turystycznej lub noclegu, to w niedługim czasie zaczną do niego trafiać reklamy biur turystycznych i hoteli. Przewiduje się, że kolejnym krokiem będzie opracowanie Web 4.0. Proces zmian od Web 1.0 do Web 4.0 przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Przemiany sieci internetowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Aghaei *i in.*, 2012, s. 8; Khaleel Ibrahim, 2021)

Ewolucji sieci towarzyszyły zmiany w zakresie relacji pomiędzy użytkownikami. Na etapie Web 1.0 były to przede wszystkim grupy dyskusyjne, a następnie fora internetowe. Występowały wówczas wyszukiwarki, a także strony internetowe. Następnie, już na poziomie Web 2.0 pojawiły się blogi, Wiki, serwisy społecznościowe. Aktualnie w erze Web 3.0 użytkownicy korzystają z semantycznych wyszukiwarek oraz baz danych (Aghaei *i in.*, 2012). Wraz z szybką ewolucją technologii internetowych, Web 3.0 ma na celu ekspansję na obecnych i powstających platformach mediów społecznościowych (Salim *i in.*, 2022). Cechą Web 3.0 jest wykorzystywanie potencjału inteligentnych (ang. *smart*) technologii, takich jak Internet rzeczy (Humayun *i in.*, 2021; Ustek-Spilda *i in.*, 2021), czy analiza *big data* (Bazzaz Abkenar *i in.*, 2021; Chen *i in.*, 2021; Chew *i in.*, 2021). Zastosowanie wymienionych technologii cyfrowych może wiązać się z wieloma szansami i szeregiem korzyści, jednak należy uwzględnić również możliwe zagrożenia, np. związane z bezpieczeństwem danych i inwigilacją (Jiang i Fu, 2018). Transformacja w kierunku Web 4.0 będzie wynikać z upowszechnienia relacji człowiek-maszyna (Bécue *i in.*, 2021; Ribeiro *i in.*, 2021). Przewiduje się, że na etapie Web 4.0 będą występować inteligentni agenci, zdolni do odczytywania znajdujących się w sieci informacji w odpowiednich kontekstach (Aghaei *i in.*, 2012).

Wynikiem przedstawionej ewolucji sieci Web było powstanie, a następnie rozwój mediów społecznościowych. Kluczową rolę w tym procesie pełnią czynniki technologiczne. Sieć internetowa rozpowszechniona jest niemal na całym świecie. Odgrywa ona istotną rolę w gospodarce, nauce, kulturze a także społeczeństwie. Dzięki Internetowi, mediom społecznościowym możliwe jest komunikowanie się w rzeczywistym czasie nawet z osobami znajdującymi się tysiące kilometrów od

nadawcy komunikatu. Niewątpliwie wynikiem łatwego dostępu do sieci jest ogromny wzrost liczby osób korzystających z mediów społecznościowych.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że sformułowanie powszechnie akceptowanej definicji mediów społecznościowych stanowi wyzwanie (Carpenter i Krutka, 2015, s. 28; Slevin, 2016). Podejście do tego pojęcia zależy od rozpatrywanego kontekstu. Platformy mediów społecznościowych różnią się m.in. zasadami użytkowania i funkcjonalnościami. Istnieją różnice w sposobie, w jaki ludzie korzystają z tych platform i/lub powiązanych aplikacji (Jussila *i in.*, 2014, s. 607). Biorąc pod uwagę stale ewoluujący charakter platform (np. dodawanie nowych sposobów interakcji), badacze zastanawiają się, gdzie (jeśli w ogóle) znajdują się granice mediów społecznościowych (Dyer, 2020, s. 15). Zarówno w literaturze krajowej, jak i zagranicznej można odnaleźć wiele definicji mediów społecznościowych. Ich przegląd przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Definicje mediów społecznościowych

Autor	Definicja	Kluczowe aspekty
D. Kaznowski	Społeczne środki przekazu podlegające społecznej kontroli, które mogą być wykorzystywane na dowolną skalę, zawierające zarówno treść przekazu, jak i możliwe punkty widzenia odnoszące się do informacji.	przekaz
M. Grzechowiak	Kanał komunikacyjny, który, w przeciwieństwie do kanałów tradycyjnych, gdzie przekaz nadawany jest tylko w jedną stronę – do odbiorcy, zapewnia komunikację obustronną.	komunikacja
W. Gogołek	Forma naturalnej, nieskrępowanej wymiany informacji w sieci pomiędzy osobami na temat wspólnych zainteresowań.	wymiana informacji
J. Strykowska	Ogólna nazwa kanałów komunikacyjnych umożliwiających interakcję między internautami za pomocą technologii internetowych.	interakcja
T. Smektała	Zbiorowość użytkowników Internetu, którzy w sposób aktywny wykorzystują tę platformę komunikacji w zakresie wymiany informacji oraz komunikatów, jakie są związane z ich wspólnymi zainteresowaniami czy przekonaniem bądź postawami.	wymiana informacji

Autor	Definicja	Kluczowe aspekty
M. Czaplńska	Każda strona internetowa umożliwiająca interakcję między użytkownikami.	interakcja
I. Lupa	Platformy internetowe, które powstały i służą w celu umożliwienia interakcji między użytkownikami prywatnymi lub instytucjonalnymi w ramach społeczności otwartych lub zamkniętych.	interakcja
K. Fabjanik- -Czerniak	Wszelkie praktyki, działania ludzi, którzy łączą się on-line, aby dzielić się informacjami, wiedzą, opiniami, komentarzami.	wymiana informacji
A.M. Kaplan, M. Haenlein	Grupa internetowych aplikacji, opartych na ideologicznych i technologicznych fundamentach Web 2.0, pozwalających na tworzenie i wymianę treści pochodzących od użytkowników	wymiana informacji
E. Brown	Zbiory stron internetowych i aplikacji zaprojektowanych do tego, by zapewnić użytkownikom interakcje z ich znajomymi.	interakcja
C.T. Carr, R.A. Hayes	Kanały internetowe, które pozwalają użytkownikom na interakcje i selektywną autoprezentację, w czasie rzeczywistym lub asynchronicznie, zarówno z szeroką, jak i wąską grupą odbiorców czerpiących wartość z treści generowanych przez użytkowników oraz interakcji z innymi.	interakcja
T.T. Tuten, M.R. Solomon	Media społecznościowe to internetowe środki komunikacji, przekazu, współpracy i podtrzymywania połączonych oraz współzależnych możliwości i mobilności.	przekaz, komunikacja, współpraca
E. Keller, B. Fay	Wspólne wykorzystanie technologii do integracji społecznych interakcji z klientami w celu opracowania marki i stworzenia nowych treści.	interakcja, współpraca
H. Rheingold.	Skupisko społeczne wyłonione w Internecie w sytuacji, gdy jednostki, wykorzystując sieć, prowadzą publiczne konwersacje z zaangażowaniem emocjonalnym, aby wytworzyć osobiste relacje z innymi jednostkami w cyberprzestrzeni.	budowa relacji

Autor	Definicja	Kluczowe aspekty
L. McCay-Peet, A. Quan-Haase	Usługi internetowe, które umożliwiają osobom, grupom i organizacjom współpracę, łączenie się, interakcję oraz budowanie społeczności, pozwalając im tworzyć, współtworzyć, modyfikować, udostępniać i angażować się w łatwo dostępne treści generowane przez użytkowników.	współpraca, interakcja, współtworzenie, budowa relacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Carr i Hayes, 2015, s. 49; DCMC, 2008, s. 3-6; DCMS, 1998; Dronyuk *i in.*, 2019, s. 479-484; Fabjaniak-Czerniak, 2012; Flew, 2002; Grębosz *i in.*, 2016, s. 12; Gryczka, 2015, s. 213-227; Kasprzak, 2018, s. 11-23; Kowalik, 2013; Mackiewicz *i in.*, 2009, s. 4; McCay-Peet i Quan-Haase, 2017, s. 23; Tuten i Solomon, 2017; UNCTAD, 2008, s. 13)

Z analizy definicji przedstawionych w Tabeli 1 wynika, że w literaturze uwidacznia się interakcyjny charakter mediów społecznościowych. Korzystanie z portali, platform czy aplikacji wiąże się więc z podejmowaniem określonego rodzaju aktywności. Użytkownik nie jest jedynie biernym odbiorcą, lecz aktywnym uczestnikiem danej społeczności. Relacje w mediach społecznościowych mogą zarówno ograniczać się do wspomianej w wielu definicjach wymiany informacji, jak i znacząco wykraczać poza tę sferę, zmierzając do wartościowej współpracy opartej na zaangażowaniu.

Większość polskich i zagranicznych autorów wskazuje w przedstawionych definicjach dwa główne wymiary *social mediów*, a mianowicie społecznościowy i technologiczny. Pierwszy z nich dotyczy interakcji, jakie występują pomiędzy ich użytkownikami. Dzięki mediom społecznościowym powstają grupy społeczne o różnym charakterze, dochodzi do nawiązania kontaktów i obustronnych relacji. Przesyłane informacje oraz treści mogą być wykorzystywane na szeroką skalę i docierać do wielu potencjalnych odbiorców. Natomiast drugi wymiar – technologiczny - wskazuje na fakt, iż media społecznościowe mogą istnieć i działać wyłącznie dzięki łączom internetowym oraz urządzeniom technicznym.

Zarówno w literaturze zagranicznej, jak i polskiej najczęściej przytaczaną definicją jest ta sformułowana przez A.M. Kaplana i M. Haenleina. W ich wyjaśnieniu znaczenia uwzględniono aspekt techniczny mediów społecznościowych, jednocześnie zawężając stosowanie Internetu przez użytkowników do tworzenia treści portalu internetowego. Autorzy wyraźnie oddzielili od siebie często używane zamiennie terminy *social media* oraz Web 2.0. Integracja obu wymiarów mediów społecznościowych widoczna jest m.in. w definicji T. Smektały. Autor zwraca uwagę na dwa zasadnicze elementy, a mianowicie,

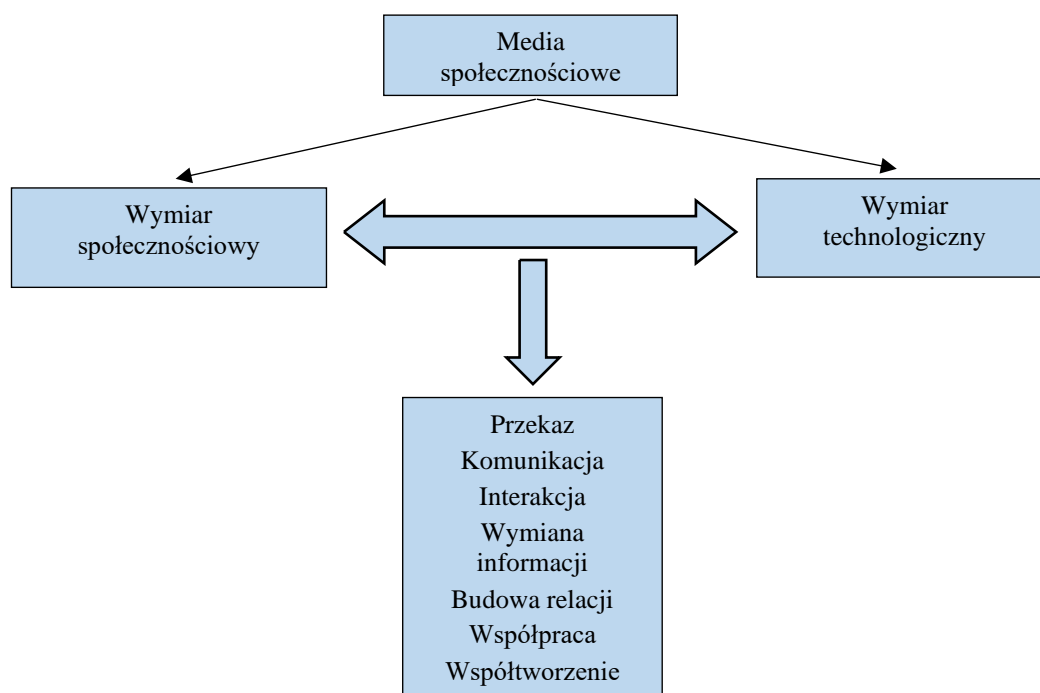
na medium, które jest wykorzystywane przez użytkowników do wzajemnych kontaktów, a także na umiejętność korzystania z platformy (Internetu) jako niezbędnej do komunikacji między użytkownikami. Funkcję komunikacyjną mediów społecznościowych podkreśla w swej definicji także H. Rheingold.

Niektóre z przedstawionych definicji (np. E. Browna, M. Czaplińskiej) sformułowane są dość lakonicznie i uwzględniają wyłącznie relacje, interakcje zachodzące pomiędzy użytkownikami dzięki mediom społecznościowym. Innym przykładem względnie wąskiej definicji jest wyjaśnienie pojęcia przez E. Kellera i B. Fay, które odnosi się do użytkowników korporacyjnych. Autorzy przyjęli perspektywę przedsiębiorstw, akcentując, że konsumenci mogą dzięki mediom społecznościowym wpływać na markę i wizerunek organizacji.

Kompleksową definicję mediów społecznościowych przedstawili L. McCay-Peet i A. Quan-Haase. Autorzy uwzględniają ich szeroki zakres podmiotowy (indywidualne osoby, społeczności oraz organizacje), a także wiele funkcji. Szczególnie podkreślone zostały możliwości oddające relacyjny charakter social mediów (łączenie się, budowanie społeczności, współpraca, współtworzenie). Podkreślić należy, że definicja ta dobrze odzwierciedla obecną specyfikę mediów społecznościowych oraz kierunek ich rozwoju.

Podsumowując, należy zauważyć, iż holistyczna definicja *social media* powinna uwzględniać oba wskazane aspekty, czyli społecznościowy i technologiczny. Istotne jest wskazanie ich uczestników, czyli osób indywidualnych (mogących tworzyć dowolne społeczności) oraz organizacji. Autor w niniejszej pracy proponuje przyjęcie następującej definicji mediów społecznościowych: usługi internetowe oparte na technologicznej infrastrukturze i społecznościach tworzonych zarówno przez osoby indywidualne, jak i organizacje umożliwiające użytkownikom wchodzenie w zróżnicowane interakcje.

Funkcje mediów społecznościowych dotyczą przetwarzania, tworzenia, udostępniania, komentowania, a także odbierania wszelkich treści dźwiękowych oraz wizualnych. Dzięki nim zachodzą interakcje między ich użytkownikami. Relacje mogą zachodzić w ramach społeczności otwartych bądź zamkniętych. Warto zwrócić uwagę, że wymiary: społecznościowy i technologiczny przenikają się wzajemnie, tworząc specyfikę mediów społecznościowych (rysunek 2). Działania i relacje użytkowników są możliwe dzięki odpowiedniej infrastrukturze i skupiają się na przekazie oraz wymianie treści, komunikacji, wzajemnych interakcjach, zaangażowaniu, współpracy, a także współtworzeniu.



Rysunek 2. Wymiary mediów społecznościowych

Źródło: opracowanie własne

W przedstawionych definicjach można odszukać istotne cechy mediów społecznościowych. Przede wszystkim fakt, że komunikacja odbywa się z wykorzystaniem Internetu. Media społecznościowe umożliwiają tworzenie oraz wymianę treści między użytkownikami, konwersację i interakcję wielokierunkową. Wśród kluczowych cech mediów społecznościowych można wymienić następujące (Pyżalski, 2012; Szpunar, 2010, s. 36; Winterhoff-Spurk 2007, s. 35):

- multimedialność - oznaczającą, że można przesyłać i zamieszczać nie tylko tekst, ale również obrazy, zdjęcia, materiały w formie audio i wideo,
- powszechną dostępność – czyli, że użytkownicy mający laptopy, komputery stacjonarne, smartfony, czy tablety mogą w każdej chwili skorzystać z mediów społecznościowych, odwiedzać strony, przesyłać zdjęcia, czy tworzyć teksty (Pyżalski, 2012),
- wielokierunkowość – to, że każdy użytkownik jest jednocześnie nadawcą wysyłającym treści oraz odbiorcą komunikatów,
- szybkość przekazywania informacji – oznaczająca, iż przesłana informacja natychmiast dociera do odbiorcy znajdującego się nawet w najdalszym zakątku świata oraz że może on od razu na nią zareagować (Pyżalski, 2012),

- mnogość zastosowań – czyli, że media społecznościowe pełnią różne funkcje, a tym samym mają wielorakie zastosowanie - są zróżnicowane pod względem treści, tematyki czy grupy docelowej, co sprawia, że mogą być wykorzystywane do osiągnięcia zróżnicowanych celów,
- trwałość – co określa okres, w jakim konkretna informacja jest dostępna w sieci (zwykle bezterminowo),
- względna wolność przekazu – oznaczająca niemal całkowity brak kontroli dokonywanych wpisów, które są tworzone przez osoby mogące swobodnie wyrażać swe myśli, postawy (Pyżalski, 2012).

Niewątpliwie, fakt, że media te są bezpłatne, przysparza im wielu zwolenników. Użytkownicy nie wnoszą żadnych opłat za założenie, prowadzenie konta. Jeśli korzystający z niektórych portali chce usprawnić swą aktywność (działalność), może wykupić odpowiednie wersje (np. przesyłanie reklam przez przedsiębiorstwa). Ponadto może on również udzielać odpowiedzi na zapytania innych użytkowników. Informacja przekazana (zamieszczona) przez jedną osobę zostaje odebrana przez wielu członków społeczności medialnej, którzy mogą przekazać ją dalej. Pierwsza nadana informacja jest rozprzestrzeniana w sieci (w całym świecie), ale jej twórca nie ma możliwości kontrolowania w pełni tego, gdzie oraz do kogo trafia. Przejawem natychmiastowego przekazu – odbioru jest dziennikarstwo obywatelskie, w którym nie zawodowi dziennikarze, ale uczestnicy zdarzeń przekazują i rozpowszechniają informacje, filmy, zdjęcia (np. z wypadku, klęski żywiołowej).

Warto jednak zwrócić uwagę na zagrożenia wynikające z tej cechy mediów społecznościowych. Mogą zdarzać się przypadki np. ośmieszania innych osób. Na poziomie podmiotów gospodarczych może dochodzić do niszczenia reputacji przedsiębiorstw, ich wizerunku, marki. Nieuczciwa konkurencja może sięgać po różne narzędzia w celu osłabienia innych podmiotów rywalizujących o pozycję w danej branży. W tym celu zamieszczane są kłamliwe dane obniżające wiarygodność przedsiębiorstwa, natomiast ich sprostowanie, dochodzenie własnych praw jest czasochłonne i kosztowne.

Chociaż platformy mediów społecznościowych zostały pierwotnie stworzone, aby umożliwić kontakty między znajomymi i przyjaciółmi (Domenico *i in.*, 2021, s. 329), można stwierdzić, że media społecznościowe doprowadziły do radykalnych zmian paradygmatu w sposobach komunikowania się, współpracy, konsumowania i tworzenia informacji (Detlef *i in.*, 2013, s. 10). Dzięki mediom społecznościowym zaszły trzy fundamentalne zmiany na rynku (Li *i in.*, 2020, s. 52-53):

1. Umożliwienie przedsiębiorstwom i klientom łączenie się w sposób, który nie był możliwy w przeszłości.
2. Zmiana sposobu, w jaki przedsiębiorstwa i klienci wchodzi w interakcje oraz wpływają na siebie nawzajem. Interakcja społeczna zachodzi zarówno poprzez komunikację, jak i pasywne obserwacje, które wpływają na wybory innych i zachowania konsumpcyjne.
3. Rozpowszechnianie się danych z mediów społecznościowych w coraz większym stopniu umożliwiające przedsiębiorstwom lepsze zarządzanie relacjami z klientami i usprawnienie podejmowania decyzji w biznesie.

Popularność mediów społecznościowych wśród konsumentów wynika z wielu korzyści, wśród których kluczowe znaczenie ma maksymalizacja satysfakcji przez dostosowanie produktu do swoich indywidualnych oczekiwań, a także ograniczanie kosztów związanych z poszukiwaniem odpowiedniego dobra (Maciaszczyk i Rzemieniak, 2018, s. 305).

Reasumując, należy podkreślić, że media społecznościowe w istotny sposób wpływają na życie jednostek i społeczeństwa. Są obecnie ważnym składnikiem życia społecznego. Korzystanie z nich zajmuje coraz więcej czasu, zastępując bezpośrednie spotkania i kontakty, co wskazuje, iż oprócz zalet media społecznościowe mają także negatywny wpływ na nasze funkcjonowanie. Korzystają z nich nie tylko pojedyncze osoby, ale są one także ważnym narzędziem w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Social media* obejmują szeroki zestaw platform oraz narzędzi umożliwiających użytkownikom interakcję i porozumiewanie się z innymi internautami w przestrzeni wirtualnej, tworzenie, modyfikowanie oraz uzupełnianie treści o różnym charakterze, dodawanie komentarzy itp. Wskazuje to, że wraz z postępującą digitalizacją znaczenie mediów społecznościowych zarówno w społeczeństwie, jak i w biznesie będzie wzrastać.

1.2. Rodzaje i klasyfikacja mediów społecznościowych

Zrozumienie istoty mediów społecznościowych nie jest możliwe bez dogłębnej analizy ich rodzajów. W literaturze przedmiotu występuje wiele klasyfikacji mediów społecznościowych wynikających z przyjętych kryteriów. Najbardziej rozpowszechnioną w publikacjach typologią jest przedstawiona przez A. M. Kaplana i M. Haenleina (Kaplan i Haenlein, 2010, s. 59-68). W swym podziale uwzględniają następujące dwie grupy kryteriów: bogactwo mediów i obecność społeczną oraz autoprezentację i samoujawienie. Bogactwo mediów polega na przekazie znacznej liczby różnych form informacji, w tym zwrotnych, wizualnych, werbalnych czy słuchowych. Natomiast obecność społeczna daje użytkownikom poczucie relacji, osobistego kontaktu z innymi użytkownikami. Kryteria

należące do drugiej grupy, czyli autoprezentacja i samoujawnienie umożliwiają przedstawienie się innym użytkownikom, przekazanie im informacji o sobie w sposób wywołujący emocje, odczucia, wyobrażenia. W przypadku wirtualnych gier, projektów zbiorowych, społeczności skupionych wokół treści użytkownik nie może w pełni dokonać swej autoprezentacji, przedstawić swych odczuć, myśli. Konto użytkownika jest z reguły pseudonimem. Natomiast, takie formy mediów społecznościowych jak blogi, wirtualne światy społeczne, czy portale społecznościowe, umożliwiają użytkownikom duży poziom ujawnienia własnych myśli. Prowadząc blog, internauci mogą graficznie wpłynąć na zainteresowanie innych obserwatorów. Przekaz obejmuje nie tylko zapis słowny, ale także zdjęcia, filmy, muzykę. Relacje z innymi użytkownikami budowane są poprzez bezpośrednie komentowanie wpisów. Podział mediów społecznościowych z uwzględnieniem stopnia autoprezentacji oraz bogactwa przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Podział mediów społecznościowych z uwzględnieniem stopnia autoprezentacji oraz bogactwa

		Stopień obecności i bogactwa mediów		
		Niski	Umiarkowany	Wysoki
Możliwość autoprezentacji i samoujawnienia	Mała	<u>Projekty zbiorowe</u> (Wikipedia, Onet)	<u>Społeczności skupione wokół treści</u> (YouTube, MySpace)	<u>Wirtualny świat gier</u> (World of Warcraft, GamesLands)
	Duża	<u>Blogi</u>	<u>Portale społecznościowe</u> (Facebook, Grono.net)	<u>Wirtualne światy społeczne</u> (Second Life, Fotka.pl)

Źródło: (Kaplan i Haenlein, 2010, s. 59-68)

Wyróżnione przez A. M. Kaplana i M. Haenleina typy mediów społecznościowych charakteryzuje się następująco:

- portale społecznościowe (ang. *social networking sites*) umożliwiają ich użytkownikom komunikację między sobą; porozumiewanie możliwe jest dzięki stworzonym przez Internautów spersonalizowanym profilom; wymiana informacji może dotyczyć nie tylko tekstów, ale także zdjęć, filmów, emotikonów,

- projekty współdzielone, zbiorowe (ang. *collaborative projects*) umożliwiają prezentowanie na stronach internetowych działań wynikających ze współpracy; kilku użytkowników, dążąc do wspólnego celu, może tworzyć treści; każdy internauta dodaje własne treści, komentarze, poprawia, koryguje wpisy innych osób, zamieszcza zdjęcia; przykładem jest encyklopedia internetowa – Wikipedia tworzona w ponad stu językach i dostępna na całym świecie,
- blogi (ang. *blogs*) - zaliczane do najstarszej formy socjalmediów, prowadzone są z reguły przez jedną osobę, która opisuje swe przeżycia, życiowe doświadczenia; jest to pewnego rodzaju osobisty pamiętnik, który może być poświęcony jednemu tematowi np. własnym zainteresowaniom; w internecie występują blogi poświęcone turystyce, muzyce, książkom, modzie czy sztuce,
- portale skupione wokół treści (ang. *content communities*) - koncentrują uwagę społeczności na określonych treściach; każdy użytkownik ma możliwość udostępniania innym obserwatorom treści; może także przysyłać dalej pliki zamieszczone przez innych, co skutkuje złamaniem praw autorskich; przykładem tego rodzaju portali są między innymi: Flickr, YouTube, SlideShare,
- wirtualne światy społeczne (ang. *virtual social worlds*) - oparte są na komputerowej symulacji świata rzeczywistego; użytkownicy tworzą postacie (awatary), które poruszają się w wirtualnej rzeczywistości będącej kalką realnego świata; funkcjonujące postacie mogą nie tylko poruszać się, ale także zmieniać otoczenie poprzez budowanie, zmianę wystroju; przykładem portalu wirtualnego świata społecznego jest Second Life,
- portal wirtualnych gier (ang. *virtual game worlds*) - bardzo podobny do omówionego powyżej, wymaga jednak od użytkowników przestrzegania wyznaczonych zasad, reguł; stworzone na nim postacie mają konkretny cel, np. odniesienie zwycięstwa, zdobycie nowej planety, eksplorację podwodnego świata; użytkownik ma tam ograniczoną autoprezentację.

Przedstawiona klasyfikacja jest jedną z wielu, gdyż media społecznościowe są niejednorodną grupą i wyróżnia się rozmaite kryteria ich podziału. Słuszne wydaje się spostrzeżenie P. Koukarasa, C. Tjortjisa i D. Rousidisa, że wiele prezentowanych w literaturze klasyfikacji mediów społecznościowych traci na aktualności ze względu na szybki rozwój platform, który wiąże się z oferowaniem wielu różnych usług i nowych funkcji (Koukaras *i in.*, 2020, s. 299). Rodzaje mediów społecznościowych wyróżniane ze względu na różne kryteria wraz z ich charakterystyką wskazano w tabeli 3.

Tabela 3. Podział mediów społecznościowych

Kryterium	Rodzaje mediów społecznościowych
Rodzaj aktywności	<ul style="list-style-type: none"> - współdzielenie się zasobami, czyli zdjęciami, filmami, - prezentacja autorskich poglądów, opinii (blogi, serwisy dziennikarstwa obywatelskiego), - komunikacja, dyskusja pomiędzy użytkownikami (fora internetowe), - bieżące komentowanie rzeczywistości, aktualizacja informacji (mikroblogi), - współtworzenie treści (np. Google Docs, MMO).
Funkcje	<ul style="list-style-type: none"> - sieci biznesowe (ang. <i>business network</i>) - Służą do nawiązywania kontaktów w obszarze zawodowym. Użytkownicy na profilu dzielą się swym doświadczeniem zawodowym, umiejętnościami. Przedsiębiorstwa w sieciach biznesowych poszukują pracowników, jak również kreują swój wizerunek, pozycje na rynku. - portale rantingowe (ang. <i>product/services review</i>) - Zawierają recenzje produktów/usług. Konsumenty mogą punktować zalety konkretnego produktu, wskazywać ich cechy, zalety bądź wady. Mogą także czytać/pisać recenzje na ich temat. - korporacyjne sieci społecznościowe (ang. <i>enterprise social network</i>) - Pełnią podobne funkcje jak serwisy społecznościowe, ale rejestrować mogą się wyłącznie pracownicy danego przedsiębiorstwa. Ich celem jest ułatwianie pracownikom zacieśnienia kontaktów, wymiana doświadczeń, pomysłów, integracja zespołu, a tym samym, podniesienie efektywności zarządzania wiedzą. - Projekty zbiorowe (ang. <i>collaborative projects</i>) - Użytkownikami są osoby o wspólnych zainteresowaniach, zajmujących się opracowywaniem procesów technologicznych, naukowych bądź rozrywkowych. Wyniki prac są z reguły bezpłatnie udostępniane. - zakładki społecznościowe (ang. <i>social bookmarking</i>) - Służą do zapisywania, gromadzenia, organizowania na wspólnej platformie zakładek do stron internetowych w celu dzielenia się nimi z innymi użytkownikami. - fora (ang. <i>forums</i>) - Użytkownicy dzięki tym platformom dyskusyjnym mogą odpowiadać, zadawać innym pytania, a także wymieniać doświadczenia, poglądy. Komunikacja widoczna publicznie nie odbywa się w czasie rzeczywistym - gry społecznościowe (ang. <i>social gaming</i>) - Dzięki grom online użytkownicy nawiązują kontakty, interakcje. - blogi (ang. <i>blogs</i>) - Blog to chronologiczne wpisy, które mogą być komentowane przez innych użytkowników (indywidualnych, organizacje, przedsiębiorstwa). - mikroblogi (ang. <i>microblogs</i>) - W porównaniu do blogów długość wpisów jest znacznie krótsza. - udostępnianie zdjęć (ang. <i>photo sharing</i>) - Serwisy te umożliwiają przesyłanie, udostępnianie, hosting zdjęć. Zdjęcia mogą być zbierane w albumy, komentowane przez inne osoby. - udostępnianie filmów (ang. <i>video sharing</i>) - Użytkownicy mogą przysyłać i udostępniać prywatne filmy, a także legalnie oglądać oficjalne materiały video. Mogą również komentować obejrzone obrazy. Jest to także narzędzie wykorzystywane przez przedsiębiorstwa w celu promocji, reklamy wyrobów. - platformy komunikacyjne (ang. <i>communication platforms</i>) - Baza informacji, których wartość związana jest z aktywności użytkowników. Ich zadaniem jest dopisywanie nowych treści, dokonywanie ich aktualizacji, a także weryfikacji (np. Wikipedia) - platformy społecznościowe (ang. <i>social platforms</i>) - Witryny internetowe umożliwiające szybkie, łatwe nawiązywanie kontaktów, tworzenie relacji między użytkownikami; mogą mieć charakter specjalistyczny bądź ogólny (linkedin.com, facebook.com) - internetowe repozytoria multimedialne (ang. <i>Internet multimedia repositories</i>) - witryny internetowe umożliwiające przechowywanie oraz udostępnianie materiałów multimedialnych, np. YouTube - komunikatory (ang. <i>instant messenger</i>) - Narzędzia technologiczne ułatwiające nawiązanie bezpośrednich kontaktów z innymi użytkownikami (Skype)

Kryterium	Rodzaje mediów społecznościowych
Rodzaj zaspokajanych potrzeb	<ul style="list-style-type: none"> – uniwersalne – umożliwiają użytkownikom zaspokojenie kluczowych potrzeb związanych z udziałem w grupach, rozrywką i komunikacją. Pozwalają na kontakt z innymi użytkownikami, publikowanie zdjęć i/lub filmów oraz aktualizowanie statusów – wyspecjalizowane - skupiają się na jednej funkcjonalności, ich głównym zadaniem jest wspomaganie komunikacji z innymi użytkownikami w ściśle określony sposób – hybrydowe - skupiają się na jednej funkcjonalności, jednak oferują także dodatkowe funkcje społecznościowe
Zastosowanie	<ul style="list-style-type: none"> – portale rozrywkowe (<i>entertainment networks</i>) – wykorzystywane do szeroko rozumianej rozrywki (gry, sport, kino, podróże itp.). – portale profilujące (<i>profiling networks</i>) - oferują funkcje promujące umiejętności, cele, osobiste dzienniki itp. – portale społecznościowe (<i>social networks</i>) – portale ogólnego przeznaczenia, wykorzystywane głównie do nawiązywania i utrzymywania kontaktów, dzielenia się treściami, wyrażania opinii.
Charakter relacji	<ul style="list-style-type: none"> – media relacyjne – platformy oparte na profilach (<i>profile-based</i>) ze spersonalizowanymi wiadomościami. Umożliwiają użytkownikom łączenie się, komunikowanie się i budowanie relacji (np. Facebook, LinkedIn) – <i>self-media</i> – platformy oparte na profilach (<i>profile-based</i>) z niespersonalizowanymi komunikatami. Umożliwiają użytkownikom przekazywanie komunikatów, a innym ich obserwowanie (np. Twitter, Weibo) – media oparte na współpracy - platformy oparte na treści (<i>content-based</i>) ze spersonalizowanymi wiadomościami. umożliwiając użytkownikom wspólne znajdowanie odpowiedzi, porad, pomocy i osiąganie konsensusu (np. Quora, Reddit). – media oparte na kreatywności - platformy oparte na treści (<i>content-based</i>) z niespersonalizowanymi komunikatami. Umożliwiają użytkownikom dzielenie się swoimi zainteresowaniami, kreatywnością i hobby z innymi (np. YouTube, Pinterest, Foodily, Flickr).
Typ użytkownika	<ul style="list-style-type: none"> – media indywidualne - wykorzystywane wyłącznie przez pojedyncze osoby (np. portale randkowe). – Media korporacyjne - wykorzystywane głównie przez podmioty gospodarcze/organizacje do budowania wizerunku, marki, reputacji, a także do poprawy komunikacji między pracownikami (np. Twitter, LinkedIn, Yammer). – Media mieszane - wykorzystywane zarówno przez przedsiębiorców, jak i osoby indywidualne np. Facebook, Instagram).
Zasięg	<ul style="list-style-type: none"> – Media wykorzystywane do nawiązywania i utrzymywania kontaktów z otoczeniem – celem jest budowanie wizerunku organizacji, marki, promowanie produktów, formowanie społeczności wokół przedsiębiorstwa, tworzenie bazy odbiorców, a także pozyskiwanie nowych pracowników czy znajdowanie nowych rynków zbytu, generowania partnerów biznesowych. Treści tworzą nie tylko pracownicy, ale także klienci, konsumenci, partnerzy. – Media wykorzystywane do kontaktów wewnątrz przedsiębiorstwa - Ułatwiają przepływ informacji, wiedzy między pracownikami. Zatrudnieni mają dostęp do aktualnych danych, a także sami mogą przekazywać własne sugestie, uwagi odnośnie organizacji pracy, stosowanych technologii, realizowanych projektów. Efektem pośrednim jest wzrost zaangażowania pracowników, motywacji, a także współpracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Zhu i Chen, 2015; Barska, 2016; Koukaras *i in.*, 2020; Mazurek 2012b, s. 100-101; Kaznowski 2016, s. 91-95; Aichner i Jacob, 2015, s. 257-275; Pacha, 2010, s. 539-549; Krok, 2011, s. 52-53)

Dokonanie podziału według takich kryteriów, jak funkcje lub sposób komunikacji, może okazać się niezwykle pomocne przy realizacji celów, jakie mają zostać osiągnięte w wyniku zastosowania mediów społecznościowych. Należy zauważyć, że sposób korzystania z mediów społecznościowych (wykorzystywane funkcje, reakcje, interakcje) jest uzależniony od wielu czynników – m.in. od płci (Chan-Olmsted *i in.*, 2013; Kamboj i Rahman, 2016; Warner-Søderholm *i in.*, 2018; Abuhashesh *i in.*, 2021), wieku (Nord *i in.*, 2018; Mądra-Sawicka *i in.*, 2020; Alrehili *i in.*, 2022), dochodu (Preoțiu-Pietro *i in.*, 2015), osobowości (Gu *i in.*, 2018), czy kultury (Johnston *i in.*, 2018). Wymienione czynniki mają istotne znaczenie, ponieważ wpływają na zachowania użytkowników mediów społecznościowych. Na przykład młode kobiety będą reagować na inne komunikaty niż dojrzały mężczyźni, a osoby o określonym typie osobowości będą preferowały pewne platformy względem innych. Wszystko to sprawia, że w zależności od przyjętych celów, należy wybrać odpowiedni typ mediów społecznościowych i właściwy charakter podejmowanych działań. Dzięki przedstawionym klasyfikacjom taki dobór staje się łatwiejszy. Podział mediów społecznościowych umożliwia eliminację tych typów, które nie spełniają założonych wymagań, np. nie oferują pożądanych funkcji.

Należy przypuszczać, że powstanie jeszcze wiele propozycji dotyczących klasyfikacji mediów społecznościowych ze względu na sygnalizowaną wcześniej potrzebę nieustannej aktualizacji w tym zakresie, która wynika z dużej dynamiki zmian. Dokonanie klasyfikacji mediów społecznościowych jest użyteczne zarówno z perspektywy dotarcia do określonych użytkowników, jak i zidentyfikowania właściwych i wartościowych treści. Podział mediów społecznościowych według odpowiednich kryteriów pomaga porządkować i zrozumieć informacje oraz efektywnie wykorzystywać możliwości oferowane przez platformy.

1.3. Charakterystyka najpopularniejszych mediów społecznościowych

Zaprezentowane we wcześniejszych podrozdziałach rozważania na temat definicji oraz klasyfikacji mediów społecznościowych należy uzupełnić o ich charakterystykę. Poniżej zostaną scharakteryzowane najpopularniejsze media społecznościowe. Aktualnie, uwzględniając liczbę użytkowników, modną domeną wśród internautów jest **Facebook**. Na całym świecie korzystało z niego w 2022 roku 2,96 mld osób, w tym w Polsce 17,65 mln (IAB Polska, 2023, s. 24). W tym serwisie mogą rejestrować się nie tylko osoby prywatne, ale także podmioty gospodarcze, instytucje, organizacje. Umożliwia on rejestrację użytkowników, a także zapraszanie innych osób do grona

swoich znajomych, tworzenie grup, komunikację przez chat (*messenger*). Osoby zarejestrowane mogą nie tylko porozumiewać się poprzez przekazywanie informacji tekstowych, ale również wysyłać zdjęcia, filmy, nagrania, korzystać z aplikacji. W tabeli 4 przedstawiono funkcje i afordancje Facebooka.

Tabela 4. Funkcje Facebooka oraz odpowiadające im afordancje

Funkcjonalności	Afordancje
Ikona „Lubię to”	Możliwość wyrażanie aprobaty, poparcia, sympatii.
„Aktualności”	Udostępnienie informacji, wiadomości, na bieżąco zapoznawanie za wpisami znajomych, niezależnie od czasu i przestrzeni.
Pole „Skomentuj”	Dzielenie się swoimi opiniami, spostrzeżeniami dotyczącymi postów; synchronicznie i asynchronicznie.
„Wiadomości”	Szybkie odpowiadanie na wiadomości, komunikaty.
„Wydarzenia”	Potwierdzenie o przystąpieniu do jakiegoś wydarzenia.
Wyszukiwanie za pomocą Google Maps („W pobliżu”)	Eksplorowanie otoczenia, sprawdzanie miejsc; odnoszenie informacji zastanej w aplikacji do przestrzeni rzeczywistej i odwrotnie.
„Szukaj znajomych”	Powiększanie grona znajomych.
„Strony”	Przechodzenie do swoich stron, między innymi w celu edycji.
„Grupy”	Możliwość tworzenie grup o wspólnych zainteresowaniach, itp.
„Czat”	Komunikowanie się z innymi użytkownikami synchronicznie.
„Polub strony”	Przyjmowanie podpowiedzi i sugestii.
„Aplikacje”	Korzystanie z aplikacji w zależności od ich przeznaczenia w celu uzyskania informacji, rozrywki, itd.
„Ustawienia”	Zmienianie ustawień, aktualizowanie, dopasowywanie ich.
„Zamelduj się”	Szybkie odpowiadanie na wiadomości.
„Znajomi”	Grupowanie i kategoryzowanie znajomych.
„Powiadomienia”	Bycie na bieżąco z aktualizacjami subskrybowanych znajomych.
„Zaproszenia do znajomych”	Przyjmowanie zaproszeń, poszerzanie grona znajomych.
„Zdjęcia”	Publikowanie z wykorzystaniem zdjęć z telefonu lub wykonywanie zdjęcia specjalnie na potrzeby wpisu.
„Status”	Informowanie innych na bieżąco, publikowanie.

Źródło: (Celiński, 2010, s. 73)

Popularność Facebooka systematycznie wzrasta. Przez niektórych Facebook uznawany jest za monopolistę nie tylko w sensie korporacyjnym, ale także społecznym. Miliardy ludzi korzystają z tej platformy, aby pozostać w kontakcie z przyjaciółmi

i rodziną (White i Boatwright, 2020, s. 2). Facebook jako wirtualna społeczność, jest miejscem, w którym użytkownicy mogą się wirtualnie spotykać, odkładać na bok sprawy związane z pracą/rodziną i prowadzić ożywione dyskusje. Ponadto użytkownicy Facebooka inwestują znaczną część swojego czasu i wysiłku jako twórcy treści (Joo i Marakhimov, 2018, s. 8).

Z aktywności na tej platformie mogą wynikać pewne korzyści - dowody empiryczne wskazują na związek między korzystaniem z Facebooka a dobrostanem psychicznym poprzez tworzenie i utrzymywanie kapitału społecznego (Belentschikow *i in.*, 2022, s. 2). Pozytywne aspekty dostrzegają nie tylko indywidualni użytkownicy. Także wiele przedsiębiorstw komunikuje się ze swymi klientami i pracownikami za pośrednictwem tej platformy. Facebook stał się centralną platformą ze względu na wielkość bazy użytkowników, a przedsiębiorstwa zaczęły polegać na platformie, aby kierować ruch z mediów społecznościowych na swoje strony internetowe (Meese i Hurcombe, 2020, s. 2369).

Należy jednak zaznaczyć, że wskazuje się również na niekorzystne skutki korzystania z tego portalu, np. potencjalny negatywny wpływ na relacje (Erickson, 2011, s. 1).

Serwisem społecznościowym służącym dzieleniu się własnymi filami, zdjęciami jest **Instagram**. Aktualnie właścicielem Instagrama jest Facebook. Platforma ta pozwala użytkownikom udostępniać treści związane z obrazami (tj. zdjęcia i filmy) wraz z podpisem tekstowym. Inni użytkownicy mogą wchodzić w interakcję z tą treścią poprzez polubienie, udostępnienie lub pozostawienie komentarza pod postem. Instagram zyskał na popularności i ostatnio uczynił kamień milowy, osiągając 1 miliard aktywnych użytkowników miesięcznie. W Polsce korzysta z niego około 7 mln osób, w tym niemal 60% to kobiety. Jego użytkownikami są przede wszystkim nastolatki i dorośli do 35. roku życia, przy czym większość sprawdza swoje konto przynajmniej raz dziennie (Lupa, 2016, s. 21; Faelens *i in.*, 2021, s. 1). Badania nad motywami korzystania z Instagrama wykazały, że większość postów użytkowników na Instagramie to selfie. Podczas gdy głównym motywem postów na Facebooku jest nawiązywanie relacji z innymi, Instagram służy bardziej do autoprezentacji. Instagram wykorzystuje ogólną potrzebę walidacji społecznej, co daje użytkownikom wyjątkowe poczucie satysfakcji (Huang i Su, 2018, s. 3). W ogólnym ujęciu można stwierdzić, że korzystanie z Instagrama jest powiązane z dobrostanem psychicznym. Jednak, gdy jego użytkownicy odczuwają niepokój na Instagramie lub angażują się w porównania społeczne, wiąże się to z gorszymi wynikami

psychologicznymi (Mackson *i in.*, 2019, s. 2160). Z perspektywy biznesu Instagram jest szczególnie ważny dla marek modowych, biorąc pod uwagę istotną rolę elementu wizualnego w promowaniu ubrań i dodatków. Jest najczęściej używaną platformą przez liderów opinii w branży modowej i oczekuje się, że trend ten utrzyma się w najbliższej przyszłości (Casaló *i in.*, 2020, s. 510). Należy zauważyć, że korzystanie z Instagrama, wyłączając fazę podejmowania decyzji z procesu zakupu .

Nieco odmienny charakter ma platforma **YouTube**, z której mogą korzystać nawet niezarejestrowani użytkownicy. Służy przede wszystkim do odtwarzania i zamieszczania filmów video. Tworzenie treści video jest ogólnie dostępne dla użytkowników, niezależnie od ich przeszkolenia lub specjalistycznej wiedzy, co wiąże się z problemem odpowiedzialności za treści, które mogą przekazywać, np. nieprawdziwe informacje, zyskując jednocześnie bardzo dużą popularność (Varshney i Vishwakarma, 2021, s. 4214-4216). Każdego miesiąca z YouTube korzysta ponad 2 miliardy osób, jednak w kwietniu 2020 r., z powodu pandemii COVID-19, nastąpił 75% wzrost oglądalności wiadomości w porównaniu z poprzednim rokiem. Można uznać, że YouTube przynosi korzyści zdrowiu publicznemu, ponieważ treści oparte na dowodach są dostępne bezpłatnie dla społeczeństwa, natomiast brak regulacji dotyczących fałszywych lub wprowadzających w błąd informacji stanowi poważne wyzwanie. Polityka YouTube dotycząca dezinformacji medycznej odnośnie COVID-19 została opublikowana dopiero 20 maja 2020 r., czyli ponad dwa miesiące po ogłoszeniu przez WHO stanu pandemii. Do tego czasu powstały już tysiące filmów (Andika *i in.*, 2021, s. 39). Niemniej YouTube może stanowić świetne źródło darmowej wiedzy, np. w trakcie nauki języków obcych (Wang i Chen, 2019). W ostatnich latach platforma YouTube przekształciła się także w podstawowe narzędzie marketingowe do promocji marek. Marketerzy wykorzystują influencerów działających na YouTube do promowania swoich marek, Influencerzy udostępniają sponsorowane treści swoim obserwatorom (Acikgoz i Burnaz, 2021, s. 201). Będąc najpopularniejszą internetową platformą wideo na świecie, YouTube jest idealnym miejscem, w którym twórcy treści mogą dzielić się swoimi doświadczeniami z innymi użytkownikami odnośnie kupowania i używania produktów (Muda i Hamzah, 2021, s. 443). Podobnie jak w przypadku innych platform, przekaz wpływa najsilniej na osoby młode. Z badania przeprowadzonego przez E. Djaforovą i N. Matsona wynika, że influencerzy zajmujący się zagadnieniami związanymi z urodą mają największy wpływ na osoby w wieku 18-21 lat (Djaforova i Matson, 2021, s. 131). Obok współpracy z twórcami internetowymi przedsiębiorstwa zamieszczają własne filmy reklamowe

(Zatwarnicka-Madura, 2018) dotyczące swojej działalności, historii czy bieżącej produkcji. Mogą zamieszczać także filmy instruktażowe, np. dotyczące korzystania z ich produktów.

Nawiązywaniu kontaktów zawodowych sprzyja serwis **LinkedIn**. Od momentu powstania w 2003 roku LinkedIn powiększył populację użytkowników o około 750 milionów. Platforma ta umożliwia tworzenie profesjonalnych profili zarówno dla pracowników, przedsiębiorców, jak i organizacji (Mora Cortez i Ghosh Dastidar, 2022, s. 94). Osoby z podobnej branży mogą dzielić się informacjami. Pracodawcy publikują oferty pracy, a poszukujący pracy mogą zapoznać się z poziomem wiedzy i umiejętności, wymaganym na konkretnym stanowisku pracy. Należy zaznaczyć, że chociaż LinkedIn jest jedną z najpopularniejszych profesjonalnych witryn sieci dla osób poszukujących pracy i rekrutujących, nie wszyscy uczestnicy LinkedIn odczuwają potrzebę natychmiastowej zmiany pracy. Niektórzy profesjonalści mogą dążyć jedynie do otwarcia możliwości znalezienia nowej pracy w dłuższej perspektywie lub stworzenia profilu dla rozwoju sieci zawodowej, który może nieumyślnie doprowadzić do zmiany pracy w pewnym momencie w przyszłości (Cho i Lam, 2021, s. 262). LinkedIn przyciąga miliony przedsiębiorstw, z których około 99% jest klasyfikowanych jako małe i średnie (MŚP). Menedżerowie MŚP na LinkedIn łączą się, rozmawiają i tworzą wzajemne relacje, a także łączą się z markami w swoich branżach, aby wspólnie uczyć się i rozwijać oraz udostępniać profesjonalne treści. Treści udostępniane na LinkedIn i zachowania związane z zaangażowaniem użytkownika w odpowiedzi na nie, reprezentują rodzaj interakcji społecznej, przyczyniającej się do powstania cyfrowej sieci interaktywnej, bogatej w internetowy kapitał społeczny (Mora Cortez i Ghosh Dastidar, 2022, s. 94-95).

Wśród przedsiębiorców oraz indywidualnych użytkowników coraz większą popularnością cieszy się serwis **Twitter** (obecnie **X**). W roku 2022 korzystało z niego około 396,5 mln ludzi na całym świecie (IAB Polska, 2023, s. 78). Umożliwia on prowadzenie mikroblogów. Użytkownicy Twittera często zbierają informacje i dzielą się nimi, aby wyrazić własne poglądy i zaangażować się w debatę ideologiczną (Becken *i in.*, 2022, s. 1-2). Przedsiębiorstwa mogą publikować krótkie komunikaty opatrzone zdjęciami, filmami, które skłaniają odwiedzających do dyskusji, przekazania informacji dalej. Stosowane są hashtagi pozwalające na agregację treści do odpowiednich znaczników. X to medium, które cechuje się dużym potencjałem, jeżeli chodzi o możliwości reklamy (Ghouse *i in.*, 2022, s. 142). Ponadto jawi się jako odpowiednia platforma do prowadzenia komunikacji z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu

(CSR). Tweety (posty) związane z CSR mają wyższy odsetek odpowiedzi. Przedsiębiorstwa i marki, które częściej tweetowały na temat CSR, były kojarzone z wyższym poziomem rozpowszechniania treści i aprobatą (Balasubramanian *i in.*, 2021, s. 740-741). Obecnie, kiedy oczekiwania ze strony interesariuszy dotyczące podejmowania i komunikowania społecznie odpowiedzialnych działań rosną, odpowiednia strategia dzielenia się informacjami z zakresu CSR może stanowić ważny atut organizacji (Mądra-Sawicka i Paliszkiewicz, 2020; Stawicka i Paliszkiewicz, 2021; Paliszkiewicz i Chen, 2022; Zatwarnicka-Madura *i in.*, 2022). Podkreśla się przy tym, że komunikacja powinna być spójna i czytelna dla odbiorców (Zatwarnicka-Madura *i in.*, 2019). Ze względu na duże zaangażowanie użytkowników w dyskusje na temat zagadnień społecznych i środowiskowych, istnieje duża szansa, że odpowiedzialna postawa przedsiębiorstwa komunikowana za pośrednictwem Tweetera zostanie zauważona i doceniona.

Popularnym serwisem mikroblogowym jest również **Tumblr**, na którym użytkownicy publikują własne wpisy, a także zamieszczają zdjęcia, filmy wideo. Odmianą bloga jest foto-blog, czyli chronologicznie zamieszczane zdjęcia (Kaźmierczyk, 2012, s. 28). Użytkownik może zarejestrować się w celu stworzenia bloga (lub wielu blogów), na którym ma do wyboru siedem różnych typów postów, w zależności od rodzaju udostępnianej treści: tekst, zdjęcie, link, czat, cytaty, audio, wideo (Bourlai, 2018, s. 47). Mikroblogi są bardzo chętnie wykorzystywane przez organizacje w celach wizerunkowych, marketingowych. Użytkownicy poprzez zadanie pytania mogą uzyskać natychmiastową odpowiedź na swój problem. Ponadto mogą komentować produkty, markę czy reakcje przedsiębiorstwa na reklamację.

Z kolei portal **Google+** istnieje w polskim Internecie od 2011 roku. Jego zaletą jest tworzenie grup (rodzina, współpracownicy, koledzy), w ramach, których można przesyłać zdjęcia, organizować spotkania wirtualne (ang. *hangouts*). Dzięki funkcji sparks możliwe jest przysyłanie informacji będących w kręgu zainteresowania użytkowników (Lupa, 2016, s. 21).

Podsumowując, należy zauważyć, iż portale społecznościowe umożliwiają przedsiębiorstwom nawiązanie i utrzymanie stałego kontaktu z klientem, szybkie reagowanie na zapytania. Jednocześnie zapewniają szybki przekaz informacji, pozyskanie danych o kliencie, a tym samym możliwość stosowania programów lojalnościowych. Wszyscy użytkownicy Internetu mogą korzystać z kilku portali społecznościowych na raz. Media społecznościowe są wykorzystywane na szeroką skalę,

a treści rozprowadzane są dzięki społecznej interakcji. Zazwyczaj raz zamieszczone treści, zdjęcia są stale dostępne.

1.4. Rola mediów społecznościowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Media społecznościowe odgrywają coraz większą rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Przede wszystkim zwraca się uwagę na znaczenie social mediów w zarządzaniu zasobami ludzkimi, tworzeniu zespołów, budowaniu zaangażowania, prowadzeniu działań marketingowych oraz sprzedaży produktów. W tabeli 5 została przedstawiona możliwość wykorzystania mediów społecznościowych przez przedsiębiorstwa.

Tabela 5. Zastosowanie mediów społecznościowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Rodzaj portalu	Obszary zastosowania	Cel zastosowania w biznesie	Przykład social media
Budowanie i podtrzymanie relacji			
Serwis społecznościowy-towarzyski	PR, marketing, sprzedaż, obsługa klienta, społeczna odpowiedzialność biznesu, B+R	Angażowanie klientów, budowanie wizerunku, przekazywanie i pozyskiwanie informacji	Facebook, Google+, mySpace
Serwis społecznościowy-biznesowy	Zarządzanie zasobami ludzkimi, PR, B+R	Rekrutacja, selekcja pracowników, budowa wizerunku przedsiębiorstwa, nawiązywanie kontaktów biznesowych	LinkedIn, GoldenLine
Bieżące informowanie i odnoszenie się do aktualności			
Mikroblog	PR, marketing, społeczna odpowiedzialność biznesu	Budowanie wizerunku, funkcja informacyjna, budowanie relacji z klientami, angażowanie klientów	Twitter, Blip, Tumblr
Współdzielenie			
Serwis foto	PR, marketing, sprzedaż	Budowanie wizerunku, prezentacja przedsiębiorstwa i produktów	Pinterest, Instagram, Flickr, Picasaweb
Serwis wideo	PR, marketing, sprzedaż	Budowanie wizerunku, dotarcie do nowych klientów, prezentacja produktów	YouTube, Dailymotion
Publikacja treści			
Blog	PR, marketing, społeczna odpowiedzialność biznesu	Kształtowanie wizerunku, funkcja informacyjna	wordpress.com, blogger, blogspot, blox

Rodzaj portalu	Obszary zastosowania	Cel zastosowania w biznesie	Przykład social media
Wiki	Zarządzanie informacją i wiedzą, B+R, obsługa klienta	Budowanie bazy wiedzy organizacji	wikipedia, mfiles
Sprzedaż wyrobów			
Zakupy grupowe	Marketing, sprzedaż	Zwiększenie sprzedaży, popularyzacja marki	Groupon, Gruper, CITEAM, FastDeal
Wymiana informacji o miejscu			
Serwis geolokacyjny	PR, marketing, sprzedaż	Poprawa znajomości marki, budowanie relacji z klientami	Facabook, Foursquare, Places
Współtworzenie i kooperacja			
Serwis crowdsourcingowy	B+R, PR, marketing, społeczna odpowiedzialność biznesu	Zdobywanie wiedzy i nowych pomysłów, B+R	Ideasbrewery, My Starbucks Idea, Bank Pomysłów BZWBK

Źródło: (Jędrych, 2015)

Analizując dane przedstawione w powyższej tabeli, należy zauważyć, iż media społecznościowe są wykorzystywane w celu usprawniania organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstw, a także podniesienia ich konkurencyjności. Stosowanie social mediów w przedsiębiorstwie może występować w dwóch wariantach. Pierwszy dotyczy komunikowania się wewnątrz podmiotu. Pracownicy zapoznawani są z osiągnięciami przedsiębiorstwa, jego wizją, misją, celami strategicznymi, pozycją na rynku. Media społecznościowe stają się kanałem komunikacji wewnętrznej, a także wpływają na zaangażowanie pracowników oraz poziom ich wiedzy. Drugim wariantem jest stosowanie mediów społecznościowych do komunikacji z otoczeniem. Sprzyjają działaniom marketingowym, budowaniu marki i jej wizerunku, opracowaniu baz klientów, reklamowaniu i sprzedaży wyrobów, pozyskiwaniu nowych pracowników. Przedsiębiorstwo poprzez śledzenie mediów społecznościowych poznaje potrzeby oraz opinie klientów i nabywców. Możliwe jest natychmiastowe reagowanie na negatywne opinie, treści partnerów biznesowych (Krok, 2011). Media społecznościowe szczególną rolę odgrywają w działalności marketingowej przedsiębiorstw z sektora MŚP. Przedsiębiorstwa te mogą za ich pośrednictwem dotrzeć do wielu potencjalnych klientów, ponosząc stosunkowo niewielkie koszty (Kang i Park, 2018, s. 1).

W pierwszej kolejności zostaną omówione wybrane przykłady zastosowania mediów społecznościowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W ostatniej dekadzie miała miejsce szeroka i szybka implementacja mediów społecznościowych, komunikatorów i innych technologii komunikacyjnych w miejscach pracy (Wahab i Bahfen, 2021, s. 248). W szczególności media społecznościowe, takie jak: WeChat, Facebook i Twitter są już powszechnie wykorzystywane do pracy, komunikacji, dzielenia się wiedzą, zwiększania produktywności i innowacyjności pracowników zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym (Liang *i in.*, 2021, s. 924-927). Do obszarów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi zalicza się (Lewicka, 2010):

- rekrutację i selekcję pracowników,
- adaptację,
- motywowanie,
- ocenę,
- szkolenie pracowników,
- przeszerogowanie, redukcję zatrudnienia.

Specjaliści od rekrutacji uważają, że poszukiwanie pracowników najlepiej zacząć od Internetu. Wykorzystując powszechność rozwiązań cyfrowych, wielu pracodawców skierowało się w kierunku mediów społecznościowych i portali internetowych w celu przyciągania i pozyskiwania talentów. Tym, co przyciąga organizacje, jest łatwość i ciągłość dostępu, spontaniczność i przejrzystość takich rozwiązań. Kluczową rolę w projektowaniu strategii cyfrowego przyciągania talentów odgrywa zwykle dział zasobów ludzkich (Khullar i Pandey, 2014, s. 216). Na wielu serwisach społecznościowych, a także serwisach pracy, dostępne są oferty zatrudnienia, a także ogłoszenia pracowników poszukujących pracy. Pracodawca może znaleźć wykwalifikowanych pracowników wszystkich szczebli. Media społecznościowe zapewniają pracodawcy oraz pracownikowi prawie nieograniczony dostęp do informacji związanych z ogłoszeniem o rekrutacji. Ponadto pracodawca może uzyskać wiele danych demograficznych o kandydacie, jego postawach, zainteresowaniach, poglądach politycznych, doświadczeniu, znajomości języków obcych. Dzięki temu proces ten jest stosunkowo szybki i krótki. Ponadto zaletami rekrutacji poprzez media społecznościowe są:

- właściwe targetowanie ofert pracy, bezpośredni dostęp do specjalistów, możliwość rozsyłania ofert także przez marketing wirusowy,

- uzyskanie komentarzy specjalistów zatrudnionych w innych organizacjach na temat wysokości zarobków, warunków pracy, odpowiedzialności, zakresu obowiązków,
- szybkie uzyskanie informacji zwrotnej,
- możliwość szybkiej aktualizacji ofert pracy,
- poznanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa (również poprzez wpisy innych osób),
- uzyskanie informacji o potencjalnych pracownikach (Krok, 2011).

Jak wskazuje M.S. Hosain, Facebook i LinkedIn należą do platform cieszących się największym uznaniem wśród specjalistów zajmujących się zatrudnianiem, przy czym pierwsza z nich dostarcza głównie informacji behawioralnych, natomiast druga związanych z pracą (Hosain, 2021). Oczywistym jest, że social media umożliwiają dotarcie do lepiej wykwalifikowanych, odpowiednich osób, w dużym stopniu, bez ponoszenia kosztów. Badania Lee Hecht Harrison DBM Polska pokazują, że 97% uczestniczących w ankiecie przedsiębiorstw przeprowadza rekrutację poprzez portal społecznościowy LinkedIn. Z portalu GoldenLine w procesie rekrutacji skorzystało 92% podmiotów gospodarczych. Dane te świadczą, jak ważną i istotną rolę pełnią social media w procesach rekrutacyjnych (Lee Hecht Harrison DBM, 2017). Niemniej niektóre badania wskazują na możliwość błędnej oceny kandydatów. W związku z tym, jak zaznaczają Ch.H. Van Iddekinge i współautorzy, organizacje powinny być bardzo ostrożne w korzystaniu z informacji pozyskanych z mediów społecznościowych, takich jak Facebook, do oceny kwalifikacji aplikantów (Van Iddekinge *i in.*, 2013, s. 1811).

Należy zaznaczyć, iż obecnie wzrasta liczba pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze etatu, którzy pracują zdalnie, czyli poza siedzibą przedsiębiorstwa. Wyniki badania sugerują, że Facebooka można traktować jako platformę społecznościową dla pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin, poszukujących dalszej integracji i kontaktów zawodowych (Robertson i Kee, 2017, s. 191). Z drugiej strony dostrzega się, że zanika bariera pomiędzy prywatnością a sferą zawodową. Nowe technologie sprawiają, że pracownik pozostaje niemal w ciągłej łączności z miejscem pracy.

Portale społecznościowe są istotnym instrumentem rozwiązywania problemów kadrowych, ułatwiają adaptację nowo zatrudnionych osób. Ważnym elementem procesu adaptacji jest właściwa komunikacja pracownika na różnych poziomach. Portale społecznościowe umożliwiają komunikowanie się pracowników z bezpośrednim

przełożonym, a także nawiązywanie relacji na różnych liniach. Jednocześnie zamieszczanie informacji w mediach społecznościowych przez zarządzających sprawia, że przedsiębiorstwo ma możliwość przedstawiania ogółowi najważniejszych informacji, a także prostowania, wyjaśniania kontrowersyjnych zagadnień.

Badania potwierdzają, że korzystanie z mediów społecznościowych w organizacjach wpływa na wydajność pracowników, satysfakcję z pracy, dobre samopoczucie, dzielenie się wiedzą i uczenie się (Robertson i Kee, 2017; Jafar *i in.*, 2019; Song *i in.*, 2019; Ma, Zhang i Ding, 2020; Zhao *i in.*, 2020). Media społecznościowe sprzyjają nawiązywaniu nowych relacji i wzmacnianiu więzi. Ujawniają nieformalną strukturę społeczną, pokazują osoby znaczące, a także pozostające na marginesie, poddane wykluczeniu. Dzięki nim łatwo jest rozpoznać nieformalnych i formalnych przywódców, kontrolować działania tworzących się samoistnie grup. Zarządzający mogą obserwować interakcje pomiędzy poszczególnymi pracownikami, a poczynione analizy sprzyjają tworzeniu zespołów zadaniowych, projektowych, a także minimalizowaniu niepożądanych zachowań, działań. Bardzo często na Facebooku pracownicy dzielą się (np. używając wulgaryzmów) swymi uwagami na temat organizacji pracy, stosunku przełożonych do nich, niesprawiedliwego przydzielania zadań czy wynagradzania. Wszelkie krytyczne uwagi wpływają na negatywne postrzeganie przedsiębiorstwa w otoczeniu. Stąd zadaniem zarządzających jest szybkie wyjaśnienie konfliktów, problemów. Niejednokrotnie pracownicy zgłaszają propozycje usprawnienia pracy, wdrożenia nowych rozwiązań podnoszących jej jakość i efektywność (Buchnowska, 2013). Tymczasem zdolność pracowników do wypowiedzania się na temat swojej pracy w mediach społecznościowych stała się przewagą konkurencyjną zarówno dla poszczególnych pracowników, jak i ich organizacji, zwłaszcza w sektorze usług profesjonalnych. Stąd zrozumienie umiejętności pracowników w profesjonalnym korzystaniu z mediów społecznościowych jest kluczowe dla zrozumienia ich zachowań komunikacyjnych (Pekkala i van Zoonen, 2022, s. 67).

Obecnie w wielu przedsiębiorstwach w coraz większym zakresie stawia się na pracę zespołową, współpracę pracowników. Media społecznościowe w dużym stopniu ułatwiają takie praktyki, wspierając elastyczne tworzenie i koordynację grup (Zhang *i in.*, 2018, s. 1096). Spotkania zespołów odbywają się nie tylko w rzeczywistości, ale również na portalach społecznościowych. Współpraca ta sprzyja rozpowszechnianiu, wymianie informacji, doświadczeń, opracowaniu projektów.

Ważną rolę media społecznościowe pełnią także w motywowaniu pracowników, czyli pobudzaniu, ukierunkowaniu wysiłku, jaki jednostka wkłada w pracę. Skuteczność motywowania zależy od cech osobowości, poziomu wiedzy i umiejętności, przyswojonych wzorców kulturowych. Środowisko pracowników jest pod tym względem bardzo zróżnicowane. Skuteczne bodźce oddziałujące na konkretnego pracownika w danym momencie mogą okazać się nieskuteczne po pewnym czasie bądź stosowania ich wobec innych zatrudnionych. Celem procesu motywowania jest zachęcenie pracowników do realizacji celów organizacji (Sikorski, 2009, s. 227). Jak wynika z badań M.A. Demircioglu i Ch.A. Chen, korzystanie przez pracowników z mediów społecznościowych jest pozytywnie powiązane z zaspokojeniem ich potrzeb (autonomia, więzi i kompetencje), a zatem z wewnętrzną motywacją do pracy (Demircioglu i Chen, 2019, s. 51).

Dzięki mediom społecznościowym pracodawcy mają możliwość poznania zainteresowań oraz potrzeb pracowników. Pozwala to dopasować odpowiednie narzędzia motywacji do każdego zatrudnionego. W coraz większym zakresie stosowane są pozamaterialne instrumenty motywacji. Zamieszczanie pochwał czy rankingów najlepszych pracowników (zespołów) na oficjalnych stronach przedsiębiorstwa może stanowić zachętę do większej innowacyjności, udziału w wydarzeniach instytucji bądź do kreowania nowych rozwiązań, wymiany doświadczeń oraz wiedzy. Inną formą wykorzystania socjal mediów jest zachęcanie pracowników do kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa, jego marki (*personal branding*). Osoby zatrudnione mogą wypowiadać się na blogu, komentować wydarzenia, uczestniczyć w grupach dyskusyjnych. Przedstawiają własne osiągnięcia lub zespołu, co przekłada się na ich większe zaangażowanie. Dzięki social mediom pracodawcy mają możliwość sprawdzenia zaangażowania pracowników w sprawy organizacji (Lupa, 2016). Zdaniem M. Ewing, L.R. Men i J. O'Neil wśród najlepszych praktyk w wykorzystywaniu mediów społecznościowych do angażowania pracowników można wymienić zapewnianie jasnych zasad dotyczących mediów społecznościowych i szkoleń pracowników, wzmocnienie pozycji rzeczników społecznych pracowników, zaangażowanie i poparcie ze strony kierownictwa, opracowanie odpowiednich strategii dotyczących treści, a także autentyczność i spójność (Ewing *i in.*, 2019, s. 110).

Kolejnym obszarem zarządzania zasobami ludzkimi, w którym znajdują zastosowanie media społecznościowe, jest ocenianie pracowników. System oceniania dostarcza informacji nie tylko o wynikach pracowników, ich możliwościach, ale także

o realizacji celów przedsiębiorstwa. Celem oceniania jest udoskonalenie efektywności pracy zatrudnionych osób, zespołów, działów, czyli funkcjonowania przedsiębiorstwa jako całości. W mediach społecznościowych także szeregowi pracownicy mają możliwość oceny kierownictwa oraz współpracowników. Często do oceny stosowane są kwestionariusze ankiet udostępniane pracownikom za pośrednictwem portali społecznościowych (Lewicka, 2010).

Pracodawcy często stosują ocenę wieloźródłową, określaną także jako 360⁰. Polega ona na równoczesnej ocenie pracownika przez osoby mające z nim kontakt, a zatem przez współpracowników, podwładnych, przełożonych, specjalistę z działu personalnego, a także samego zainteresowanego. Informacja zwrotna może bezpośrednio trafiać do pracownika, a także do menadżerów. Obiektywność procesu oceniania zwiększa możliwość wskazania przez ocenianego pracownika 1/3 składu osób oceniających. Ocena powinna sprzyjać rozwojowi pracownika, budowaniu samoświadomości (Lewicka, 2010).

Social media znajdują zastosowanie również w obszarze szkoleń pracowników, czyli podnoszeniu przez nich kwalifikacji, kompetencji, umiejętności. Mogą być wykorzystane jako:

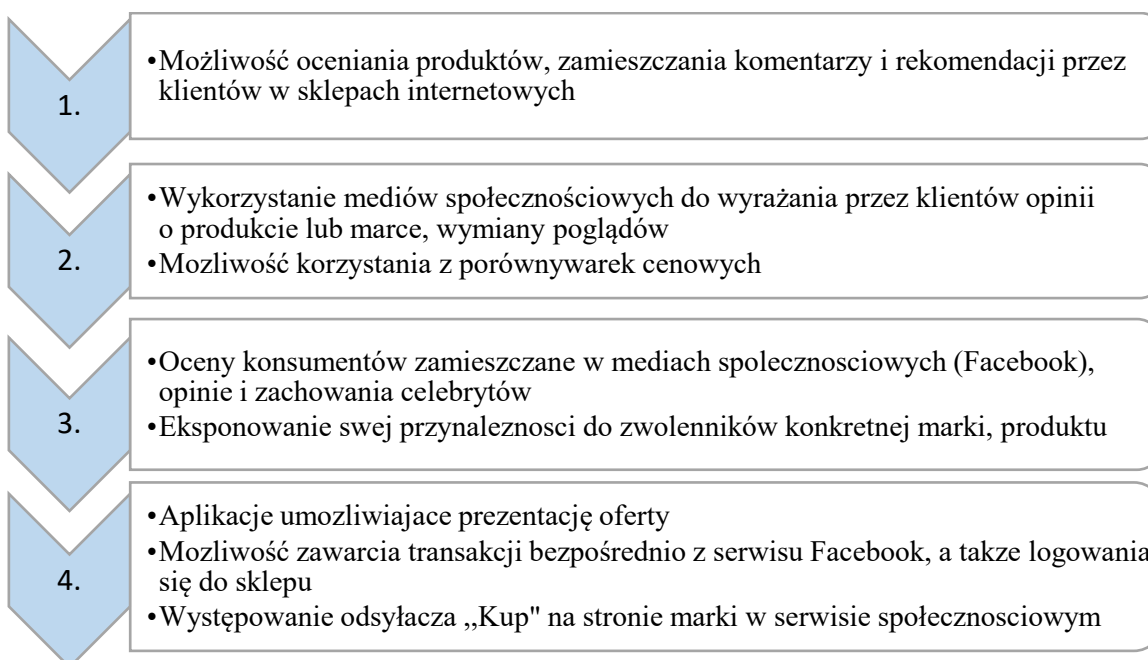
- e-learning,
- źródło wiedzy,
- narzędzie do przeprowadzenia szkolenia.

Media społecznościowe mogą wspierać proces kształcenia, doskonalenia zawodowego. Jednak samo wprowadzenie tej formy szkolenia wymaga opracowania strategii, a także przygotowania właściwych materiałów. Możliwości uczenia się i szkolenia są w dużym stopniu poszerzane w miejscu pracy poprzez wspieranie interakcji społecznych i środowiska skoncentrowanego na uczeniu się. W szczególności technologia umożliwiła bardziej nieustrukturyzowane, niezależne podejście do tworzenia i transferu wiedzy wśród pracowników, zwłaszcza poprzez rozwój nowych form uczących się społeczności i sieci (Wang, 2018, s. 31). Zaletą tej formy uzupełniania wiedzy jest niezależność od czasu i przestrzeni. Uczestnicy szkolenia mogą w dowolnym czasie, miejscu sięgać do materiałów zamieszczonych na portalach. Ponadto uczenie się jest bardziej aktywne. Pracownicy mogą poszukiwać wspólnie rozwiązania problemu, dyskutować nad zadaniami, a także budują relacje z innymi. Brak sztywnych reguł uczestniczenia w e-learningu powoduje, że pracownicy podchodzą do uczenia się z większą swobodą, zaangażowaniem, przez co stają się bardziej kreatywni. Chcąc

skorzystać z mediów społecznościowych jako źródła wiedzy, pracodawcy mogą wskazać pracownikom odpowiednie strony bądź sami zamieszczać filmy instruktażowe. Wiele filmów znajduje się, między innymi w serwisie YouTube. Korzystając z serwisu Slideshara, pracownicy wymieniają się wiedzą poprzez zamieszczanie prezentacji o danej tematyce. Natomiast serwis Google Hangouts może stanowić doskonale narzędzie do prowadzenia rozmów, dyskusji, dialogu, przesyłania plików, a także pracy z wykorzystaniem arkusza kalkulacyjnego. Z materiałów szkoleniowych zamieszczonych online pracownicy mogą korzystać z dowolnego urządzenia, w każdym miejscu oraz porze (Leino *i in.*, 2012).

Coraz więcej organizacji wdraża media społecznościowe jako sposób na zwiększenie wewnętrznej wymiany wiedzy (Behringer i Sassenberg, 2015, s. 290). Media społecznościowe umożliwiają zarządzanie wiedzą, czyli pozyskiwanie, udostępnianie, rozpowszechnianie oraz dzielenie się informacjami dotyczącymi wybranych zagadnień. Tym samym wpływają na rozwój zawodowy kadry. Jednocześnie zamieszczone materiały mogą być uzupełniane przez pracowników.

Oprócz zarządzania zasobami ludzkimi media społecznościowe są w dużym zakresie wykorzystywane w procesie sprzedaży. Etapy ewolucji w handlu z zastosowaniem mediów społecznościowych przedstawiono na rysunku 3.



Rysunek 3. Rozwój sprzedaży internetowej (*e-commerce*)

Źródło: (Chingning i Zhang, 2012)

W mediach społecznościowych klienci dzielą się swymi uwagami o produktach, markach, sposobie załatwienia reklamacji. To miejsce zamieszczania komentarzy, wymiany informacji o samym procesie zakupu, kontakcie z przedsiębiorstwem. Konsumenci mogą korzystać w tym celu z wielu serwisów. Obecnie niemal każde przedsiębiorstwo posiada sklep zarejestrowany w social mediach. Odpowiednie odsyłacze przekierowują zainteresowanych do wirtualnego sklepu. Nabywcy, oprócz szczegółowego poznania produktu, mają możliwość wyboru płatności, a także sposobu przesyłki. Wszelkie te ułatwienia sprzyjają zwiększeniu liczby kupujących. Wykorzystując portal społecznościowy, klienci mogą logować się do punktu sprzedaży. Przedsiębiorstwa mają możliwość podtrzymania kontaktu z nabywcami, tworząc interaktywne kanały przesyłu informacji. Klienci przedstawiają swe potrzeby, uwagi odnośnie zakupionych produktów. Dzięki wzajemnej współpracy następuje udoskonalenie wyrobów. Zatem nabywcy występują w podwójnej roli, nie tylko konsumenta, ale także projektanta, producenta (Wolny, 2013). Specyfika mediów społecznościowych umożliwia zatem działalność marketingową ukierunkowaną na potrzeby klientów i relacje z nimi (Hanaysha, 2017; Hidayanti *i in.*, 2018). Profile i treści przedsiębiorstw w mediach społecznościowych stały się narzędziami, które umożliwiają klientom dobrowolne zaangażowanie, przejawiające się m.in. w przekazywaniu opinii i pomysłów (Carlson *i in.*, 2018, s. 83-84). Relacyjny i interakcyjny charakter mediów społecznościowych ułatwia tworzenie internetowych społeczności skupionych wokół danej marki. Pozwala także szybko reagować na opinie i sugestie. W tym kontekście podkreśla się znaczenie działań przedsiębiorstw zmierzających do zwiększenia zaangażowania klientów w mediach społecznościowych, co przekłada się na budowanie silnych relacji (de Silva, 2020, s. 713-714). Dzięki mediom społecznościowym klienci nie muszą być jedynie pasywnymi odbiorcami, a mogą stać się zaangażowanymi współtwórcami wartości (Quach *i in.*, 2019, s. 730-731). Sprawia to, że marketing oparty na mediach społecznościowych zyskuje własny charakter i specyfikę.

Celem marketingu w ujęciu tradycyjnym jest nakłonienie klienta do dokonania zakupu produktu/usługi. Natomiast marketing oparty na mediach społecznościowych charakteryzuje się:

- wielokierunkowym dialogiem między podmiotami będącymi przedstawicielami różnych stron rynku,
- symetryczną, partnerską komunikacją prowadzoną w Internecie,
- aktywnym współdziałaniem wielu podmiotów w kreowaniu wartości,

- aprecjacja roli klientów we współorganizowaniu, realizacji celów i zadań podmiotu (Mazurek, 2018, s. 28-29).

Bardzo wiele przedsiębiorstw zawdzięcza swój sukces social mediom. Opinia nawet jednej osoby może mieć znaczący wpływ na postrzeganie produktów, marki, organizacji. Media te coraz częściej stają się elementem modeli biznesu podmiotów gospodarczych. Zarówno w praktyce, jak i teorii występuje termin Social Media Marketing (SMM), który oznacza „marketing w mediach społecznościowych”.

B. Schivinski definiuje SMM jako zjawisko związane z pozyskiwaniem uwagi i generowaniem ruchu internetowego za pomocą serwisów społecznościowych. Social media marketing minimalizują koszty działań marketingowych, jak również umożliwiają dostęp do określonej grupy docelowej (Schivinski *i in.*, 2016). W ujęciu L. Bullock i O. Agbaimoni marketing w mediach społecznościowych polega na budowaniu relacji z odbiorcami wyrobów przedsiębiorstwa za pośrednictwem sieci internetowej (Bullock i Agbaimoni, 2013, s. 3). W podobny sposób definiuje to pojęcie A. Podlaski, stwierdzając, że jest to komunikowanie się ze swymi obecnymi, potencjalnymi klientami za pośrednictwem mediów społecznościowych (Podlaski, 2011, s. 8). Z kolei M. Dorenda-Zaborowicz wskazuje w swej definicji na elementy marketingu, szczególnie promocję. Zdaniem autorki promocja jest prowadzona z wykorzystaniem różnych środków przekazu. Konkretnie zadania marketingowe są realizowane poprzez media społecznościowe (Dorenda-Zaborowicz, 2012, s. 59). Natomiast T.L. Tuten kładzie nacisk szczególnie na reklamę internetową zamieszczaną na serwisach społecznościowych. Jej zdaniem, celem SMM jest wykreowanie marki oraz komunikacja z konsumentami (Ladwig, 2012, s. 8-9). W bardziej ogólnym ujęciu można stwierdzić, że marketing w mediach społecznościowych jest zdefiniowany jako komercyjne wydarzenia marketingowe lub procesy wykorzystujące media społecznościowe w sieci w celu pozytywnego wpływu na zachowania zakupowe konsumentów (Dann, 2010).

Na podstawie przedstawionych definicji można stwierdzić, iż SSM to działalność prowadzona przez instytucje, organizacje, przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych służąca spełnieniu konkretnych celów. Działalność na platformach interakcyjnych obejmuje promowanie, reklamowanie, dystrybucję oraz ustalanie polityki cenowej wyrobów. Marketing w mediach społecznościowych ma dla współczesnych organizacji niekwestionowane znaczenie, wpływając znacząco na satysfakcję klientów (Hanaysha, 2017) i lojalność wobec marki (Ebrahim, 2019). Odpowiednie działania marketingowe w social mediach mają istotny wpływ na jakość relacji z klientami

(Wibowo *i in.*, 2021), a także znacznie zwiększają ich zaangażowanie (Liu *i in.*, 2021b). Sprawia to, że SMM zyskuje wymiar strategiczny (Tafesse i Wien, 2018; Stoychev, 2020; Mishra i Singh, 2021). Wraz z rosnącą rolą mediów społecznościowych – od pojedynczego narzędzia komunikacyjnego do zestawu narzędzi służących zdobywaniu wiedzy o klientach i rynku – marketerzy mogą strategicznie rozwijać różne czerpane z nich zasoby w oparciu o istniejące źródła i zdolności organizacyjne (Li *i in.*, 2020, s. 54). Marketing w mediach społecznościowych może zatem w istotny sposób wspierać tradycyjne działania marketingowe różnych firm i organizacji, jednocześnie umożliwiając ich przedstawicielom korzystanie z szeregu narzędzi opartych na kanałach komunikacji (Wawrowski i Otoła, 2020, s. 4).

P.A. Rauschnabel wyróżnił dwie formy SMM:

- proaktywny, oznaczający aktywną działalność podmiotów w mediach społecznościowych (np. tworzenie treści, zamieszczanie filmów, zdjęć, odpowiadanie na zapytania),
- reaktywny, czyli bazowanie na gotowych treściach zamieszczonych przez innych użytkowników (Rauschnabel, 2014, s. 7).

W pierwszej formie przedsiębiorstwa muszą zatrudniać specjalistów bądź zlecić agencji reklamowej opracowanie kampanii reklamowej i zamieszczenie jej na serwerach (np. Twitter, Facebook). Natomiast w drugiej formie bazują na gotowych treściach mających przyciągnąć uwagę określonych grup docelowych. Zaletą tej formy jest niski budżet, gdyż przedsiębiorstwa mogą bezpłatnie dotrzeć w jednakowym czasie do milionów odbiorców na całym świecie. Przedstawione formy są często symultaniczne, co sprawia, że uzyskuje się większe efekty. Często stosowanym zabiegiem jest dokonywanie pozytywnych wpisów zamieszczonych na profilach przedsiębiorstwa (wstawianie ocen). Pozytywne oceny i opinie dotychczasowych klientów budują świadomość wśród konkretnych grup docelowych, kreują popyt na produkty/usługi (Mazurek, 2012a).

Social media marketing wspiera zatem tradycyjne działania marketingowe organizacji. Zarządzający starają się w możliwie jak największym zakresie korzystać z aplikacji, takich jak YouTube, Facebook, Twitter czy Second Life. Cele marketingu w mediach społecznościowych dotyczą przede wszystkim zwiększenia wśród użytkowników świadomości marki, produktów, zwiększenia liczby odwiedzających stronę internetową, podniesienia jakości obsługi klientów, a także utrzymania ich lojalności. Warto przy tym podkreślić, że fundamentem sprawnego marketingu w mediach społecznościowych jest budowanie zaufania (Paliszkiwicz i Koohang, 2016, s. 75-78).

Social media marketing minimalizuje koszty związane z pozyskaniem klientów, umożliwia uzyskanie danych kontaktowych potencjalnych nabywców, na przykład adresów e-mail, numerów telefonicznych. Pośrednim celem jest zachęcenie internauty do dzielenia się uzyskanymi danymi ze swymi znajomymi, co skutkuje zwiększeniem wiarygodności zamieszczanych treści.

Funkcjonowanie przedsiębiorstw i instytucji w serwisach społecznościowych wymaga zaprezentowania własnych walorów klientom poprzez zamieszczanie nie tylko informacji w formie opisów, zdjęć, ale także komentarzy. Projektowanie aplikacji może być wzmocnione dzięki użyciu wysoce kompatybilnych treści oraz poprzez włączenie niezbędnych informacji dla użytkowników mobilnych (Seyyedamiri i Tajroberthar, 2019). W tabeli 6 przedstawiono funkcje SMM.

Tabela 6. Funkcje social media marketing

Funkcja	Opis
Analiza konsumentów	Opinia klientów o produktach, sposobu ich użytkowania, marce, przedsiębiorstwie. Analiza zachowań klientów, ich potrzeb, stylu życia, preferencji. Opinia nabywców dotycząca konkurencji. Portale, wokół których gromadzi się większość nabywców.
Analiza otoczenia	Kontrola działań przedsiębiorstw konkurencyjnych w branży. Ocena rynku w mediach społecznościowych. Analiza istotnych elementów sukcesów w social mediach.
Analiza produktu	Analiza reakcji na produkt, jego przyjęcie. Sposób korzystania przez użytkowników z produktu, poszukiwanie pomysłów na nowe zastosowanie. Poznanie opinii klientów o opakowaniach, marce, możliwości udoskonalenia produktu. Porównanie produktu z wyrobami konkurencji.
Kształtowanie dystrybucji	Wykorzystanie mediów społecznościowych jako kanału dystrybucji.
Ustalanie ceny	Wybór właściwej polityki cenowej na podstawie opinii konsumentów, cen konkurencji.
Planowanie promocji	Zaplanowanie własnej kampanii promocyjnej, reklamy. Analiza rozumienia i popularności przekazu reklamowego. Sprzedaż poprzez media społecznościowe, zabieganie o klienta, utrzymywanie z nim kontaktów. Działania z zakresu public relations.
Marketingowe zarządzanie	Kontrola realizacji planu marketingowego w social mediach. Monitoring działań marketingowych w mediach społecznościowych oraz ich efektywności, kosztów. Reputacja i zwalczanie kryzysu.
Społeczna odpowiedzialność	Przestrzeganie etyki. Organizacja i prowadzenie kampanii społecznych w social mediach. Komunikacja/dialog z interesariuszami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Milic-Czerniak, 2019; Kvasničková Stanislavská i in., 2020)

Przedstawione w tabeli 6 funkcje łączą się i przenikają, co w szczególności dotyczy analizy konsumentów oraz analizy otoczenia. Badając rynek i potrzeby nabywców poprzez wykorzystanie mediów społecznościowych, przedsiębiorstwo otrzymuje dane dotyczące produktów, które mogą być wprowadzone do sprzedaży ze względu na ich zapotrzebowanie. Na podstawie informacji zaczerpniętych z mediów społecznościowych, czyli wykorzystania koncepcji crowdsourcingu, możliwe jest udoskonalenia produktu, a także ustalenie właściwej ceny. Cena produktu może być regulowana poprzez rabaty dla tych klientów, którzy zamieszczają treści, zdjęcia o wyrobach, marce czy przedsiębiorstwie. Także wielokrotne dokonanie zakupów, polecenie produktów innym konsumentom może wpłynąć na obniżenie ceny.

Media społecznościowe są doskonałym miejscem na reklamowanie produktów. Przedsiębiorstwa mogą nie tylko wykupować linki w serwisach, ale także organizować konkursy, oferować dodatkowe produkty oraz angażować liderów opinii. Ważnym elementem działań marketingowych w mediach społecznościowych jest utrzymanie relacji z dotychczasowymi klientami. Również konsumenci w fazie posprzedażowej poszukują wsparcia ze strony przedsiębiorstwa w kwestiach ewentualnych reklam czy porad w sprawach uruchomienia lub montażu produktu. Bezpośredni kontakt wpływa na kształtowanie wizerunku podmiotu. W tym wypadku mówi się o adwokatach marki, czyli osobach, które pozytywnie wypowiadają się o produkcie, zachęcają innych do jego kupna, rekomendując konkretną markę (Lupa, 2016, s. 113).

Zarządzanie marketingowe dotyczy zarówno planowania, organizowania, kierowania, jak i monitorowania, kontrolowania jego przebiegu. Organizacja marketingu z wykorzystaniem mediów społecznościowych wiąże się z podziałem zadań, powierzaniem obowiązków konkretnym osobom. Każdy pracownik jest motywowany do aktywności w sieci. Zatem wszyscy zatrudnieni odpowiadają za wizerunek przedsiębiorstwa w mediach. Kształtowanie wizerunku odbywa się również poprzez monitorowanie aktywności użytkowników. W sytuacjach kryzysowych należy szybko reagować na negatywne komunikaty. Przede wszystkim niedozwolone jest usuwanie krytycznych komentarzy, a podawać należy wyłącznie prawdziwe sprostowania. Ponadto należy utrzymywać relacje partnerskie, a nie oparte na dominacji.

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, iż media społecznościowe pełnią istotną rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Przede wszystkim potencjał social mediów wspiera działania marketingowe oraz zarządzanie zasobami ludzkimi. W zakresie zarządzania zasobami ludzkimi wykorzystanie mediów społecznościowych sprzyja budowaniu zaangażowanego zespołu, charakteryzującego się

znaczną wiedzą, umiejętnościami, doświadczeniem. Wpływa na wzmocnienie relacji między pracownikami oraz przełożonymi, dzielenie się wiedzą. Podejmowane działania przekładają się na wzrost wydajności pracy, a tym samym realizację celów podmiotu, wzrost zysków i pozycji w branży. Warto jednak zaznaczyć, że przy obecnej dynamice mediów społecznościowych potencjał związany z ich wykorzystaniem wzrasta. Choć działalność marketingowa jest obszarem kluczowym, korzystanie z social mediów przez przedsiębiorców wykracza poza marketing i obejmuje obecnie m.in. nawiązywanie kontaktów biznesowych, wyszukiwanie informacji i społecznościowe finansowanie przedsięwzięć (Olanrewaju *i in.*, 2020, s. 90). Widoczne jest zatem rosnące zainteresowanie organizacji wykorzystaniem mediów społecznościowych i czerpaniem z tego różnorodnych korzyści. Ze względu na bogate możliwości wykorzystania social mediów w ramach podstawowej działalności przedsiębiorstw, należy zwrócić uwagę na potrzebę uwzględnienia ich roli w odniesieniu do stosowanych, projektowanych i wdrażanych modeli biznesu. Coraz wyraźniej dostrzegalny wpływ mediów społecznościowych na kluczowe obszary funkcjonowania organizacji sprawia, że spojrzenie na ten aspekt z perspektywy modeli biznesu staje się niewątpliwie uzasadnione i potrzebne.

Rozdział 2

Koncepcja modelu biznesu jako narzędzia zarządzania przedsiębiorstwem

2.1. Istota i komponenty modeli biznesu przedsiębiorstw

Wśród teoretyków i praktyków zarządzania koncepcja „modelu biznesu” cieszy się coraz większym uznaniem. Odnosi się on do modelu prowadzenia działalności gospodarczej przez dane przedsiębiorstwo. W literaturze opisującej modele biznesu stosowane są zamienne pojęcia, takie jak: „model prowadzenia działalności”, „schemat działania przedsiębiorstwa”.

Sam termin składa się z dwóch słów. Niezbędne jest zatem wyjaśnienie każdego z nich. W powszechnym rozumieniu „model” oznacza wzór postępowania. W teorii organizacji model zawiera te cechy rzeczywistości, które są istotne do zrozumienia występujących w niej relacji instytucjonalnych czy behawioralnych. W ujęciu W. Sadowskiego model prezentuje wycinek rzeczywistości z pominięciem jej mało istotnych elementów (Gołębiowski *i in.*, 2008, s. 17). Uwzględniając funkcjonowanie podmiotów gospodarczych, model jest uważany za wzór relacji wewnętrznych i zewnętrznych, działań określających sposoby postępowania, a także związki przyczynowo-skutkowe między komponentami modelu. Natomiast biznes można rozumieć po prostu jako przedsięwzięcie przynoszące zysk (Leszczewska, 2016, s. 101). Do cech tego przedsięwzięcia można zaliczyć ekonomiczną przejrzystość i autonomię (Hadrian, 2006, s. 103). Nieco bardziej złożoną definicję biznesu zaproponował N. Houthoofd, stwierdzając, że jest to „trójwymiarowa «przestrzeń strategiczna» w branży, zdefiniowana przez docelowe typy kupujących, rodzaje sprzedawanych produktów i zasięg geograficzny” (Houthoofd, 2010, s. 639).

Po raz pierwszy w literaturze naukowej termin „model biznesu” został użyty przez R. Bellmana i C. Clarka. W 1957 r. opisali oni wieloosobowe gry biznesowe, skupiając się przy tym na matematycznym modelowaniu źródeł dochodów, będących narzędziem w symulacji biznesu (Bellman i Clark, 1957). G.M. Jones użył terminu „model biznesu” w 1960 r., odnosząc go do zagadnień z zakresu elektroniki czy edukacji. Natomiast jako konceptualny pierwowzór tego terminu, przyjmuje się pojęcie „dominująca logika”, który pojawił się w pracach C. Prahalada i R. Bettis w 1986 r. Zwrot ten oznacza zbiór norm heurystyk, zasad kierujących czynnościami realizowanymi przez menadżerów. Jej celem

jest ukierunkowanie działań zarządzających przedsiębiorstwami na odnalezienie szans rozwoju oraz odpowiedniego sposobu zarządzania (Prahalad i Benits, 1986).

Pomimo dużego zainteresowania zagadnieniem modelu biznesu brak jest wypracowanej jednolitej definicji tego pojęcia. Poniżej zostaną przedstawiane najczęściej przytaczane określenia tego terminu.

W ujęciu R. Timmersa model biznesu stanowi „architekturę produktu, usług oraz przepływu informacji w przedsiębiorstwie, zawierającą opis uczestników biznesu, ich ról, jak również opis potencjalnych korzyści dla interesariuszy podmiotu gospodarczego, opis źródeł przychodów” (Timmers, 1998). Z kolei zdaniem H. Chesbrougha i R.S. Rosenbloom model biznesu to „heurystyczna logika łącząca potencjał technologiczny z realizacją wartości ekonomicznej”. Celem modelu jest zakorzenienie innowacji w rentownym projekcie. Właściwie wybrany i realizowany model biznesu stanowi uzupełnienie rozwiązań technologicznych oraz warunkuje sukces rynkowy (Chesbrough i Rosenbloom, 2002). Jednak zgodnie z szerszym podejściem same modele biznesu mogą reprezentować innowację organizacyjną ważną dla konkurencyjności przedsiębiorstwa (Dobrowolska i Knop, 2020, s. 4).

Ch. Zott i R. Amit w swym ujęciu definicyjnym modelu biznesu zauważają, iż zbyt wąskie, ogólne określenie tego pojęcia utrudnia zrozumienie jego istoty, a tym samym prowadzi do dwuznaczności, nakładania się koncepcji modelu biznesu na inne koncepcje zarządzania. Stąd też w ich propozycji termin model biznesu oznacza „system wzajemnie zależnych działań, wykraczających poza granice przedsiębiorstwa (Zott, Amit, 2013). Wykroczenie poza te granice oznacza współpracę z kontrahentami, partnerami, jak również klientami. Natomiast projektowanie systemu zależnych działań wymaga uwzględnienia następujących parametrów: tematycznych (efektywność, komplementarność, nowość) oraz projektowych (zarządzanie, struktura organizacyjna). Dobry model biznesu musi uwzględniać potrzeby nabywców, powinien być trudny do odtworzenia przez konkurencję, a przede wszystkim oparty na rzeczywistych warunkach, w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo (Zott, Amit, 2010).

Podobną w znaczeniu definicję modelu biznesu przedstawili A. Osterwalder i Y. Pigneur. Według tych autorów model biznesu to „szkielet strategii, która ma zostać wdrożona w ramach struktur, procesów i systemów organizacji” (Osterwalder i Pigneur, 2012, s. 19). Obejmuje opis wartości, jakie przedsiębiorstwo oferuje nabywcom oraz przesłanki zapewniające zyski z wytworzonych wartości.

Krótką, bardzo ogólną definicję modelu biznesu przedstawiła J. Magretta. Zdaniem tej autorki to „opowiadanie, które wyjaśnia, jak działa przedsiębiorstwo” (Magretta, 2002). Odpowiedni model biznesu odpowiada na następujące pytania:

- Kim jest klient?
- Co jest wartością dla klienta?
- Jak osiągać zyski?
- W jaki sposób dostarczać wartość dla klienta przy zachowaniu odpowiednich kosztów? (Demil i Lecocq, 2010).

Na znaczenie przyjętego modelu biznesu w walce konkurencyjnej i osiągnięciu zysku zwracają natomiast uwagę w proponowanej definicji A. Afuah oraz Ch.L. Tucci. Autorzy wskazują, iż jest to „przyjęty przez przedsiębiorstwo sposób powiększania i wykorzystania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia przedsiębiorstwu dochodowość” (Afuah, Tucci, 2003, s. 20). Model biznesu określa plan zarabiania pieniędzy nie tylko w obecnym, ale również przyszłym okresie. Wskazuje czynniki zapewniające przedsiębiorstwu utrzymanie stałej, trwałej przewagi konkurencyjnej. Zatem przyczynia się do uzyskiwania lepszych wyników niż osiągnięcia konkurentów. W dalszych pracach A. Afuah wskazywał, że wymiarem finansowym przewagi konkurencyjnej jest rentowność, która uwarunkowana jest zasobami podmiotu gospodarczego oraz podejmowane działania (Afuah, 2014, s. 9-10).

Natomiast B. Mahadevan określa model biznesu jako konglomerat trzech następujących strumieni tworzących działalność biznesową:

- wartości skierowanych do klientów i partnerów biznesowych,
- planu osiągnięcia dochodów,
- strumienia logistycznego (Mahadevan, 2000, s. 59).

Odmienne podejście od prezentowanych definicji modelu biznesu prezentują A.J. Słowotzky, D.J. Morrison i B. Andelman. Dużą uwagę przywiązują oni do aktualnych oraz przyszłych źródeł powstania zysku. Zdolność przedsiębiorstwa do jego osiągnięcia zależy, zdaniem autorów, od umiejętności opracowania oraz modyfikacji modelu biznesu, w zależności od zmieniających się okoliczności rynkowych. Badacze wyróżniają w modelu biznesu następujące komponenty: przechwytywanie wartości (sposób, w jaki przedsiębiorstwo osiąga zysk), wybór klienta, kontrolę strategiczną (ochrona strumieni zysków), a także zakres działania (Słowotzky i in., 2000, s. 12).

Na znaczenie zasobów przedsiębiorstwa w wyborze modelu biznesu wskazuje B.W. Wirtz. Zdaniem autora, „model biznesu przedstawia zasoby odgrywające ważną rolę w przedsiębiorstwie oraz to, jak wewnętrzny proces tworzenia dóbr i usług przekształca te zasoby w zbywalny produkt/usługę lub informację”. Model biznesu stanowi kombinację czynników wytwórczych wykorzystywanych do wdrożenia strategii podmiotu gospodarczego oraz funkcji zaangażowanych podmiotów (Wirtz, 2011, s. 36).

Analiza przedstawionych definicji modelu biznesu występujących w literaturze zagranicznej pozwala stwierdzić, że większość autorów koncentruje się na mechanizmie generowania przychodów lub osiągnięcia zysku. W odniesieniu do modelu biznesu część badaczy używa dość ogólnych pojęć, jak logika, architektura czy opis. Inni formułują opis terminu bardziej precyzyjnie i szczegółowo. Warto zatem odnotować, że przytoczone definicje cechują się względnie dużym zróżnicowaniem.

W polskiej literaturze naukowej poświęconej problematyce zarządzania przedsiębiorstwem występuje zarówno wiele definicji pojęcia modelu biznesu, jak również wskazań jego komponentów. Poniżej zostaną przedstawione wybrane wyjaśnienia proponowane przez polskich badaczy.

K. Obłój uważa, iż model biznesu stanowi połączenie koncepcji strategicznej przedsiębiorstwa oraz technologii jej realizacji, czyli budowanie łańcucha wartości. Autor wskazuje następujące komponenty modelu biznesu: zasoby i umiejętności strategiczne, przewagę konkurencyjną, a także łańcuch wartości (Obłój, 2002, s. 98). Bardzo skrótowo określa model biznesu A.K. Koźmiński. Autor uznaje, iż jest to sposób na zarabianie pieniędzy przez podmiot gospodarczy (Koźmiński, 2004, s. 123). Podobne ujęcie prezentuje M. Muszyński, wskazując, iż „model biznesu to sposób, w jaki przedsiębiorstwo wypracowuje zysk” (Muszyński, 2006, s. 11). Z kolei B. Nogalski definiuje model biznesu jako koncepcję formułującą ramy logiki prowadzenia biznesu, a także takich cech jak innowacyjność i konkurencyjność (Nogalski, 2009, s. 5). Na połączenie zasobów z działaniem zwraca uwagę w swej propozycji definicji modelu biznesu J. Brzóska. Uważa, iż stanowi on połączenie zasobów niezbędnych do realizacji celów, zbioru działań oraz koncepcji przewagi konkurencyjnej (Brzóska, 1997, s. 30). Natomiast J. Niemczyk wskazuje następujące komponenty modelu biznesu: strategię, taktykę oraz działania operacyjne stanowiące klucz do odniesienia sukcesu w określonej branży (Morawski i Niemczyk, 2013). Podobne składowe modelu biznesu wskazuje w swej definicji M. Duczkowska-Piasecka. Autorka przyjmuje, iż jest to konstrukcja zarządcza, która integruje zasoby i funkcje organizacji, jej partnerów, klientów oraz

formułę zysku (Duczowska-Piasecka, 2012, s. 81). Z kolei T. Falencikowski oparł swą propozycję definicji modelu biznesu na teorii systemu. Wskazuje on, iż jest to „względnie odosobniony, wieloskładnikowy obiekt konceptualny opisujący prowadzenie biznesu poprzez artykułowanie logiki tworzenia wartości dla nabywców i przechwytywania części tej wartości przez podmiot gospodarczy”. Autor stwierdza, iż w zdywersyfikowanym przedsiębiorstwie można wyróżnić kilka modeli biznesu, dotyczących poszczególnych działań realizowanych w ramach prowadzonej działalności (Falencikowski, 2013, s. 37).

Podobną w znaczeniu definicję zaproponował M. Jabłoński. W ujęciu tego badacza model biznesu jest konfiguracją aktywów materialnych i niematerialnych. Ich odpowiednie wykorzystanie służy osiągnięciu zamierzonych celów. Natomiast niewłaściwe, błędne zastosowanie w konkretnych warunkach może doprowadzić do zahamowaniu rozwoju przedsiębiorstwa czy nawet upadku. Ponadto autor wprowadził pojęcie modelu zrównoważonego biznesu, oznaczającego „odzworowanie w danym miejscu, czasie oraz przestrzeni biznesowej struktury powiązań czynników zapewniających spełnienie obecnych, zewnętrznych i wewnętrznych potrzeb grup interesariuszy, umożliwiającej osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, stanowiącej kreację platformy rozwoju przedsiębiorstwa i zapewniającej ciągłość prowadzenia działalności (Jabłoński, 2013, s. 232).

Na podstawie przeglądu literatury dotyczącej modelu biznesu należy zauważyć ogromną liczbę jego definicji. Ta wielorakość określeń wynika ze zmian zewnętrznych uwarunkowań prowadzenia działalności gospodarczej, a także czynników wewnętrznych. Zmiany w podejściu do definiowania modelu biznesu spowodowane są zatem obserwacją otoczenia, w tym konkurencji. Należy wskazać na ciągłość rozwoju koncepcji modelu biznesu. Na podstawie dokonanego przeglądu definicji w literaturze zagranicznej i krajowej można zauważyć, że model biznesu:

- dotyczy tworzenia wartości dla klientów,
- służy tworzeniu zysku na rzecz przedsiębiorstwa,
- stanowi schemat funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- stanowi technikę zarządzania umożliwiającą generowanie zysku,
- kreuje produkt lub usługę,
- tworzy łańcuch wartości,
- wykorzystuje szanse biznesowe na osiągnięcie celów.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, można przyjąć, iż model biznesu to działania przedsiębiorstwa związane z zastosowaniem odpowiednich metod we właściwym czasie, wykorzystaniem zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających stworzenie wartości dla klientów, a także zapewnienie dochodów oraz konkurencyjności w branży.

Podobnie jak w przypadku próby zdefiniowania modelu biznesu, także trudno jest jednoznacznie wskazać jego komponenty. Już w przedstawionych powyżej definicjach niektórzy badacze wskazywali komponenty modelu biznesu. Autorzy publikacji nie są komponenty. Zazwyczaj wskazywanymi najistotniejszymi komponentami są: pozycja w łańcuchu wartości, wartości dla klientów, zasoby, oferowane produkty/usługi, koszty oraz źródła zysku. Najczęściej przytaczanym zestawem komponentów modelu biznesu jest propozycja A. Osterwalder i Y. Pigneur (Osterwalder i Pigneur, 2012, s. 18). Badacze ci wskazali w czterech obszarach dziewięć składowych modelu biznesu, co przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 7. Filary a komponenty modelu biznesu wg Osterwaldera i Pignaura

Filary modeli biznesu	Komponenty modelu biznesu	Opis komponentów
Oferta	Propozycja wartości	Zbiór produktów i usług generujących wartość dla danej grupy klientów.
Klienci	Segmenty klientów	Grupy ludzi i organizacje, do których przedsiębiorstwo stara się dotrzeć i które chce obsługiwać.
	Dystrybucja	Informuje, w jaki sposób przedsiębiorstwo komunikuje się z danymi segmentami klientów i w jaki sposób przekazuje im propozycję wartości.
	Relacje	Zawiera charakterystykę relacji łączących przedsiębiorstwo z przedstawicielami danego segmentu klientów.
Potencjał	Kluczowe zasoby	Najważniejsze zasoby konieczne do prawidłowego funkcjonowania modelu biznesu.
	Kluczowi partnerzy	Sieć dostawców i kontrahentów, od których zależy sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa.
	Kluczowe działania	Działania, jakie przedsiębiorstwo podejmuje, aby jego model sprawnie funkcjonował.
Sytuacja finansowa	Strumienie przychodów	Wskazuje ilość środków generowanych przez przedsiębiorstwo w związku z obsługą każdego z segmentów klientów.
	Koszty	Wydatki ponoszone w związku z korzystaniem z określonego modelu biznesu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 19)

Koncepcja Osterwaldera i Pigneura przedstawiona w tabeli 7 znajduje zastosowanie w wielu przedsiębiorstwach. Cztery obszary, czyli: oferta, klienci, potencjał, sytuacja finansowa, stanowią istotę funkcjonowania każdego podmiotu gospodarczego.

Oferta, czyli propozycja wartości, są to produkty i usługi tworzące wartość dla nabywców, odpowiadające na ich potrzeby. Każdy produkt posiada unikalne cechy oraz atrybuty decydujące o wywołaniu u nabywców określonych emocji i w konsekwencji nieodpartej chęci zakupu.

Klienci, ze względu na podobne cechy, zachowania są grupowani w segmenty nabywców. Model biznesu może dotyczyć zarówno segmentu niszowego, jak i masowego. W ich tworzeniu uwzględniane są podobieństwa potrzeb klientów, a także sposób reagowania na działania marketingowe.

Kanały dystrybucji oznaczają sposoby komunikowania się i oferowania przez przedsiębiorstwo swych produktów. Umożliwiają one dokonanie zakupu nabywcom, a także udzielenie wsparcia podczas transakcji. Kanały dystrybucji ułatwiają przepływ informacji rynkowej, promocyjnej, a także prowadzenie negocjacji, dokonania zamówienia oraz płatności (Czubała, 2013, s. 152).

Relacje z klientami odnoszą się do kształtowania pozytywnej komunikacji, związków przedsiębiorstwa z nabywcami produktów i towarów. W zależności od założeń modelu biznesu relacje te mogą być indywidualne, spersonalizowane, a także zautomatyzowane.

Wśród kluczowych zasobów przedsiębiorstwa wyróżnia się zasoby: fizyczne (budynki, urządzenia, środki transportu, itp.), intelektualne (wiedza, marka, prawa autorskie, patenty), ludzkie, finansowe. To dzięki nim podmiot gospodarczy ma możliwość zaoferowania klientom produktów, generowania zysku, konkurencyjności. Natomiast kluczowe działania to te czynności, które zapewniają prawidłowe funkcjonowanie modelu biznesu. Dotyczą one produkcji i rozwiązywania problemów. Kluczowi partnerzy to sieć dostawców, kontrahentów. Nawiązanie współpracy sprzyja optymalizacji zasobów, obniżeniu kosztów całkowitych, eliminowaniu lub zmniejszeniu ryzyka.

Kolejnym obszarem jest sytuacja finansowa przedsiębiorstwa. Strumienie przychodów odpowiadają za ilość środków finansowych uzyskanych przez przedsiębiorstwo w zamian za obsługę klientów. Ponadto komponentem są także koszty związane z prowadzeniem działalności w oparciu o przyjęty model biznesu. Przedsiębiorstwa powinny zwrócić szczególną uwagę na koszty produkcyjne oraz

transakcyjne (Afuah, 2014, s. 9). Zdaniem J. Richardsona szczególną uwagę w ramach modelu biznesu należy zwrócić na sposób generowania przychodów i zysku, uwzględniając koszty, marże i inne finansowe aspekty działalności przedsiębiorstwa (Richardson, 2008, s. 140-141).

Wielu badaczy dokonuje analizy różnych koncepcji modelu biznesu w celu rozpoznania najczęściej występujących komponentów. Między innymi T. Falencikowski wyróżnił występowanie następujących komponentów w pracach wybranych autorów: propozycja wartości dla klienta (36 wskazań), źródła przychodów (32), klienci (27), łańcuch wartości (22) (Falencikowski, 2013, s. 37). Podobną analizę przeprowadziła M. Zysińska, podając badaniu dwadzieścia trzy koncepcje modelu biznesu. Rozpoznała najczęściej pojawiające się komponenty: propozycja wartości dla klienta (22 wskazania), źródła przychodów (15 wskazań), łańcuch wartości (11 wskazań), zasoby/kompetencje (9 wskazań), źródła zysków (8), Strategia (8), oferta (8), koszty, rentowność (4).

Zaprezentowane analizy komponentów modelu biznesu uwidaczniają dużą różnorodność poglądów badaczy na ten temat. W tabeli 8 zostały przedstawione wybrane koncepcje komponentów konstytuujących model biznesu.

Tabela 8. Komponenty tworzące model biznesu wg wybranych autorów

Autor	Produkty	Przepływ informacji	Wartość dla klienta	Docelowi klienci	Łańcuch wartości	Relacje z partnerami	Elementy strategii	Zasoby	Źródła przychodów	Źródła zysku	Koszty
R. Alt, H. Zimmerman					x	x			x		
A.N. Afuah, C.L. Tucci	x		x	x	x		x		x	x	
G. Hamel			x		x		x	x			
H. Chesbrough			x	x	x	x	x	x	x		x
F. Betz			x		x				x		
P. Keen			x	x			x				
J. Magretta			x	x		x				x	
J.C. Linder	x		x	x	x		x	x	x		
B. Mahadevan			x		x				x		
A.J. Slywotzky	x			x	x		x		x	x	
A. Osterwalder, M. Rossi			x	x	x	x		x	x		x
P. Timmers	x	x			x	x			x		
P. Stahler	x		x		x	x			x		

Autor	Produkty	Przepływ informacji	Wartość dla klienta	Docelowi klienci	Łańcuch wartości	Relacje z partnerami	Elementy strategii	Zasoby	Źródła przychodów	Źródła zysku	Koszty
P. Weill, M. Vitale	x		x		x	x		x	x		
K. Obłój					x		x	x			
M. Rappa			x		x	x				x	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Falencikowski, 2013; Zysińska, 2013)

Jak wynika z przedstawionego w tabeli 8 zestawienia, niemal wszyscy autorzy uważają, że komponentem modelu biznesu jest łańcuch wartości. Bardzo często wskazywana jest również wartość dla klienta oraz źródła przychodów. W tym kontekście warto zwrócić uwagę, że koszty jako komponent modelu biznesu, uwzględniają jedynie nieliczni autorzy (podobnie jak źródła zysku). Najrzadziej wskazywanym komponentem jest przepływ informacji – pojawia się tylko u jednego badacza.

Niektórzy autorzy klasyfikują modele biznesu ze względu na ilość komponentów na trzy-, cztero-, pięcioelementowe. Na trzy komponenty modelu biznesu wskazali np. B. Denil oraz X. Lecocq. Autorzy wyróżnili: strukturę organizacyjną (sieć wartości dotyczących relacji z klientami, dostawcami, a także konkurentami, łańcuch wartości), zasoby i kompetencje oraz propozycję wartości dla klientów (Demil i Lecocq, 2010, s. 231). O modelu biznesu składającym się z trzech komponentów mówią także B. de Wit i R. Meyer. Wskazują oni zasoby ludzkie, stanowiące wkład, działania (będące przetwarzaniem) oraz oferowanie produktów/usług służących tworzeniu wartości dla klientów (de Wit i Meyer, 2007, s. 112). Przykładem czteroelementowego modelu biznesu jest propozycja M.W. Johnson i C. Christensen, którzy wyróżnili następujące komponenty wzajemnie powiązane ze sobą: kluczowe zasoby, kluczowe procesy, wartości dla klientów oraz zyski (Johnson i Christensen, 2008).

Należy nadmienić, iż komponenty modelu biznesu nie są trwałe. Ulegają one zmianie pod wpływem czynników otoczenia, wymagań określonej branży. Zmiany te wynikają z chęci wyparcia konkurentów, zastosowania innowacji, wejścia na nowe rynki czy konieczności wygenerowania nowych przychodów (Casadesus-Masanell i Ricart, 2011). Niemniej ważnym aspektem jest spójność (dopasowanie) poszczególnych komponentów. Wyższy poziom harmonizacji pomiędzy elementami systemu działań i procesów przekłada się na wyższą generowaną wartość (Brzóska *i in.*, 2022, s. 4)

Wielość i różnorodność koncepcji modelu biznesu oraz ich komponentów stanowi ważną przesłankę do przeprowadzenia ich podziału. Prezentowane przez poszczególnych badaczy klasyfikacje modeli biznesu różnią się ze względu na:

- różne ich definiowanie,
- wyróżnienia różnych komponentów tworzących model biznesu,
- przyjęte kryteria tworzenia typologii modeli biznesu,
- różnego podejścia badaczy do relacji między strategią a modelem biznesu (Gołębiowski i Dudzik, 2008).

Rozpatrując występujące w literaturze przedmiotu klasyfikacje modeli biznesu, w najogólniejszym ujęciu są one dzielone na dwie zasadnicze grupy. Pierwsza grupa to klasyfikacje ogólne, natomiast druga grupa zawiera szczegółowe klasyfikacje modeli biznesu, w tym wiele typów.

Zdaniem H. Chesbrough rodzaje modeli biznesu można klasyfikować ze względu na etap rozwoju przedsiębiorstwa, a także pełnione przez nie funkcje, biorąc pod uwagę:

- identyfikację segmentu rynku (klientów, użytkowników),
- określenie propozycji wartości tworzonej dla klientów,
- zdefiniowanie struktury łańcucha wartości wymaganej przez organizację do tworzenia oraz dystrybucji produktów/usług,
- określenie położenia przedsiębiorstwa w otoczeniu,
- określenie mechanizmu generowania przychodów dla przedsiębiorstwa,
- formułowanie strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Chesbrough, 2007).

Uwzględniając stopień rozwoju podmiotu gospodarczego oraz zachowanie wobec klientów i konkurentów autor wyróżnił sześć rodzajów modeli biznesu, które przedstawiono w tabeli 9.

Tabela 9. Typy modeli biznesu w ujęciu H. Chesbrougha

Typ modeli	Charakterystyka
Typ 1.: przedsiębiorstwo posiada niezróżnicowany model biznesu	Występuje w małych, średnich przedsiębiorstwach, które nie identyfikują i nie zarządzają modelem biznesu; przedsiębiorstwa konkurują ceną, ofertą, dostępnością produktów; skoncentrowane są na sprzedaży towarów.
Typ 2.: przedsiębiorstwo ma pewne zróżnicowanie modelu biznesu wobec konkurentów	Przedsiębiorstwa skupiają się na docelowych nabywcach, innych niż ci kierujący się dostępnością i ceną; przedsiębiorstwa stworzyły produkt -hit rynkowy, ale nie są w stanie wytworzyć kolejnych produktów przynoszących podobny sukces.

Typ modeli	Charakterystyka
Typ 3.: przedsiębiorstwo rozwija segmentowy model biznesu	Przedsiębiorstwo może konkurować równocześnie w różnych segmentach rynku; ten model umożliwia bycie w niszach rynkowych i w kanałach dystrybucji.
Typ 4.: przedsiębiorstwo posiada model biznesu świadomie otwarty na otoczenie	Przedsiębiorstwo otwiera się na wykorzystanie w działalności zewnętrznych technologii, pomysłów; powoduje to obniżenie kosztów obsługi biznesu, minimalizuje czas potrzebny na opracowanie nowej oferty produktów/usług.
Typ 5.: przedsiębiorstwo dysponuje integrującym modelem biznesu	Model ten umożliwia przedsiębiorstwu systematyczne korzystanie z innowacji klientów, dostawców; zapewnia klientom i dostawcom planowanie swych działań w porozumieniu z innowacyjnymi działaniami podmiotu; przedsiębiorstwo rozpoznaje potrzeby i możliwości klientów, między innymi w celu wykorzystania odpowiednich kanałów dystrybucji.
Typ 6.: model biznesu przedsiębiorstwa jest dostosowującą się platformą	W tym modelu klienci i dostawcy stają się partnerami biznesowymi przedsiębiorstwa; tworzone relacje mogą prowadzić do wspólnych zagrożeń; partnerzy dzielą ryzyko biznesowe.

Źródło: (Chesbrough, 2007)

Modele biznesu mogą być bardzo zróżnicowane w zależności od branży, skali i rodzaju działalności oraz wielu innych czynników. Każde przedsiębiorstwo ma własne cechy i strategię, które wpływają na kształtowanie jego modelu biznesu. Podział modeli biznesu na typy umożliwia klasyfikację i porządkowanie różnych podejść biznesowych. Sprzyja to zrozumieniu i porównywaniu modeli biznesu, a także identyfikacji podobieństw i różnic między nimi. Ponadto, znając typowe cechy i wyzwania charakterystyczne dla danego modelu biznesu, można lepiej ocenić potencjał sukcesu i ryzyko związane z konkretnym modelem oraz zbadać, jakie czynniki wpływają na sukces lub porażkę danego typu modelu biznesu.

2.2. Model biznesu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem

Model biznesu określany jest aktualnie jako koncepcja zarządzania podmiotem gospodarczym. Opisuje plan działania oraz zasady funkcjonowania, a przede wszystkim wskazuje na związki między poszczególnymi komponentami, których zależność zapewnia dostarczanie wartości dla przedsiębiorstwa oraz klienta. Ponadto wskazuje kierunek decyzji skoncentrowanych na celach przedsiębiorstwa, stanowiących wynik przebiegu procesu optymalizacji. Model biznesu określa się także jako narzędzie zarządzania przedsięwzięciem umożliwiającym postrzeganie podmiotu gospodarczego w ujęciu zarządzania strategicznego.

W literaturze poświęconej analizie modeli biznesu i ich znaczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem zwraca się uwagę na rozróżnienie pojęć: strategia przedsiębiorstwa i model biznesu. Ta dyskusja wynika z faktu, iż oba terminy są istotne w naukach o zarządzaniu. Już w 2002 roku J. Magretta zwracała uwagę, że „«model biznesu» i «strategia» należą do najbardziej niechlujnie używanych terminów w biznesie; często ich znaczenie rozciąga się tak, że znaczą wszystko, a w rezultacie nie znaczą nic” (Magretta, 2002, s. 92). Od tego czasu w literaturze toczy się debata o podobieństwach, różnicach i wzajemnych zależnościach między tymi pojęciami. Z pewnością można odrzucić założenie, że strategia i model biznesu są do siebie całkowicie niepodobne i nie mają elementów wspólnych (Oliński, 2016, s. 119). Nie osiągnięto natomiast jednoznacznego konsensusu co do zakresu i charakteru łączących je podobieństw.

Podobnie jak model biznesu, także strategię zarządzania definiuje się na wiele sposobów. Przykładowo: A.D. Chandler określa strategię jako długofalowe cele przedsiębiorstwa i kierunki działania oraz alokację środków zgodnie z potrzebami postawionych celów (Chandler, 1962, s. 13). Inne definicje strategii wskazują na sposób kształtowania relacji z otoczeniem (Berliński i Penc-Pietrzak, 2004, s. 16). Na przykład P. Drucker odnosi strategię do kwestii wyboru obszaru działania przedsiębiorstwa, rynków docelowych, sposobów osiągania przewagi konkurencyjnej w zmiennym otoczeniu, kształtowania relacji z partnerami biznesowymi oraz klientami (Drucker, 1994).

Porównując zatem oba pojęcia, należy zauważyć, iż model biznesu stanowi statyczny model zjawiska w przeciwieństwie do strategii, która wyraża sposób działania w zależności od zmieniających się warunków otoczenia. Jednak model biznesu wiąże się ze strategią, gdyż warunki działania w danej branży wymagają opracowania dostosowanego do nich modelu biznesu. W dużym skrócie można zatem stwierdzić, iż strategia określa to, co przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć. Natomiast model biznesu mówi, czym przedsiębiorstwo jest. Stanowi on obraz przedsiębiorstwa uchwycony w danej chwili. W strategii występuje element czasu, kierunek zmian, ponieważ jest konstruowana w odniesieniu do innych uczestników rynku oraz skupia się na budowaniu przewagi konkurencyjnej (Teece, 2010).

Zależności pomiędzy strategią a modelem biznesu wskazali P.B. Seddon oraz G.P. Lewis. Badacze stwierdzili, że (Seddon i Lewis, 2003, s. 247):

- strategia jest specyficzna dla konkretnego podmiotu, podczas gdy ten sam model biznesu może mieć zastosowanie w wielu przedsiębiorstwach,
- strategię przedsiębiorstwa można zaprezentować za pomocą wielu modeli działania,

- kombinacje modeli mogą być wykorzystywane do opracowania strategii, są pierwsze w stosunku do strategii.

Model biznesu i strategia są narzędziami planowania strategicznego i oba te pojęcia reprezentują zestaw decyzji, które są istotnymi aspektami prowadzenia biznesu. Można przyjąć, że model biznesu jest nastawiony przede wszystkim na tworzenie wartości dla klienta, podczas gdy strategia koncentruje się na wartości dla wszystkich interesariuszy. Model biznesu podkreśla, w jaki sposób propozycja wartości jest wprowadzana na rynek, łącząc sformułowanie strategii oraz jej wdrożenie (Gomes *i in.*, 2020, s. 146-147).

W podobnym tonie piszą H. Tikkanen i współautorzy, którzy uznali, że funkcją strategii jest nadanie sensu i kierunku rozwoju modelu biznesu. Innymi słowy, strategię stanowi całościowy wzorzec działań i intencji przedsiębiorstwa spajający wszystkie komponenty modelu biznesu (Tikkanen *i in.*, 2005, s. 793). Z kolei J. Richardson uważa, że model biznesu można postrzegać jako koncepcyjną i architektoniczną realizację strategii biznesu oraz jako podstawę do realizacji procesów biznesowych (Richardson, 2008, s. 136). Niezależnie od przyjętego punktu widzenia można dostrzec, że między strategią a modelem biznesu zachodzi bardzo bliska, wzajemna relacja.

Należy się jednak zgodzić z B. Nogalskim, że oba pojęcia stanowią niezależne byty, które operacjonalizują rzeczywistość przedsiębiorstwa. Autor ten wskazuje na różnicę w charakterze rozpatrywanych pojęć. Model biznesu uznaje się za pojęcie o charakterze statycznym, gdyż odzwierciedla wzorce (schematy) w bardziej abstrakcyjny sposób. Natomiast strategia odnosi się do dynamicznego charakteru zjawiska, przedstawiając sposób realizacji i odnosząc się do działania przedsiębiorstwa w zmiennych warunkach (Nogalski, 2009, s. 7-8).

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, iż model biznesu nie jest pojęciem tożsamym ze strategią zarządzania przedsiębiorstwem. Oba terminy dotyczą kluczowych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa i są raczej niezmiennie w krótkim okresie (Doligalski, 2014, s. 25), przy czym model wskazuje sposób, a jaki przedsiębiorstwo działa, jak tworzy wartość, natomiast strategia określa wybór modelu biznesu, za pomocą którego organizacja będzie konkurowała na rynku.

Zarządzanie strategiczne dotyczy podejmowania kluczowych decyzji w przedsiębiorstwie. System strategiczny jest projektowany z uwzględnieniem warunków konkretnego rynku. Klienci powinni otrzymać optymalną, unikatową korzyść, dzięki której produkt ma wyższą wartość od kosztów jego wytworzenia. Tym samym wskazuje się ścisły związek modelu biznesu z zarządzaniem strategicznym, gdyż tworzenie wartości dla nabywcy stanowi istotę modelu biznesu (Allaire i Firsirotu, 2000, s. 190). Warto dodać, że model biznesu wnosi inne spojrzenie na badanie przewagi

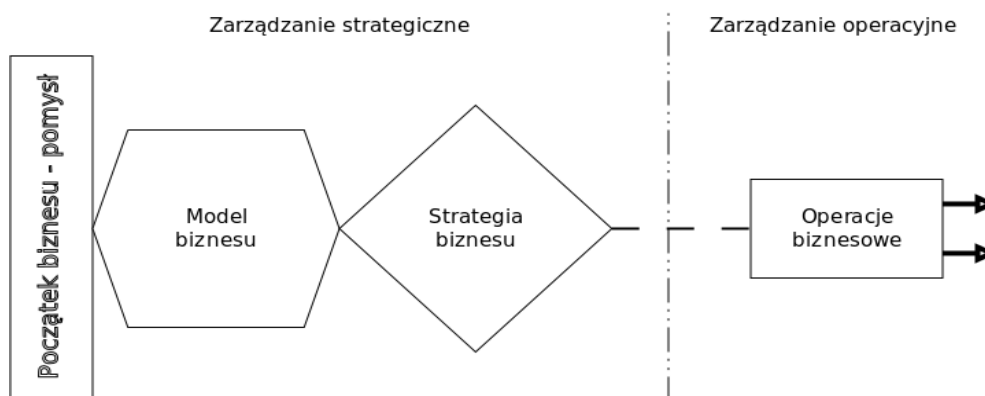
konkurencyjnej, zwracając uwagę na konstrukcję współzależności w ramach łańcucha wartości. Zwykle zastosowanie innego obiektu wystarczy, aby uzyskać nowe spostrzeżenia (Lanzolla i Markides, 2021, s. 550).

Jak nadmieniono, zarządzanie strategiczne polega na nieustannej adaptacji do zmieniającego się otoczenia przez: reorientację celów i sposobów ich osiągnięcia oraz zmianę metod. Mechanizmy zmiany, modelowania, wdrażania strategii wzajemnie się przenikają. Model biznesu, będący instrumentem zarządzania oraz planowania strategicznego, charakteryzuje się swoistymi właściwościami. Bardzo często przedsiębiorstwa powielają strategie, modele biznesu swych konkurentów rynkowych, co skutkuje osiągnięciem podobnych efektów ekonomicznych (Porter, 2001, s. 11).

Nowatorstwo wynikające z zastosowania modelu biznesu w zarządzaniu obliuguje przedsiębiorców, między innymi do:

- identyfikacji konwencji oraz zasad obowiązujących w danej branży,
- rozpoznania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa,
- rozpoznania nieciągłości w różnych obszarach funkcjonowania,
- wykorzystania know-how dla wskazania istotnych koncepcji, nietradycyjnych możliwości biznesowych (Porter, 2001, s. 145).

Model biznesu służy także do analizy oraz charakterystyki każdego przedsiębiorstwa. Wskazuje metodę tworzenia, a także przechwytywania wartości – wyjaśnia mechanizmy otrzymywania zysków. Określenie modelu biznesu umożliwia rozpoznanie kluczowych zasobów, wartości, bez których trudno byłoby uzyskać przewagę konkurencyjną oraz stworzyć wartość dodaną. Stąd też model biznesu uznaje się za instrument zarządzania strategicznego. Posiada on nowoczesną formę wzorca kierowania, który ułatwia rozpoznanie zasobów, źródeł, kompetencji, umiejętności, mających wpływ na uzyskanie przewagi strategicznej, konkurencyjnej. Model biznesu umożliwia weryfikację strategii przedsiębiorstwa. Kontrola ta może odnosić się do strategicznych zasobów, a także architektury łańcucha wartości. Niejednokrotnie uznawany jest on przez przedsiębiorców za dopełnienie strategii. Wynika to z faktu, iż zarówno model biznesu, jak i strategia są od siebie zależne. Jak wykazano powyżej, to model biznesu kreuje strategię zarządzania. Strategia stanowi rezultat sformułowanego modelu biznesu (Falencikowski, 2012). Zależności między wybraniem odpowiedniego modelu biznesu a wyznaczeniem strategii przedstawiono na rysunku 4.



Rysunek 4. Relacje występujące między modelem biznesu, strategią a zarządzaniem operacyjnym

Źródło: (Falencikowski, 2012, s. 56)

Rozpatrując rysunku 4., należy zauważyć, iż pierwszym etapem działania jest wybranie modelu biznesu, a w dalszej kolejności określenie strategii zarządzania. W oparciu o strategię biznesu formułowane są operacje biznesowe. Przy wyborze modelu biznesu warto przeanalizować cel jego wykorzystania.

2.3. Sposoby oceny modeli biznesu

Wdrażanie innowacyjnych modeli biznesu może być hamowane przez brak ustrukturyzowanego doboru odpowiednich z nich oraz spójnej oceny ich wartości biznesowej (Zhao *i in.*, 2017, s. 1). Ocena jest ważnym krokiem w rozwoju modeli biznesu, zarówno dla nowych, jak i doświadczonych organizacji (Zhong *i in.*, 2022, s. 4). W związku z tym konieczne są narzędzia i metody oceny modeli biznesu, tak by możliwe było określenie ich potencjału, prognozowanie przyszłych korzyści czy porównania pomiędzy alternatywnymi rozwiązaniami.

Istnieje szereg metod, które mogą zostać wykorzystane do oceny modeli biznesu. Ich klasyfikacji można dokonać, wyróżniając metody ilościowe, jakościowe i mieszane. Wielu autorów skupia się głównie na metodach i kryteriach czysto ekonomicznych, dokonując oceny aspektów ilościowych, takich jak zysk, przepływy pieniężne i koszty. Na przykład G. Zenezini i współautorzy twierdzą, że aby ocenić przydatność modeli biznesu, ważne jest oszacowanie kosztów i korzyści przez nie generowanych oraz znalezienie równowagi ekonomicznej i potencjalnych zysków/strat pieniężnych (Zenezini *i in.*, 2019, s. 554). Innym ilościowym wskaźnikiem wydajności do oceny modeli biznesu jest wartość bieżąca netto (NPV). W oparciu o NPV można wyznaczyć wartość modelu biznesu. Obliczana jest jako zysk netto z modelu biznesu poprzez zdyskontowanie wszystkich szacowanych przyszłych wpływów i wypływów pieniężnych związanych z tym modelem (Süß *i in.*, 2021, s. 2).

A. Allan i T. Christopher uznali, że rentowność jest najważniejszym wskaźnikiem pomiaru wydajności modelu biznesu (Allan i Christopher, 2001, s. 112). Podobnie P. Weill i M. Vitale zajmowali się pomiarami wydajności i krytycznymi czynnikami sukcesu, takimi jak oszczędności kosztów na transakcję (Weill i Vitale, 2001, s. 67). Na ujęciu ilościowym skupili się również J. Gordijn i H. Akkermans. Stwierdzili oni, że po stworzeniu szczegółowych modeli następnym krokiem powinna być ocena wykonalności ekonomicznej pomysłu w kategoriach ilościowych, które opierają się na ocenie wartości dla wszystkich zaangażowanych podmiotów. Wykonalność modelu biznesu oznacza, że wszystkie zaangażowane podmioty mogą osiągnąć zysk lub zwiększyć swoją użyteczność ekonomiczną. Autorzy rozszerzyli jednak ten sposób oceny o analizę scenariuszy „co, jeśli”. Może ona pomóc przedsiębiorstwom zrozumieć wrażliwość modeli biznesu w odniesieniu do parametrów finansowych, przyszłych trendów i innych parametrów, takich jak zachowanie klientów (Gordijn i Akkermans, 2001, s. 16-17).

Ilość kryteriów i wskaźników, które proponują poszczególni autorzy, jest zróżnicowana. Jednym z pierwszych badaczy, którzy zaproponowali podejścia ewaluacyjne, był G. Hamel. Na jego propozycję składają się cztery kluczowe kryteria, a mianowicie: wydajność, wyjątkowość, dopasowanie i zwiększanie zysku (Hamel, 2001, s. 10). Natomiast X. Zhao wraz z zespołem identyfikują osiem kluczowych kryteriów wydajności i trzydzieści trzy wskaźniki oceny wydajności innowacyjnych modeli biznesu (Zhao *i in.*, 2017, s. 3).

Choć orientacja ilościowa wydaje się dominująca, w literaturze przedmiotu można odnaleźć także bardziej holistyczne podejścia do oceny modeli biznesu. A. Osterwalder i Y. Pigneur proponują ocenę z wykorzystaniem analizy SWOT w połączeniu z proponowanym przez nich konstruktem modelu biznesu. Takie podejście pozwala ocenić model biznesu jako całość, a jednocześnie sprzyja odkrywaniu interesujących możliwości innowacji i udoskonaleń w odniesieniu do poszczególnych komponentów. Autorzy stworzyli również listę przykładowych pytań, które pozwalają dokonać oceny modelu biznesu w określonych obszarach w skali od -5 (słabe strony, zagrożenia) do +5 (mocne strony, szanse). Poprzez poddanie modelu takiej analizie, możliwa jest zarówno orientacja w aktualnej sytuacji (zestawienie mocnych i słabych stron), jak i wyznaczenie kierunków rozwoju w przyszłości (szanse i zagrożenia). Zestaw pytań, które ułatwiają ocenę, może być dowolnie rozszerzony lub zmodyfikowany w zależności od potrzeb i specyfiki działalności organizacji (Osterwalder i Pigneur, 2012, s. 216-228). Choć przedstawiony sposób oceny wydaje się dość wielowymiarowy, to w literaturze zwraca się uwagę na potrzebę jeszcze bardziej holistycznych podejść, np. obejmujących różne wymiary zrównoważonego rozwoju (Schoormann *i in.*, 2018, s. 58-59).

Badacze proponują także sposoby oceny modeli biznesu dostosowane do branży i specyfiki określonej działalności. Jak wskazują X. Zhang i współautorzy, model biznesu musi pasować do branży, środowiska zewnętrznego i warunków biznesowych. W związku z tym kryteria oceny należy dostosować do różnych modeli biznesu (Zhang *i in.*, 2019, s. 3). Na przykład S. Sharma i J.A. Gutiérrez proponują ramy oceny modeli biznesu dla branży m-commerce (Sharma i Gutiérrez, 2010).

Powyższe rozważania pozwalają na stwierdzenie, że atrakcyjność modeli biznesu można poddawać ocenie:

- *ex ante* – przed wdrożeniem, na etapie projektowania modelu biznesu, biorąc pod uwagę jego potencjał;
- *ex post* – po wdrożeniu, na podstawie wyników uzyskanych w czasie działania w oparciu o dany model biznesu.

Ocena *ex ante* pozwala uniknąć ograniczeń, które cechują ocenę *ex post*. Ocena *ex post* może być zastosowana do wdrożonych i dobrze ugruntowanych modeli biznesu. Dokonuje się jej dopiero po pewnym czasie od samego wdrożenia, kiedy skutki wdrożenia są już widoczne i można je zarejestrować. W przypadku oceny *ex ante* możliwe staje się poznanie potencjału modelu biznesu na etapie projektowania, co sprzyja kreatywności i wdrażaniu niezbędnych zmian. Zestaw pytań, które mogą być przydatne jako punkt wyjścia przy ocenie *ex ante* tworzonych modeli biznesu, zaproponował m.in. D.J. Teece. Dotyczą one następujących kwestii (Teece, 2010, s. 189):

- W jaki sposób produkt lub usługa zapewnia konsumentowi użyteczność? Jak prawdopodobnie będzie używany? Czy dostępne są wszystkie niezbędne dodatki?
- Co naprawdę cenią klienci i w jaki sposób propozycja wartości zaspokoi ich potrzeby? Ile klient może zapłacić za otrzymanie tej wartości?
- Jak duży jest rynek? Czy produkt/usługa jest dopracowana, aby odnieść sukces na rynku masowym?
- Czy na rynku są oferty alternatywne? Czym wyróżnia się na ich tle oferta przedsiębiorstwa?
- Czy model biznesu posiada struktury umowne wymagane do realizacji działań tworzących wartość?
- Jaki będzie koszt dostarczenia produktu/usługi? Jak te koszty będą się zachowywać, gdy zmieni się wolumen i inne czynniki?
- Jak można trzymać na dystans naśladowców?

Podobne podejście przedstawili J.M. Mateu i I March-Chorda. Uznali, że konieczne w przypadku oceny modelu biznesu na podstawie zestawu pytań jest zastosowanie skali ocen. Autorzy wybrali pięciostopniową skalę Likerta (Mateu i March-Chorda, 2016, s. 2435). Stworzony przez nich kwestionariusz oceny modelu biznesu przedstawiono na rysunku 5.

1) W jaki sposób propozycja wartości przyniosłaby klientowi użyteczność? W jakim

← 1 2 3 4 5 →

Nowy model biznesu nie doda wartości ani nie wyróżni się w porównaniu z istniejącymi opcjami

Nowy model biznesu przyniósłby ważne korzyści dla potencjalnego klienta (np. bardzo znaczące oszczędności wysiłku/pieniędzy)

2) Czy wymagane są uzupełnienia propozycji wartości? Czy można je łatwo i tanio pozyskać lub opracować?

← 1 2 3 4 5 →

Nowy model biznesu wymaga dodatkowych rozwiązań, które są poza zasięgiem przedsiębiorstwa

Nowy model biznesu zawiera kompletne rozwiązanie i nie wymaga żadnych zmian lub wymagane zmiany są w pełni zrozumiałe dla potencjalnych klientów

3) Jak duży jest rynek zarówno pod względem liczby klientów, jak i siły nabywczej?

← 1 2 3 4 5 →

Rynek jest bardzo mały (tylko lokalny, z bardzo małą liczbą klientów, bardzo niewiele zakupów przez każdego klienta i/lub niewielkie ilości)

Istnieje ogromny rynek, z ogromną liczbą potencjalnych klientów, którzy wydają dużo pieniędzy na tego rodzaju dobra

4) Jak trudno będzie wyjaśnić potencjalnym klientom korzyści płynące z propozycji

← 1 2 3 4 5 →

Nowy model biznesu pociąga za sobą radykalną zmianę sposobu działania klientów. Wartość dla nich nie jest oczywista

Wartość nowego modelu biznesu dla klienta jest oczywista i nie wymaga żadnych wyjaśnień, dodatkowych kosztów ani wysiłku

5) Czy potencjalni klienci byliby gotowi zapłacić cenę i podjąć wysiłek, jakiego wymaga nowy

← 1 2 3 4 5 →

Potencjalni klienci płacą bardzo niechętnie lub nie są gotowi do podjęcia niezbędnego wysiłku

Potencjalni klienci są gotowi płacić oraz podejmować niezbędny wysiłek

6) Czy zaoferowanie propozycji wartości będzie kosztowne; czy przyniesie

← 1 2 3 4 5 →

Nowy model biznesu nie obejmuje mechanizmów obniżających koszty jednostkowe ani efektów sieciowych

Nowy model biznesu obejmuje mechanizmy, które redukują koszty i zapewniają atrakcyjne marże

7) Czy istnieje wiele alternatywnych propozycji wartości konkurujących o tych samych klientów? Jak cenne są te alternatywne opcje? Jak silni są ci konkurenci?

← 1 2 3 4 5 →

Jest kilku silnych konkurentów, których modele biznesu są podobne lub lepsze

Jest niewielu słabych konkurentów, a proponowany model biznesu jest wyraźnie lepszy od ich modeli

8) Czy nowy model biznesu zapewnia mechanizm powstrzymywania

← 1 2 3 4 5 →

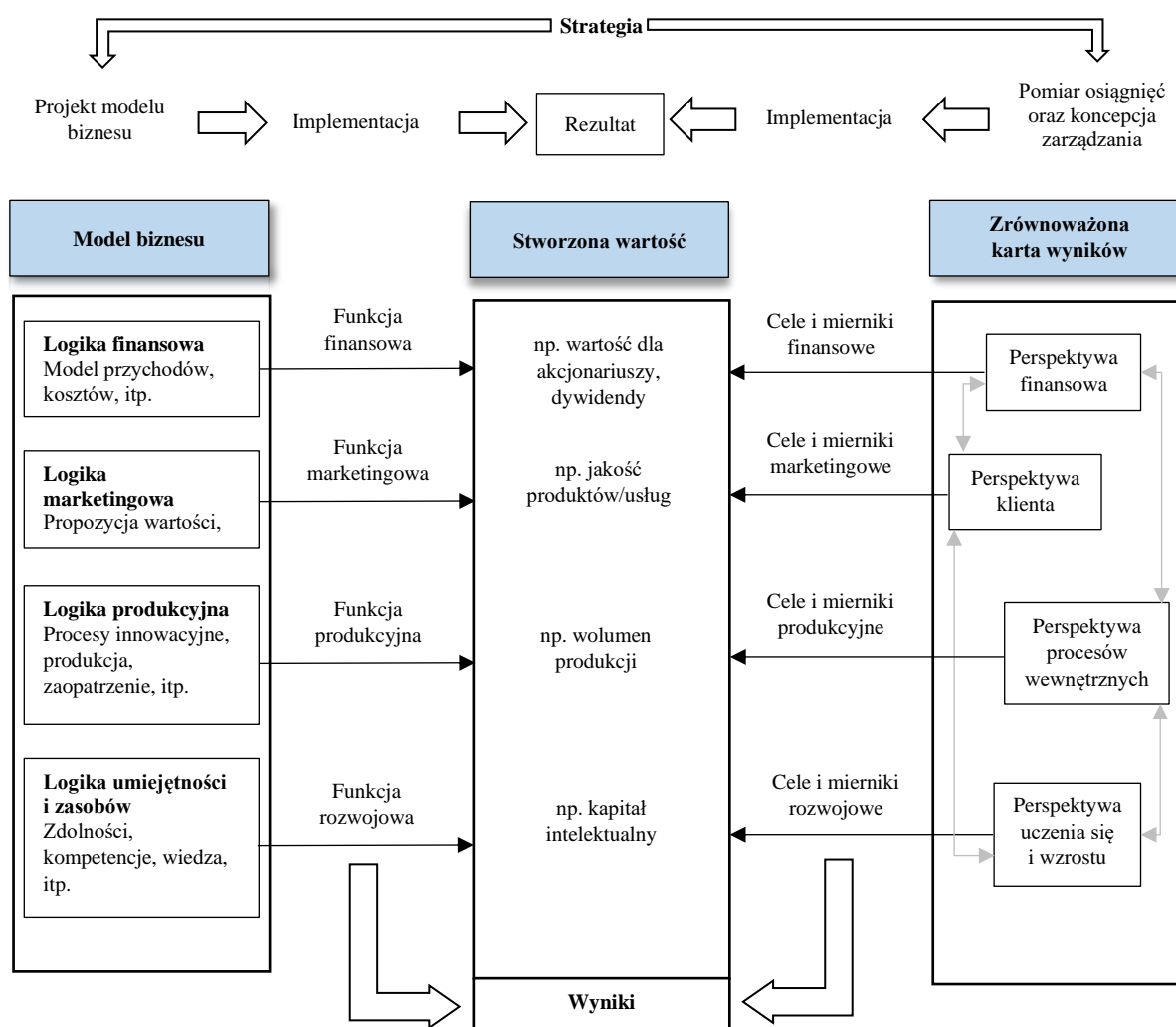
Nowy model biznesu nie może być chroniony przed kopiowaniem i nie ma mechanizmu zniechęcającego konkurentów do replikowania modelu

Nowy model biznesu posiada mechanizmy ochrony prawnej (patenty) lub wymaga zasobów i zdolności trudnych do zdobycia dla konkurentów

Rysunek 5. Kwestionariusz oceny modelu biznesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Mateu i March-Chorda, 2016, s. 2435-2442)

Drugi rodzaj oceny modeli biznesu – ocena *ex post* – wiąże się z oceną rezultatów osiągniętych w czasie działania w oparciu o dany model. Przykładem metody oceny *ex post* może być ta zaproponowana przez F. Lüdeke-Freunda i zespół badaczy. Bazują oni na koncepcji modelu biznesu rozumianego jako logika prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwo. W ramach tej głównej logiki można wyróżnić 4 podstawowe, bardziej szczegółowe logiki, z których wynikają poszczególne funkcje modelu biznesu: finansową, marketingową, produkcyjną oraz rozwojową. Wykorzystano także uznane narzędzie – Zrównoważoną Kartę Wyników (*Balanced Scorecard*), która uwzględniła 4 perspektywy: finansową, klienta, procesów wewnętrznych oraz uczenia się i wzrostu (Lüdeke-Freund *i in.*, 2017, s. 176-195). Połączenie tych perspektyw oraz koncepcji modelu biznesu opartej na wymienionych logikach pozwala ocenić proces tworzenia wartości pod kątem osiągniętych wyników, co przedstawiono na rysunku 6.



Rysunek 6. Ramy koncepcyjne oceny modelu biznesu

Źródło: (Lüdeke-Freund *i in.*, 2017, s. 192)

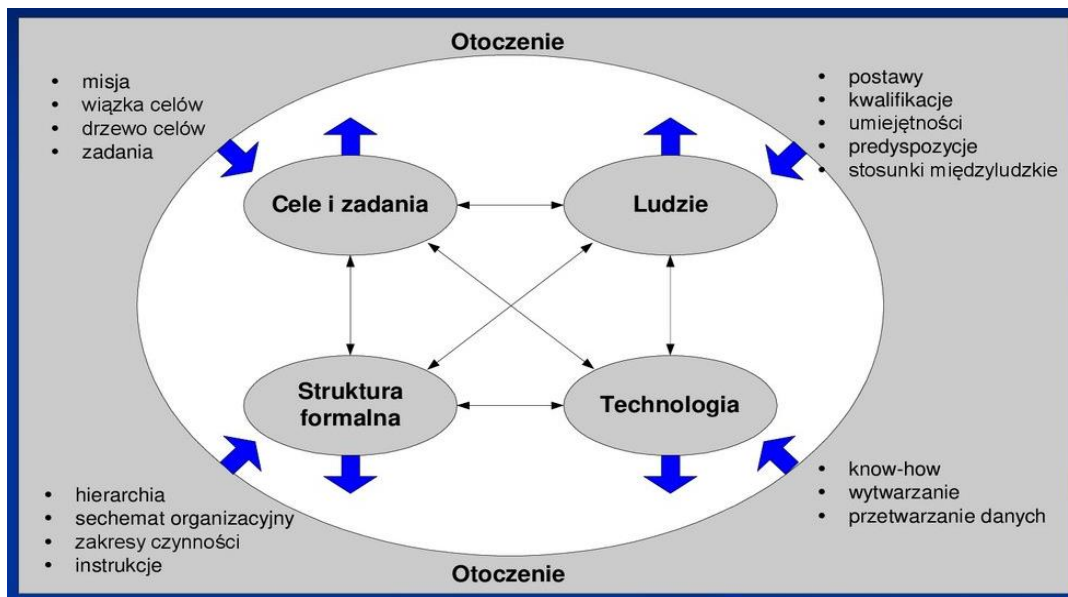
Atrakcyjność modeli biznesu można więc oceniać z różnych perspektyw i przez pryzmat różnych kryteriów. Ocena *ex ante* pozwala zidentyfikować możliwe do wprowadzenia usprawnienia jeszcze przed rozpoczęciem działalności, na podstawie analizy potencjału biznesowego. Natomiast dzięki dokonanej ocenie *ex post* przedsiębiorstwo może skorygować funkcjonowanie określonych obszarów/ komponentów wdrożonego modelu biznesu i rozpatrywać tę zmianę pod kątem osiągniętych wyników.

Ocena modeli biznesu jest ważnym procesem, który pozwala na analizę ich skuteczności, potencjału i zgodności z celami organizacji. Regularne poddawanie modelu biznesu ocenie może także przyczynić się do zrozumienia, w jaki sposób zmieniają się trendy rynkowe i jaki wpływ mogą mieć na przyszłość przedsiębiorstwa. Daje to możliwość wcześniejszego wykrywania zmian w otoczeniu i adaptacji do zmieniających się uwarunkowań. Istnieje także szansa, że proces oceny modelu biznesu pobudzi innowacyjność organizacji np. poprzez identyfikację nowych sposobów dostarczania wartości klientom lub nowych źródeł przychodów. Może to zwiększyć konkurencyjność przedsiębiorstwa i umożliwić mu utrzymanie się na zmieniającym się rynku. W rezultacie, ocena modelu biznesu prowadzi do większej efektywności, elastyczności i zdolności do adaptacji, zgodnie z celami i wartościami organizacji.

2.4. Współczesne kierunki rozwoju modeli biznesu

Każde przedsiębiorstwo kształtuje swój własny model biznesu z uwzględnieniem czynników wewnętrznych oraz zewnętrznych. Dynamiczne zmiany otoczenia, w jakim funkcjonują organizacje, zmuszają przekształcanie, kreowanie modeli biznesu tak, aby nadal zapewniały przewagę konkurencyjną oraz tworzenie wartości dla klientów. W tym celu niezbędne jest wykorzystanie własnych zdolności, kompetencji i zasobów, Proces kształtowania modelu biznesu przebiega odmiennie w każdym przedsiębiorstwie ze względu na wiele zmiennych natury organizacyjnej, technicznej, ekonomicznej, prawnej czy społecznej. Niepowtarzalna kombinacja zasobów oraz możliwości danego przedsiębiorstwa sprawia, że model biznesu jest niemożliwy do naśladowania przez konkurentów. Przyjęty model odzwierciedla wartości, kompetencje, zasoby i tym samym kształtuje unikatowe cechy.

Na rysunku 7 przedstawiono wchodzące w skład organizacji elementy, które w istotny sposób warunkują kształt modelu biznesu.



Rysunek 7. Model organizacji w ujęciu H.L. Leavitt`a

Źródło: (Kowalczyk *i in.*, 2017)

Czynnikiem, który w istotny sposób wpływa na model biznesu, jest struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, czyli zestaw elementów konstrukcyjnych i ich powiązań kształtujących organizację (Griffin, 2017, s. 330). Model biznesu jest obecny w każdym z elementów przedsiębiorstwa.

W kształtowaniu modelu biznesu istotną rolę odgrywa kapitał ludzki, a zwłaszcza postawy, kwalifikacje, umiejętności, predyspozycje pracowników oraz stosunki międzyludzkie. To pracownicy niejednokrotnie są inicjatorami innowacji, a także współpracują z otoczeniem zewnętrznym, skąd mogą czerpać pomysły na usprawnienie działalności przedsiębiorstwa. Stanowią najważniejszy zasób organizacji i wpływają na pozostałe zasoby przedsiębiorstwa: technologiczny, finansowy, kulturowy, intelektualny (Skawińska i Zalewski, 2016).

Ludzie są nie tylko wytwórcami, organizatorami życia gospodarczego, kreatorami rzeczywistości, ale także konsumentami i odbiorcami produktów. Są nie tylko zasobem zapewniającym powiększenie dochodów finansowych, ale sami stanowią wartość. Kapitał ludzki cechuje pomysłowość, wiedza, umiejętności, talenty, wytrwałość. To od zdolności pracowników zależy sukces przedsiębiorstwa. Zdolności oznaczają biegłość wykonywania czynności związanych z pracą, a uwarunkowane są: wiedzą, talentem oraz zręcznością. Wiedza to zasób posiadanych informacji oraz możliwości jednostki w zakresie jej przyswajania. Zręczność oznacza umiejętne wykorzystanie środków i metod w procesie pracy. Natomiast talent to wrodzone zdolności do realizacji danego zadania (Łukaszewicz, 2009, s. 19).

Na realizację modelu biznesu wpływają również zachowania pracowników, czyli ich aktywność podczas wykonywania zadań oraz wypełniania obowiązków służbowych. To poszczególni pracownicy decydują, gdzie, kiedy czy jak wykorzystają swe zasoby umysłowe i fizyczne w procesie produkcji.

M. Rybak podkreśla, że pracownicy są trwale związani z przedsiębiorstwem, jego misją, stanowią motor, bez którego niemożliwy jest jego dalszy rozwój. Charakteryzują się kreatywnością, samodzielnością, umiejętnościami w rozwiązywaniu problemów. Zdobywają wiedzę oraz umiejętności również w toku dotychczasowej pracy, Wykazują się motywacją do pracy, gotowością do podejmowania ryzyka, a ponadto mają poczucie odpowiedzialności za sukces przedsiębiorstwa. Ważną zaletą pracowników jest umiejętność współpracy (Rybak, 2003, s. 39).

Model biznesu jest uwarunkowany w dużym zakresie także od kapitału intelektualnego. Zasoby niematerialne (np. wiedza) określają kształt modelu biznesu oraz tworzą jego elementy konstrukcyjne. Zdolności pracowników wpływają na tworzenie wartości dla przedsiębiorstwa, a także na przewagę konkurencyjną. Organizacja, która chce rozwijać się, istnieć, musi podejmować działania ukierunkowane na doskonalenie własnego modelu biznesu mającego związek, między innymi, z zarządzaniem kapitałem ludzkim. Model biznesu oraz kapitał intelektualny tworzą wartość wówczas, gdy występuje kombinacja i synergia innych zasobów (Ujwary-Gil, 2017).

Wartość dla przedsiębiorstwa powstaje w wyniku konfiguracji kapitału strukturalnego, ludzkiego i relacyjnego. Poszczególne kapitały sprzyjają tworzeniu wartości dla klientów. W kształtowaniu się modelu biznesu ważne są także zdolności relacyjne, które obejmują umiejętności interpersonalne tworzenia relacji między pracownikami, a także na linii pracownik – kierownictwo.

Także inne zasoby materialne, będące składowymi procesy produkcji, wpływają na model biznesu. Wśród zasobów materialnych wymienia się: surowce, półprodukty, materiały, a także budynki, sprzęt, maszyny i urządzenia.

Kolejną grupą zasobów są zasoby finansowe, czyli środki pieniężne wykorzystywane do działań długoterminowych i bieżących.

Z kolei zasoby informacyjne są to wszelkie użyteczne dane znajdujące się w posiadaniu przedsiębiorstwa i jego pracowników, które są wykorzystywane przy podejmowaniu decyzji oraz do wykonywania pracy. Zasoby informacyjne są zasobami strategicznymi, gdyż są wykorzystywane do zdobycia przewagi konkurencyjnej na rynku (Duczkowska-Piasecka, 2012).

Wewnętrznym czynnikiem, mającym wpływ na model biznesu, jest system B+R, czyli badanie i rozwój. Poprzez wdrożenie nowych innowacji technologicznych powstają produkty, które trafiają na rynek. Własne zaplecze badawcze przedsiębiorstwa może opracować nowe produkty lub procesy technologiczne. Przedsiębiorstwo może również nabyć od innych instytucji opracowane patenty lub zlecić placówkom badawczym opracowanie nowych produktów czy technologii. Oprócz innowacji technologicznych ważne są innowacje dotyczące organizacji (Czternasty i Czyżewski, 2007, s. 17).

W modelu biznesu należy zwrócić uwagę również na strukturę kosztów i strukturę przychodów. Koszty własne obejmują wydatki związane z celowym zużyciem składników majątku trwałego oraz obrotowego. To także opłata podatków: od nieruchomości, akcyzowego, od towarów i usług, środków transportu, składek na ubezpieczenia, opłat leasingowych, czynszu dzierżawnego, innych opłat, kosztów transferowych. Wielkość kosztów własnych świadczy o efektywności gospodarowania, ich wpływie na poprawę sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

Czynnikiem wpływającym na model biznesu są również koszty przychodów, czyli między innymi: przychody operacyjne, finansowe, koszty uzyskane ze sprzedaży produktów, materiałów, a także zyski nadzwyczajne. Poprzez analizę budżetu każde przedsiębiorstwo uzyskuje informację na temat struktury kosztów przychodów. Osiągane przychody osiągane są wewnątrz przedsiębiorstwa, stanowią rezultat zaangażowania zasobów, środków produkcji stanowiących jego własność. Przychody są uzyskiwane w chwili sprzedaży wyrobów (Moszoro i Gadomska-Lila, 2013).

Podsumowując, należy zauważyć, iż konkurencyjny, kreatywny model biznesu musi uwzględniać czynniki związane z otoczeniem wewnętrznym przedsiębiorstwa. Jako uwarunkowania wewnętrzne rzutujące na model biznesu wskazuje się strukturę organizacyjną, zasoby, badania i rozwój oraz koszty i przychody.

Modele biznesu są nie tylko osadzone w określonym kontekście wewnętrznym, ale także zewnętrznym. Wpływ tego otoczenia determinuje założenia modelu biznesu. Zatem, każda zmiana otoczenia wywołuje konieczność zmiany modelu biznesu funkcjonującego w przedsiębiorstwie. Otoczenie organizacji definiowane jest jako wszystko to, co znajduje się na zewnątrz niej i jednocześnie wpływa na nią. To środowisko zewnętrzne przedsiębiorstwa, na które składają się procesy, zjawiska, instytucje kreujące możliwość rozwoju, zakres działania (Koźmiński i Piotrowski, 2011, s. 33).

W warunkach dynamicznego otoczenia model biznesu wymaga stałego, systematycznego udoskonalania w celu dostosowania go do otoczenia i stworzenia spójności. Dążenie do ulepszenia modelu biznesu wpływa na zwiększenie zdolności menadżerskich oraz poprawę relacji międzyorganizacyjnych. Wzrost skuteczności operacyjnej menadżerów przejawia się w zdolności do diagnozowania problemów, modelowania prototypów modeli biznesu, eksperymentowania oraz umiejętności wdrażania zmian, radzenia sobie z nową sytuacją (Basile i Faraci, 2015). Redefiniowanie modeli biznesu może dokonywać się pod wpływem zmian zachodzących w mikro – i makroekonomicznym otoczeniu przedsiębiorstwa.

W kontekście zmian w modelach biznesu przedsiębiorstw należy zwrócić uwagę na megatrendy kształtujące przyszły krajobraz społeczny, gospodarczy i biznesowy. Można zaliczyć do nich m.in.: zmiany demograficzne, przemiany w mobilności i transporcie, nowe wartości społeczne czy nowe technologie (Esposito i Tse, 2018, s. 122-127; Androsch i Redl, 2019, s. 480). Wymienione megatrendy wpływają na działalność przedsiębiorstw, zmuszając je do wprowadzania modyfikacji i udoskonaleń w modelach biznesu lub ich całkowitej reorientacji.

Źródła megatrendów mają często podłoże społeczne, ekologiczne lub technologiczne. Przewiduje się, że wraz ze wzrostem zapotrzebowania na surowce pierwotne, ich dostępność będzie ograniczona, a udział energii odnawialnej wzrośnie. W wyniku zmian klimatycznych zwiększy się świadomość ekologiczna, a zaostrzenie przepisów środowiskowych będzie wymagało nowych technologii produkcji. Nowe zachowania w mobilności zaowocują nowymi strategiami transportowymi i logistycznymi. Z kolei nowe technologie dodatkowo spotęgują tempo zmian zachodzących na rynku. Cyfryzacja i większa łączność przyczynią się m.in. do rozwoju inteligentnej produkcji, wytwarzania przyrostowego i nanotechnologii. W takich warunkach wysoka zdolność adaptacji staje się coraz ważniejsza (Androsch i Redl, 2019, s. 480-483). Powoduje to, że nieustannie powstają propozycje nowych modeli biznesu, np. przedsiębiorstw z branży logistycznej (González-Varona *i in.*, 2020), informatycznej (Müller *i in.*, 2019), elektroenergetycznej (Glachant, 2021) czy odzieżowej (Marques *i in.*, 2020). Wymieniono tu jedynie kilka przykładów, jednak należy podkreślić, że zmienność otoczenia wywiera rosnącą presję na zmiany w modelach biznesu przedsiębiorstw praktycznie w każdej branży.

Zmiany rynkowe, społeczne, środowiskowe oraz technologiczne wyznaczają nowe kierunki rozwoju przedsiębiorstw. A. Jabłoński i M. Jabłoński wymieniają następujące trendy i koncepcje determinujące rozwój modeli biznesu (Jabłoński i Jabłoński, 2019, s. 77):

- ekonomia współdzielenia (*sharing economy*),
- gospodarka okrężna (*circular economy*),
- duże zbiory danych wykorzystywane w aspekcie celowym (*big data*),
- modele zrównoważonego biznesu (*sustainable business models*),
- społeczne modele biznesu (*social business models*).

Najbliższa dekada będzie prawie na pewno charakteryzowała się wyższym poziomem niestabilności gospodarczej i zwiększonym ryzykiem. Kierowanie się przez przedsiębiorstwa wyłącznie motywem zysku nie wzbudza zaufania. Od podmiotów gospodarczych oczekuje się wykazania swoich etycznych pobudek oraz działań prospołecznych i prośrodowiskowych (Biginas, 2017, s. 225-226). Wymienione wyżej trendy związane z rozwojem modeli biznesu wskazują, że przedsiębiorstwa będą musiały zmierzyć się z wyzwaniami technologicznymi i orientacją na dostarczanie wartości (rozwiązań) zarówno dla klientów, jak i całego społeczeństwa. Na znaczeniu będzie zyskiwać zwinność (*agility*), czyli zdolność organizacji do przystosowywania się i funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu (Rosário Cabrita *i in.*, 2016; Lotfi, 2019). Pożądaną cechą organizacji będzie odporność (*resilience*), do której może przyczynić się elastyczny, podatny na modyfikacje model biznesu (Holbeche, 2019; Carraresi i Bröring, 2021; Liu *i in.*, 2021a).

Obecnie można obserwować, jak formuje się nowy typ gospodarki, tj. gospodarka cyfrowa. Przyspieszające i nasilające się procesy cyfryzacji², polegające na coraz powszechniejszym zastosowaniu technologii cyfrowych przez przedsiębiorstwa (oraz inne organizacje i podmioty), warunkują obraz współczesnej gospodarki, prowadząc do zakłócenia dotychczasowych reguł. Nowe technologie (m.in. sztuczna inteligencja, Internet rzeczy, chmura obliczeniowa, blockchain) napędzają tworzenie cyfrowych reprezentacji poszczególnych fragmentów rzeczywistości, zwiększają usieciwienie i personalizację (Śledziwska i Włoch, 2020, s. 9). Cyfryzacja projektowania, zaawansowana produkcja i robotyka, komunikacja oraz rozproszone sieci komputerowe

² Cyfryzacja (digitalizacja) rozumiana jest jako zastosowanie technologii cyfrowych w poszczególnych procesach/obszarach. Węższym pojęciem jest digityzacja, czyli przekształcenie formatu danych z analogowego na cyfrowy. Z kolei szersze pojęcie stanowi transformacja cyfrowa, którą definiuje się jako kompleksowa zmiana w sposobie funkcjonowania organizacji na skutek wdrożenia technologii cyfrowych (Śledziwska i Włoch, 2020, s. 67-68).

od wielu lat zmieniają procesy innowacji i wpływają na elastyczność pracy. Istnieją jednak trzy trendy w gospodarce cyfrowej, które są stosunkowo nowe. Po pierwsze, pojawiają się nowe źródła danych, od smartfonów po czujniki fabryczne, co skutkuje nagromadzeniem danych wydobywanych w celu uzyskania nowych informacji, produktów, usług – oraz stwarza nowe potencjalne zagrożenia dla społeczeństwa (np. kontrola społeczna poprzez masowy nadzór). Po drugie, modele biznesu oparte na modułowych, a czasem otwartych platformach technologicznych i produktowych przyspieszają w wielu branżach i obszarach zmiany strukturalne, a w niektórych przypadkach radykalnie zmieniają warunki funkcjonowania. Po trzecie, postęp ilościowy w technologii doszedł do punktu, w którym zaczęły pojawiać się zmiany jakościowe w praktycznych zastosowaniach sztucznej inteligencji opartej na uczeniu maszynowym. Tym, co łączy te nowe trendy, jest poleganie na bardzo zaawansowanych technologiach (Sturgeon, 2021, s. 51). Zdaniem K. Śledziewskiej i R. Włoch:

„Specyfikę gospodarki cyfrowej definiuje niematerialny przepływ danych i informacji, bezprecedensowa integracja danych, zacieranie się granic między towarami, czynnikami produkcji i usługami, postępująca automatyzacja pracy fizycznej i umysłowej przebiegająca w warunkach coraz większej elastyczności i autonomizacji maszyn i procesów dzięki wykorzystaniu sztucznej inteligencji. Procesy cyfryzacji – niegdyś ograniczone do wybranych sektorów, niektórych instytucji i firm, pewnych działów administracji państwa, dostępne tylko dla niektórych jednostek – obecnie nabierają charakteru powszechnego i globalnego. W rezultacie zmienia się sposób produkcji i konsumpcji, organizacji rynku pod wpływem nowych modeli biznesowych, charakter pracy i stosunki zatrudnienia, podstawowe funkcje państwa i sposób ich realizacji” (Śledziewska i Włoch, 2020, s. 9).

Pojawiające się technologie odgrywają ważną rolę w modelach biznesu, ponieważ stwarzają nowe możliwości, choć z drugiej strony rodzą jednocześnie wyzwania dla przedsiębiorstw. W tym kontekście rozpoznanie możliwości lub zagrożeń pozwala organizacji zareagować poprzez dostosowanie swoich produktów lub usług, procesów, umiejętności, mechanizmów generowania zysku czy relacji w sieci wartości. Ta wczesna reakcja może sprawić, że przedsiębiorstwo będzie gotowe, aby wykorzystać szanse i uchronić się przed bezpośrednim niebezpieczeństwem ciągłych zmian rynkowych (Schiavi i Behr, 2018, s. 344).

Technologie cyfrowe są zatem kluczową siłą napędową innowacji modeli biznesu, umożliwiającą nowe sposoby tworzenia i przechwytywania wartości, mechanizmy

wymiany i architektury transakcji oraz progresywne, wykraczające poza dotychczasowe granice formy organizacyjne. Według F. Li, zmiany w konstrukcjach modeli biznesu spowodowane wykorzystaniem technologii cyfrowych można podzielić na trzy szerokie kategorie (Li, 2020, s. 4):

- automatyzacja - odnosi się do przypadków, w których przedsiębiorstwo wykorzystuje technologie cyfrowe do automatyzacji lub usprawnienia istniejących działań i procesów, takich jak wyświetlanie informacji lub wspieranie komunikacji;
- rozszerzenie - ilustruje przypadki, w których przedsiębiorstwo wykorzystuje technologie cyfrowe do wspierania nowych sposobów prowadzenia biznesu, które uzupełniają, ale nie zastępują istniejących działań i procesów;
- transformacja - odnosi się do przypadków, w których wykorzystuje się technologie cyfrowe, aby umożliwić nowym sposobom prowadzenia biznesu zastąpienie dotychczasowych.

Stopniowe ulepszanie ustalonych modeli biznesu opartych na cyfryzacji i analityce *big data* ma na celu optymalizację istniejących procesów w celu zwiększenia ogólnej wydajności i jakości produktów i usług. Rosnąca cyfryzacja radykalnie obniża koszty transakcyjne związane z gromadzeniem informacji, komunikacją i działaniami kontrolnymi. Dzięki łatwemu dostępowi do prawie nieskończonej puli informacji i wyrafinowanej analizie *big data*, przedsiębiorstwa mogą np. analizować współzależność zachowań użytkowników w Internecie i zakupach, aby dostosować reklamy, a tym samym zwiększyć ogólny popyt na ich produkty i usługi (Loebbecke i Picot, 2015, s. 151). Nowo wygenerowane dane i spostrzeżenia ze sklepów internetowych czy aplikacji mogą zostać wykorzystane także do rozszerzenia podstawowej działalności i oferowania nowych usług jako rozwinięcia już istniejącego modelu biznesu (Kittelberger i Allramseder, 2019, s. 129-130).

Wdrażanie technologii cyfrowych może mieć różny zakres i charakter, a w związku z tym może wpływać na zmiany w mniejszej lub większej liczbie komponentów modelu biznesu. T. Ritter i C.L. Pedersen wymieniają 4 obszary, w których może zachodzić cyfryzacja modeli biznesu (Ritter i Pedersen, 2020, s. 183-184):

- umiejętności – które w zakresie cyfryzacji mogą mieć znaczenie dla wszystkich innych kluczowych umiejętności w ramach modelu biznesu;
- klienci - w dążeniu do lepszego zrozumienia klientów i ich potrzeb przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać dane o zachowaniach klientów, a tym samym zwiększać swoją

wiedzę o nich; chociaż dostępność danych zwiększa możliwości związane z tym zrozumieniem, postępująca cyfryzacja klientów sama w sobie stanowi również istotną zmienną segmentacyjną - klienci różnią się pod względem: zapotrzebowania na dane, potencjału tworzenia wartości związanego z wykorzystaniem danych oraz chęci udostępniania danych przedsiębiorstwom;

- propozycja wartości – cyfrowe propozycje wartości mogą przybierać różne formy: od propozycji wartości opartych na samych danych, po złożone usługi i produkty cyfrowe;
- demonstracja wartości – odzwierciedla wszystkie interakcje z klientami, które mają na celu przekonanie klientów do zakupu propozycji wartości, w przypadku cyfryzacji obejmując np. śledzenie ruchu lub uwagi zwracanej na określone obszary stron internetowych lub aplikacji.

Szerokie zastosowanie technologii cyfrowych w tworzeniu i doskonaleniu modeli biznesu doprowadziło do wykształcenia cyfrowych modeli biznesu (*digital business model*). Definiuje się je jako stale ewoluujące modele biznesu, w których wszystkie istotne czynniki generujące wartość i działania biznesowe są wzmacniane lub zautomatyzowane za pomocą technologii cyfrowych (Greff *i in.*, 2018, s. 309). Logika działania przedsiębiorstwa opartego na cyfrowym modelu biznesu, podlega więc ciągłym zmianom, których rytm wyznacza rozwój technologii cyfrowych.

W warunkach gospodarki cyfrowej rozwijają się kognitywne modele biznesu. Według M. Jabłońskiego i współautorów, są one oparte na zespole technologii będących w znacznym stopniu efektem rozważań nad działaniem ludzkiego mózgu. Technologie te łączą w sobie całą gamę nowoczesnych narzędzi – m.in. przetwarzanie języka naturalnego, samouczenie się maszyn, interakcje komputer-człowiek. Obliczeń kognitywnych dokonuje się, wprowadzając dane do inteligentnego algorytmu. Następnie dane są analizowane, dochodzi do zrozumienia korelacji i uczenia się na podstawie danych, co automatycznie poprawia intelekt. Algorytmy poznawcze wymagają łącznego wykorzystania dużych zbiorów danych, chmury obliczeniowej i uczenia maszynowego (Jabłoński *i in.*, 2020, s. 300-301). Wybrane rozwiązania z zakresu przetwarzania poznawczego, znajdujące zastosowanie w kognitywnych modelach biznesu przedstawiono w tabeli 10.

Tabela 10. Rozwiązania stosowane w projektowaniu kognitywnych modeli biznesu

Rozwiązanie	Charakterystyka
Chatboty	Programy mogące symulować ludzkie rozmowy dzięki rozumieniu komunikacji we właściwych kontekstach. Możliwości te uzyskuje się, stosując technikę uczenia maszynowego (przetwarzanie języka naturalnego). W ramach przetwarzania języka naturalnego programy pobierają dane wejściowe (głos, tekst) od ludzi, poddają je analizie, a następnie mogą udzielać logicznych odpowiedzi. Dzięki komputerom kognitywnym chatboty mogą komunikować się z określonym poziomem inteligencji, rozumieć potrzeby na podstawie wcześniejszej komunikacji, dawać sugestie itp.
Analiza sentymentu	Sprowadza się do nauki rozumienia emocji, które przekazuje się w komunikacji. Zrozumienie tonu, intencji itp. uczestników rozmowy jest zdecydowanie łatwiejsze dla ludzi niż dla maszyn. Aby maszyny mogły zrozumieć komunikację międzyludzką, konieczne jest podanie danych szkoleniowych dotyczących ludzkich rozmów. W kolejnym etapie należy sprawdzić dokładność przeprowadzonej analizy. Analiza sentymentu znajduje zastosowanie w szczególności w mediach społecznościowych – analizie poddawane są posty, komentarze, recenzje itp.
Wykrywanie twarzy	Analiza obrazu o zaawansowanym poziomie. System poznawczy korzysta z danych (struktura, kontury twarzy, kolor oczu, kształt nosa itp.), dążąc do odróżnienia ich od innych. Obraz twarzy, po wygenerowaniu, może zostać wykorzystany do identyfikacji na podstawie zdjęcia lub filmu. Tradycyjne zastosowania obejmowały obrazy 2D, jednak obecnie możliwe jest również wykorzystanie bardziej dokładnych czujników 3D.
Zarządzanie ryzykiem	Oparte jest na analizie danych historycznych, trendów rynkowych itp., która umożliwia przewidywanie poziomu niepewności związanego z określonym działaniem czy decyzją. Analiza ta dotyczy jednak nie tylko danych, ale także intuicji, zachowań itp. Zastosowanie samej analizy <i>big data</i> (rozumianej jako analiza wcześniejszych trendów) nie wystarcza, aby dokonać ocenę ryzyka. Użyteczne jest zastosowanie inteligentnych algorytmów. W łączeniu danych behawioralnych i trendów w celu dokonania analiz i uzyskania ich wyników pomagają komputery kognitywne. Na kolejnym etapie sporządzania analiz i prognoz mogą one zostać poddane weryfikacji przez doświadczonych analityków.
Wykrywanie oszustw	Jedno z rodzajów wykrywania anomalii. Przy wykrywaniu oszust z zastosowaniem obliczeń kognitywnych dąży się do identyfikacji tych transakcji, które odbiegają od transakcji typowych. Konieczne jest w tym przypadku zastosowanie programów do analizy zgromadzonych już danych, aby zrozumieć parametry pozwalające na ocenę transakcji. Anomalie można wykrywać, stosując rozmaite techniki analizy danych: regresję logistyczną, klastrowanie, drzewo decyzyjne itp.

Źródło: (Jabłoński i in., 2020, s. 301-302)

H. Guo i współautorzy wskazują, że zgodnie z teorią zasobową orientacja technologiczna w projektowaniu modeli biznesu może prowadzić do poprawy wyników cyfrowych start-upów, ponieważ zasoby technologiczne są kluczowym źródłem innowacji w przedsiębiorstwach oraz fundamentem rozwoju podstawowych kompetencji. Jak zauważają autorzy, model biznesu zorientowany na technologię może generować renty przedsiębiorcze dzięki wykorzystaniu zaawansowanych zasobów technologicznych (Guo *i in.*, 2020, s. 355-356). Rozwój modeli biznesu opartych na technologiach cyfrowych uzależniony jest jednak od szeroko rozumianego otoczenia. Na przykład w krajach rozwijających się przedsiębiorcy cyfrowi potrzebują wiedzy/umiejętności biznesowych i wsparcia instytucjonalnego, aby stworzyć infrastrukturę sieciową w celu skutecznego generowania i przechwytywania wartości (Boojihawon i Ngoasong, 2018, s. 129). Innym zagadnieniem jest zdolność do sprawnej adaptacji technologii cyfrowych w zależności od wieku podmiotu gospodarczego. Młodsze przedsiębiorstwa są bardziej elastyczne w stosunku do zmian technologicznych, ponieważ nie dziedziczą starych systemów i praktyk, które w pewnym momencie będą musiały ulec zmianie. Dla przedsiębiorstw dłużej działających na rynku taka adaptacja może być wyzwaniem, przy czym doskonale zdają sobie one sprawę, że muszą dokonać strategicznej transformacji – zbudować nowe sieci i łańcuchy wartości (Zaki, 2019, s. 429). Dlatego funkcjonowanie w warunkach gospodarki cyfrowej wymaga specyficznego podejścia do kształtowania modeli biznesu – ukierunkowanego na możliwości dostosowania prowadzonej działalności do dynamicznie zmieniającego się otoczenia.

Rozwój technologii cyfrowych zmusił przedsiębiorstwa do ponownego rozważenia swoich modeli biznesu, w tym do redefinicji roli i znaczenia mediów społecznościowych (Bouwman *i in.*, 2017). Digitalizacja odgrywa kluczową rolę w zmieniającym się krajobrazie mediów społecznościowych dla przedsiębiorstw. Przede wszystkim umożliwia im bezpośrednią komunikację z klientami na różnego rodzaju platformach. Dzięki temu mogą szybko reagować na pytania, opinie i sugestie, budując tym samym silniejsze relacje z klientami. Ponadto, digitalizacja otwiera przed firmami szerokie możliwości w zakresie marketingu i promocji (Rozak *i in.*, 2021). Za pomocą zaawansowanych narzędzi targetowania mogą one skutecznie dotrzeć do swojej docelowej grupy odbiorców, przekazując im odpowiednie treści i oferty.

Digitalizacja umożliwia przedsiębiorstwom wykorzystanie mediów społecznościowych jako skutecznego narzędzia do budowania relacji z klientami i reputacji, promowania swoich produktów i usług, analizowania danych oraz rozwijania

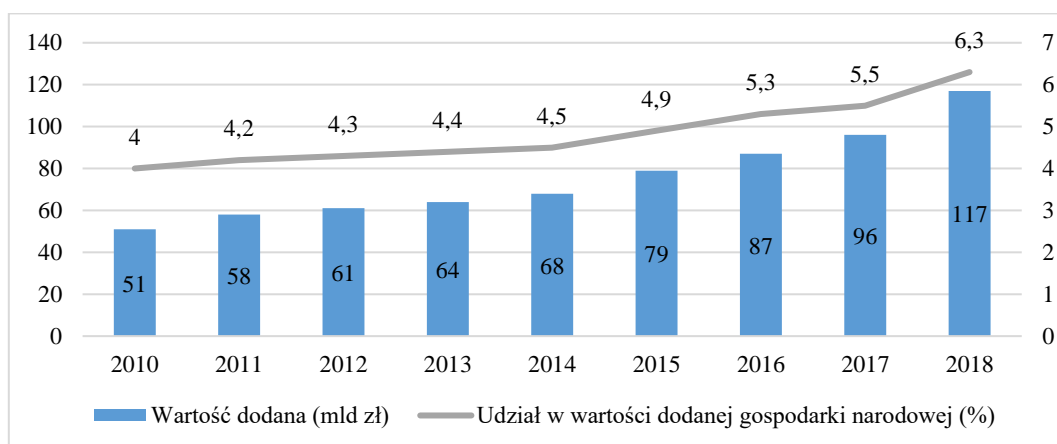
swojej marki. Analiza danych z platform społecznościowych umożliwia przedsiębiorstwom lepsze zrozumienie osiągniętych efektów, co pozwala na nieustanne doskonalenie strategii marketingowych. Regularna obecność i aktywność w mediach społecznościowych pomaga w budowaniu rozpoznawalności marki i kształtowaniu pozytywnego wizerunku firmy w oczach klientów. To wszystko sprawia, że media społecznościowe stają się nieodłączną częścią modelu biznesu nowoczesnej organizacji.

Rozdział 3

Media społecznościowe a kształtowanie modelu biznesu przedsiębiorstw sektora kreatywnego

3.1. Znaczenie i rola przedsiębiorstw z sektora kreatywnego

Przystępując do omówienia znaczenia mediów społecznościowych w przedsiębiorstwach sektora kreatywnego, zostanie w pierwszej kolejności zdefiniowane pojęcie „sektor kreatywny”. W ostatnich latach zauważa się intensywny rozwój podmiotów zaliczanych do tej domeny. Czynnikiem wzrostu przemysłu kreatywnego były, między innymi: przemiany intelektualne kapitału ludzkiego, pojawienie się sektora B+R, wzrost popytu na produkty. Jednocześnie przemysł ten należy do najbardziej prężnych branż gospodarki stymulujących innowacyjność, kreatywność w innych obszarach. Wzrost liczby przedsiębiorstw kreatywnych i liczby zatrudnionych w sektorze kreatywnym świadczy o rosnącym znaczeniu tego typu gospodarki. W 2021 r. sektor kreatywny bezpośrednio wygenerował w Polsce 31,2 mld zł wartości dodanej, natomiast uwzględniając także wpływ pośredni (wartość zamówień płynących do gospodarki), było to 82,4 mld zł, co odpowiada 3,58% PKB. Liczba zatrudnionych w sektorze kreatywnym wynosiła 289 tys. osób (Święcicki *i in.*, 2023, s. 4). Na rysunku 8 przedstawiono wartość dodaną gospodarki kreatywnej w Polsce i jej udział w wartości dodanej polskiej gospodarki narodowej w latach 2010-2018. Z analizy przeprowadzonej przez I. Dronyuk, I. Moiseienko i J. Gregusa wynika, że sektor kreatywny rozwija się w wyniku rozwoju komunikacji masowej i globalizmu (Dronyuk *i in.*, 2019).



Rysunek 8. Wartość dodana gospodarki kreatywnej i jej udział w wartości dodanej gospodarki narodowej

Źródło: (Bąkowska *i in.*, 2020)

Słowo „kreatywność” wywodzi się od łacińskiego terminu „creatus” (twórczy). Na gruncie ekonomii kreatywność oznacza innowacje osiągnięte dzięki rozwojowi nauki, inwestycjom oraz pracy nad kadrami. Natomiast w sztuce stanowi ona umiejętność tworzenia czegoś oryginalnego, nowego, w wyniku nowych pomysłów i wyobraźni. Kreatywność to zatem umiejętność tworzenia nowych koncepcji, rozwiązań, idei, a także narzędzi rozwoju. To proces prowadzący do powstania produktu nowego, wartościowego i oryginalnego, to także umiejętność zastosowania dotychczasowych rozwiązań w nowych obszarach lub stworzenie dotychczas nieistniejących rozwiązań (Mackiewicz *i in.*, 2009; Białasiewicz, 2015, s. 10). Warto dodać, że postrzeganie kreatywności w społeczeństwie ulega zmianom. Chociaż od zawsze była ona kojarzona głównie z artystą, kreatywność stała się kluczowa nie tylko w działaniach tradycyjnie związanych ze sztuką, ale także w biznesie, przywództwie, technologiach informacyjnych i sektorach technologicznych. Można zatem stwierdzić, że kreatywność obecnie promuje interdyscyplinarność, współpracę między sektorami, a także dążenie do nowości, użyteczności i aplikacyjności (Sederevičiūtė-Pačiauskienė *i in.*, 2018, s. 201).

Kreatywność może być postrzegana również jako styl psychologicznego funkcjonowania, cecha jednostki objawiająca się w formie zachowania, przynoszącego twórcze oraz wartościowe wytwory będące wyrazem aktywności twórczej. Kreatywność może oznaczać także aktywność potencjalnie twórczą, nie przynoszącą twórczych rezultatów (Sopińska, 2018).

W literaturze z różnych dziedzin występuje niejednoznaczne określenie terminu „kreatywność”. M. Brzeziński przedstawił próbę uporządkowania tych definicji poprzez wyodrębnienie następujących obszarów tematycznych dotyczących kreatywności:

- koncepcję organizacji kreatywnej,
- kreatywność pracowników,
- kreatywność w zarządzaniu,
- kreatywność w określonych obszarach działalności organizacji (Brzeziński, 2009, s. 13).

Na rynku wydawniczym znajdują się publikacje poruszające zagadnienie kreatywności pracowników, pobudzania jej, uczenia się odkrywania twórczych postaw, a także wyzwalania kreatywności zatrudnionych osób, a także grup zadaniowych. Inne publikacje akcentują kreatywność w zarządzaniu, w tym: kierowanie zespołem pracowników, świadome zarządzanie, tworzenie kreatywnego środowiska w miejscu

pracy. Kolejne pozycje dotyczą wykorzystania kreatywności w określonych działach przedsiębiorstwa, na przykład w marketingu, public relations.

Po raz pierwszy termin *creative industries* - (przemysły kreatywne) pojawił się w Wielkiej Brytanii pod koniec lat 90. ubiegłego stulecia. W raporcie *Creative Industries Mapping Document* sektor kreatywny został określony jako branże mające zdolność tworzenia miejsc pracy, bogactwa, posiadające potencjał wynikający z indywidualnych umiejętności, kreatywności, talentu. Wskazano trzynaście branż, w których kreatywność była promowana. Zaliczono do nich, między innymi: projektowanie, oprogramowanie i usługi komputerowe, architekturę, reklamę, telewizję i radio, rynek wydawniczy oraz interaktywne oprogramowanie rozrywkowe (DCMS, 1998).

Termin „gospodarka kreatywna” (*creative economy*) został spopularyzowany w 2001 roku przez J. Howkinsa, który zaliczył do niej „przemysł kreatywny” wskazany w raporcie. Zdaniem tego autora podstawą rozwoju gospodarki kreatywnej jest ekonomiczne wykorzystanie dóbr kultury jako efektów twórczego myślenia, wyobraźni, kreatywności i mentalnej wolności (Howkins, 2001). Nieco odmienną definicję sektora kreatywności podaje UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development* – Konferencja Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju). Zgodnie z prezentowaną definicją są to cykle kreacji, produkcji i dystrybucji dóbr, w których podstawowym nakładem są kreatywność i kapitał intelektualny. Cykle te składają się z działań opartych na wiedzy. Skoncentrowane są przede wszystkim na sztuce i generują przychody z handlu oraz praw własności intelektualnej (UNCTAD, 2008, s. 13).

Przedsiębiorstwa z sektora kreatywnego dostarczają produkty oraz usługi, które łączą się głównie z artystyczną, kulturalną bądź rozrywkową wartością. Nowoczesna gospodarka w dużym zakresie oparta jest na wykorzystaniu kreatywnej energii, wyobraźni, wiedzy w tworzeniu inicjatyw, pomysłów oraz wartości. W dużym stopniu rozwój i sukces organizacji zależny jest od zastosowania nie tylko innowacji technologicznych, przedsiębiorczości, ale w głównej mierze również kreatywności (Dronyuka *i in.*, 2019). W ujęciu *World Intellectual Property Organisation* (WIPO), sektor kreatywny to wszystkie branże przemysłowe, których działalność uwzględnia wytwarzanie, produkcję, twórczość, prezentację, nadawanie, dystrybucję i sprzedaż oraz wystawiennictwo dóbr chronionych prawami autorskimi (Mackiewicz *i in.*, 2009). W sektorze kreatywnym szczególnie widoczny może być potencjał mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (Tassabehji *i in.*, 2019). Z badań przeprowadzonych przez A.H. Lassen, M. McKelvey i D. Ljungberga wynika, że przedsiębiorstwa z sektora

kreatywnego, w porównaniu z podmiotami z sektora produkcyjnego, są mniejsze pod względem liczby pracowników i obrotów, ale są bardziej dochodowe (Lassen *i in.*, 2018). Należy przy tym zaznaczyć, że źródła sukcesów i porażek w sektorze kreatywnym są specyficzne i bywają niejednoznaczne (Kerrigan *i in.*, 2019).

W roku 2006 belgijskie przedsiębiorstwo KEA European Affairs opracowało raport *The Economy of Culture in Europe*, w którym zawarto wyniki pierwszych europejskich badań dotyczących przemysłu kreatywnego i kultury. Przystępując do badania, zdefiniowano sektor kreatywny i kultury. W tabeli 11 przedstawiono klasyfikację sektora kreatywnego w ujęciu *KEA European Affairs* (KEA).

Tabela 11. Definicja i klasyfikacja sektora kreatywnego w ujęciu KEA

Obszar	Sektory	Podsektory	Opis
Rdzeniowe dziedziny sztuki	Sztuki wizualne	Rękodzielnictwo, malarstwo, rzeźba, fotografia;	Dobra kultury, określane jako „do konsumpcji na miejscu”, (targi sztuki, wystawy, koncerty, mają charakter „nieprzemysłowy”.
	Sztuki performance	Teatr, taniec, opera, cyrk;	
	Dziedzictwo kultury	Zabytki, muzea, biblioteki, archiwa;	
Przemysły kultury	Muzyka	Rynek muzyki wydanej, koncerty;	Dobra kultury, przeznaczone do masowego rozpowszechniania.
	Książki i prasa, film i video, telewizja i radio, gry video		
Przemysły i działalności kreatywne	Architektura		Skala działań: przemysłowa lub pojedyncze egzemplarze. Rozpowszechnianie produktów oparte jest na prawach autorskich i znakach towarowych. Kreatywność ludzi wywodzących się z sektorów sztuki i mediów traktowana jest jako czynnik rozwoju.
	Design	Moda, grafika, projektowanie wnętrz, wzornictwo użytkowe;	
	Reklama		

Źródło: (European Commission, 2006)

Fundamentem klasyfikacji sektora kreatywnego jest sztuka mająca nieprzemysłowy charakter. Z jej dorobku korzystają branże, które mają komercyjne właściwości. Rozpowszechnianie produktów odbywa się z poszanowaniem praw autorskich. Wartością dodaną tych dóbr jest kreatywność ich twórców. Sektor kreatywny jest siłą napędową rozwoju innych gałęzi, a także regionów, miast.

Sektor ten tworzą państwowe instytucje, przedsiębiorstwa prywatne, a także organizacje non-profit. Celem tych podmiotów jest nie tylko komunikacja ze społeczeństwem, ale również kreacja znaczeń. Zaznacza się, że błędem jest utożsamianie z tym sektorem wyłącznie obszaru kultury. Świadczy o tym zaliczanie do sektora kreatywnego agencji marketingowych i reklamowych, które mają z kulturą dużo mniejszy związek niż wydawnictwa czy agencje filmowe (Gryczka, 2015).

Sektora kreatywnego nie można oddzielać od reszty gospodarki, ponieważ:

- zatrudnia pracowników o wysokich kwalifikacjach,
- dodaje wartość innym działom, zwłaszcza poprzez reklamę, design,
- wpływa na rozwój regionów, miast,
- łączy ludzi z wykształceniem wyższym,
- zacieśnia kontakty między ludźmi i społecznościami dzięki wspólnym doświadczeniom (British Council, 2010).

Sektor kreatywny tworzy nowe rozwiązania, które przejmują w całości lub modyfikują inne działy gospodarki. Ze względu na to dostrzega się pozytywną rolę sektora kreatywnego w zrównoważonym rozwoju gospodarczym (Collins *i in.*, 2018; Oyekunle i Sirayi, 2018). Głównym napędem gospodarki kreatywnej są: talenty i umiejętności pracowników, innowacje, technologie informacyjne i komunikacyjne oraz środki finansowe. Natomiast kluczowym zasobem są dobrze wykształcone i wykwalifikowane kadry. Inne istotne czynniki to: globalizacja sieci, szybki rozwój technologii cyfrowych, powstanie nowych internetowych kanałów dystrybucji oraz modeli biznesu. Ponadto sektor kreatywny mocno czerpie z możliwości oferowanych przez innowacyjne technologie. Jak twierdzą R.T. Kreutzer i M. Sirrenberg, wiele procesów twórczych może być wspieranych przez sztuczną inteligencję (Kreutzer i Sirrenberg, 2020, s. 211). Zdaniem N. Anantrasirichaia i D. Bulla, w niedalekiej przyszłości sztuczna inteligencja, oparta na uczeniu maszynowym, zostanie powszechnie zastosowana jako narzędzie lub asystent współpracy w zakresie kreatywności. Badacze doszli do wniosku, że w kontekście sektora kreatywnego maksymalne korzyści ze sztucznej inteligencji będą osiągane tam, gdzie skupia się ona na człowieku – gdzie ma na celu zwiększanie, a nie zastępowanie ludzkiej kreatywności (Anantrasirichai i Bull, 2021, s. 589).

Na podstawie przedstawionych przykładów definicji sektora kreatywnego należy stwierdzić, że ma on ogromny wpływ na rozwój przedsiębiorczości i gospodarkę kraju.

W gospodarce konkurencyjnej liczy się w coraz większym stopniu kreatywność. Mniejsze znaczenie odgrywa cena produktu czy sposób wytwarzania. Elementem innowacyjności jest kreatywność, stąd polityka przedsiębiorstw nastawiona na innowacyjność uwzględnia zdolności pracowników do bycia kreatywnymi. Dotychczas przedsiębiorstwa w walce konkurencyjnej dążyły głównie do obniżenia kosztów produkcji i cen wyrobów. Jednak lepszym rozwiązaniem jest wsparcie kreatywności pracowników w dążeniu do usprawnienia technologii, poprawy jakości produktów. Liczą się zatem ich pomysły, umiejętności, otwartość na nowe rozwiązania i idee.

Rozwój sektora kreatywnego stanowi czynnik zwiększający konkurencyjność i innowacyjność gospodarki. Na styku kultury i ekonomii stymuluje biznes, technologię i społeczeństwo oraz napędza innowacje zarówno w poszczególnych regionach, jak i na poziomie transgranicznym (Klein i Spychalska-Wojtkiewicz, 2020, s. 1). Przedsiębiorstwa sektora kreatywnego wykorzystują dobra chronione prawami własności intelektualnej, co z kolei wpływa na procesy innowacyjne w gospodarce. Kreując wartości estetyczne i społeczne, zaspokajają potrzeby wyższego rzędu. Tym samym wpływają na wzrost zapotrzebowania na nowoczesne dobra materialne. Co więcej, przy wytwarzaniu dóbr kreatywnych ważną rolę odgrywa współpraca między ich wytwórcami a odbiorcami i wzajemne zaufanie. Przedsiębiorstwa sektora kreatywnego prowadzą intensywną konkurencję komercyjną, która obejmuje produkty konsumenckie, takie jak: moda i design, komunikacja cyfrowa, rozrywka i architektura (Poettschacher, 2005).

3.2. Znaczenie mediów społecznościowych w modelach biznesu przedsiębiorstw sektora kreatywnego

Przedsiębiorstwa sektora kreatywnego przywiązują szczególną uwagę do kreowania wartości przy wykorzystaniu mediów społecznościowych. Media te służą im jako kanały dystrybucji produktów i usług, a także stanowią istotny instrument marketingu. Podmioty kreatywne wykazują biegłość w korzystaniu z mediów społecznościowych i wykorzystywaniu ich do prowadzenia działalności gospodarczej (Smith *i in.*, 2015).

Przedsiębiorstwa sektora kreatywnego są zobligowane do korzystania z mediów społecznościowych. Bez obecności w social mediach podmiot nie jest zauważalny, nie istnieje. Przede wszystkim w serwisach społecznościowych podmioty gospodarcze, działające w ramach sektora kreatywnego mogą zaprezentować swoje umiejętności,

propozycje, pomysły, projekty, zamierzenia szerokiego spektrum odbiorców. Aktywności te to nie tylko zdobycie popularności czy bycie dostrzeżonym, ale przede wszystkim możliwość nawiązania kontaktów z innymi, również kreatywnymi przedsiębiorstwami, jak również zdobycia intratnych propozycji. Sektor kreatywny wykorzystuje poszczególne serwisy społecznościowe w celach marketingowych, przez co staje się wiodącą siłą napędową rynków. Oczywistym jest, że produkty tego sektora gospodarki wymagają stosowania nowoczesnych form działań marketingowych (Chen *i in.*, 2011).

Choć marketing w sektorze kreatywnym musi mierzyć się z szeregiem wyzwań, np. z nieprzewidywalnością konsumentów (Wu, 2021), podobnie jak w przypadku każdego przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych można kształtować każdy element marketingu, czyli produkt, cenę, promocję, dystrybucję.

Produkty sektora kreatywnego mają pewne specyficzne cechy, które determinują ich innowacyjność. Są to między innymi:

- symbolika: produkty przekazują określone komunikaty, znaczenie symboliczne,
- kulturowość: posiadają wartość estetyczną, historyczną, duchową, społeczną, symboliczną,
- intelektualizm: ochrona praw twórcy,
- nieoznaczoność: trudność z oszacowaniem popytu, kosztów wytworzenia, ceny akceptowalnej przez odbiorców,
- potencjał komplementarny: produkty nie mogą istnieć samoistnie, wymagają konkretnego otoczenia stworzonego przez inne sektory gospodarki,
- potencjał innowacyjny: mogą inspirować innych twórców różnych branż,
- potencjał poznawczy i edukacyjny: wpływają wychowawczo na odbiorcę, pozwalają poznać nowe obszary wiedzy,
- potencjał komunikacyjny: tworzą określone wzorce komunikacyjne, ułatwiają efektywne porozumiewanie się ludzi, mogą stać się częścią składową kodu językowego (np. „coca-cola to jest to”),
- kumulowanie doznań: spowodowanie zmiany preferencji konsumenta (Kotylak, 2015, s. 137).

Produkty sektora przemysłów kreatywnych mają wiele cech niewystępujących w innych sektorach gospodarki. Z jednej strony determinuje je innowacyjność, z drugiej istnieje ryzyko niedopasowania do potrzeb odbiorców, obowiązujących trendów

(np. w modzie). W rezultacie może wystąpić sytuacja, w której produkt sektora przemysłów kreatywnych napotka na bariery rynkowe. Zatem, podobnie jak inne produkty, wymaga działań marketingowych.

Jedną z metod badania jakości i użyteczności produktu jest zachęcenie użytkowników mediów społecznościowych, którzy posiadają konkretny wyrób, do prowadzenia dzienniczka. Użytkownik zapisuje swe uwagi lub odpowiada na pytania producenta. Zebrane dane są analizowane, a wnioski służą do modyfikacji produktu. Jednocześnie przedsiębiorstwo poszerza grupę docelowych konsumentów.

Produkty kreatywne, będąc depozytariuszem wartości intelektualnej, symbolicznej, wymagają odmiennych metod dotarcia do potencjalnych konsumentów. Obecnie występują metody łączące kreatywność z marketingiem, takie jak:

- *audience development*, czyli budowanie publiczności,
- *crowdsourcing*, czyli komunikacja i angażowania widzów w działania organizacji,
- *disruptive*, czyli kwestionowanie ustalonego porządku, podawanie w wątpliwość uznanych procedur, zasad w komunikacji marketingowej,
- *service i design thinking*, czyli nowe podejście do sposobu projektowania,
- *storytelling*, czyli sposób narracji fabularnej (Sopińska, 2018).

Decydujące znaczenie dla nowych produktów ma opracowanie skutecznej kampanii reklamowej z wykorzystaniem mediów społecznościowych. Należy zwrócić uwagę, że musi to być również marketing kreatywny, tak aby dany produkt (marka, przedsiębiorstwo) wyróżniał się na tle innych. Należy przedstawić, iż oferowany produkt jest oryginalny, innowacyjny (Czaplewski, 2007). Działania marketingowe, ze względu na charakter sektora kreatywnego, mogą być ukierunkowane na wyzwolenie kreatywności interesariuszy (Pentina *i in.*, 2018).

Przedsiębiorstwa z sektora kreatywnego prowadzą także promocję internetową w mediach społecznościowych. Promocja to zespół działań, środków, przy użyciu których instytucje przekazują na rynek informacje o produktach bądź organizacji. Dzięki promocji kształtowane są potrzeby konsumentów, a także elastyczność popytu. Promocja w mediach społecznościowych to także budowanie relacji pomiędzy nabywcami a marką, kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa poprzez public relations. Promocja dzięki mediom społecznościowym jest skuteczniejsza i tańsza w porównaniu z innymi mediami. Reklama internetowa poszerza rynki zbytu, obniża koszty obsługi, otwiera nowe kanały komunikacji z nabywcą.

W mediach społecznościowych można prowadzić szeroko zakrojone kampanie reklamowe, organizować konkursy, oferować produkty po promocyjnych cenach. Reklamy mogą być wyświetlane przykładowo z uwzględnieniem lokalizacji klienta (województwo, dane miasto). Jedną z form tworzenia reklamy jest zachęcenie nie tylko pracowników przedsiębiorstwa, ale także klientów do współtworzenia haseł reklamowych, projektowania spotu. Współtworzenie polega na zapraszaniu użytkowników do zaprojektowania kreatywnej reklamy. W ten sposób konsumenci mogą pokazać, co jest dla nich istotne, jakie są tego uwarunkowania. Zatem klienci korzystający z mediów społecznościowych mają głos w projektowaniu, co może zwiększyć empatię, przyspieszyć proces projektowania. Klienci reprezentują różnorodne doświadczenia, a także język przekazu. Jedną z metod stymulowania kreatywności pracowników i konsumentów jest wywiad wywołany za pomocą fotografii. Osoby wypowiadają się pod wpływem przedstawionych zdjęć, formułując zdania, interpretacje, przedstawiając skojarzenia. Następną metodą projektowania partycypacyjnego są kolaże *mood-boards* (nastrojowo-emocjonalne), tworzone z gotowych elementów na zadany temat. Taka składanka może być stworzona z różnych kształtów, obrazów, słów. Przedstawia myśli, odczucia twórców na konkretny temat. Kolaż stanowi ekspresję doświadczeń projektanta. Zachęcenie użytkowników mediów społecznościowych do współtworzenia reklamy, czy nawet opakowania produktu, stanowi zachętę do późniejszego korzystania ze strony internetowej przedsiębiorstwa (Milic-Czerniak, 2019).

Wykorzystując media społecznościowe do osiągnięcia swoich celów, przedsiębiorstwa kreatywne muszą uwzględnić ich różnice w odniesieniu do innych mediów internetowych, ze względu na powiązania i organizacje sieci społecznościowych. Elementy mediów społecznościowych opierają się na teoriach wielu nauk, w tym: psychologii, marketingu, socjologii. Dlatego należy dokładnie opisać następujące terminy: treść, motyw, role społeczne, interakcje, strukturę sieci, ponieważ jest to przydatne przy projektowaniu i konstruowaniu pulpitu multimedialnego (Mäntymäki i Riemer, 2016).

Korzystając z mediów społecznościowych, przedsiębiorstwa kreatywne mogą przeprowadzić analizy sprzedażowe, marketingowe, a także uzyskać dane dotyczące używania strony. Analiza treści dotyczy liczby odwiedzających, czasu spędzonego na stronie, najczęstszy wybór odnośników. Poprzez wpisy internautów jest możliwość poznania problemów konsumentów, czego efektem może być wprowadzenie brakujących

produktów, przyspieszenie przeprowadzania transakcji, możliwość poznania produktów czy aranżacji (w przypadku producentów mebli, płytek ceramicznych).

Innym sposobem współpracy z użytkownikami mediów społecznościowych jest przedstawienie paru wariantów np. reklamy, opakowania, różniących się kilkoma cechami. Użytkownicy mogą wypowiadać się na temat konkretnego wariantu bądź zaznaczać ikonę „lubię to”. Marketingowcy z sektora kreatywnego często korzystają z takich metod w celu poznania opinii konsumentów (Moore, 2013). Ten sposób angażowania użytkowników mediów społecznościowych może być bardzo skuteczny. Jak dowodzą badania Y. Li i Y. Xie, sama obecność treści graficznych zwiększa zaangażowanie. Autorzy doszli także do wniosku, że zaangażowanie rośnie w przypadku, gdy są to wysokiej jakości profesjonalne zdjęcia (Li i Xie, 2019).

Social media dają przedsiębiorstwom sektora kreatywnego wiele korzyści. Jedną z zalet jest natychmiastowa komunikacja z klientami. Przedsiębiorstwa otrzymują informację zwrotną na temat oferowanych produktów, reklamy, cen, promocji, a także ewentualne negatywne uwagi czy propozycje zmian, ulepszeń. To, co zostaje udostępnione w mediach społecznościowych, powoduje szybką reakcję różnych grup społecznych. Im bardziej kreatywne są treści, estetyka, tym większa jest oglądalność danej strony internetowej. Kontrowersyjne treści przyciągają internautów, a poprzez marketing szeptany zostają dalej udostępniane. Przedsiębiorstwo, marka stają się bardziej rozpoznawalne. Atrakcyjne obrazy, informacje, a także szybkość udzielonej odpowiedzi na zapytanie wywołują pozytywne doświadczenia, zwiększają lojalność klientów. Przedsiębiorstwa kreatywne osiągną sukces marketingowy, jeśli dbają o aktualność zamieszczonych informacji. Nie mogą to być informacje atakujące konsumentów (Napoli, 2015).

Dane poddawane analizie przez przedsiębiorstwa kreatywne pochodzą najczęściej z następujących źródeł:

- platformy społecznościowe: Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn,
- blogi,
- fora dyskusyjne,
- wypowiedzi pod artykułami na serwisach branżowych,
- wypowiedzi na serwisach z możliwością zamieszczenia opinii o produkcie, przedsiębiorstwie (Opineo),
- wypowiedzi pod filmami (YouTube).

Kolejną zaletą korzystania z mediów społecznościowych przez przedsiębiorstwa sektora kreatywnego są niskie koszty kampanii reklamowych. Reklama internetowa to skuteczny, a przede wszystkim tani sposób promocji produktów, marki, organizacji. Ponadto zasięg promowania produktu jest nieograniczony. Jest to, bez wątpienia, pozytywna strona marketingu w social mediach (Udayangi Wanniarachchi *i in.*, 2020). Te same korzyści wiążą się z wykorzystaniem mediów społecznościowych do prowadzenia kampanii CSR. Według C.-E. Hou, W.-M. Lu i S.-W. Hung, sektor kreatywny powinien być świadomy kwestii społecznej odpowiedzialności, ponieważ CSR odzwierciedla sposób, w jaki przedsiębiorstwo działa w celu spełnienia oczekiwań społecznych, determinując akceptację konsumentów i konkurencyjność biznesu (Hou *i in.*, 2019, s. 256).

Następnym pozytywnym aspektem stosowania przez przedsiębiorstwa kreatywne marketingu w social mediach jest możliwość dotarcia do grup docelowych lub do szerokiego grona odbiorców. Targetowanie polega na optymalnym doborze klienta. Wyróżnia się targetowanie autorskie, behawioralne oraz kontekstowe. Pierwsze z nich polega na wybraniu grupy docelowej, zainteresowanej konkretnym produktem. Targetowanie behawioralne dotyczy grupy klientów wybranych na podstawie ich zachowań. Na podstawie aktywności użytkownika na portalach społecznościowych opracowany zostaje jego profil. Przedsiębiorstwo kreatywne kieruje swe reklamy, gry wyłącznie do osób spełniających określone kryteria. Z kolei targetowanie kontekstowe polega na segmentacji materiałów z uwzględnieniem ich tematyki.

W ostatnim czasie zarządzanie przedsiębiorstwami z sektora kreatywnego ulega przekształceniu pod wpływem technologii informacyjno-komunikacyjnych. Ciągłe eksperymentowanie z modelami biznesu i innowacjami w tym obszarze stało się jednym z kluczowych źródeł przewagi konkurencyjnej. W rezultacie tradycyjne modele biznesu, które dominowały i uchodziły za stabilne w swoich branżach, dały początek wielu udoskonalonym, a czasem wręcz przełomowym modelom biznesu (Lyubareva *i in.*, 2014, s. 43). F. Li przeprowadził badania dotyczące tego, w jaki sposób technologie cyfrowe ułatwiają innowacje w modelach biznesu w sektorze kreatywnym. Na podstawie wyników tych badań stwierdzono, że technologie cyfrowe ułatwiły wszechobecne zmiany w modelach biznesu i pojawiły się pewne znaczące trendy, jednak rekonfigurowane modele biznesu często nie są „nowe” i „przełomowe” w dosłownym sensie. Innowacje w modelach biznesu znajdują odzwierciedlenie przede wszystkim w wykorzystaniu technologii cyfrowych w celu umożliwienia wdrożenia szerszego

zakresu modeli biznesu niż dotychczas. Znaczącym trendem jest coraz częstsze przyjmowanie wielu modeli biznesu jako portfela w ramach jednego przedsiębiorstwa. Podmioty gospodarcze z sektora kreatywnego korzystają z wielu modeli biznesu, aby obsługiwać różne segmenty rynku, sprzedawać różne produkty lub angażować się w wiele rynków jednocześnie. Warto zatem zaznaczyć, że technologie cyfrowe ułatwiły wszechobecne zmiany w modelach biznesu we wszystkich branżach sektora kreatywnego, ale, z nielicznymi wyjątkami, wynikające z nich nowe modele biznesu często nie są zbyt nowatorskie czy bezprecedensowe. W wielu przypadkach technologie cyfrowe po prostu umożliwiają organizacjom wdrażanie szerszego zakresu modeli biznesu niż było to dla nich wcześniej dostępne (Li, 2015, s. 1265; Li, 2020, s. 1). Nie umniejsza to jednak roli technologii cyfrowych w innowacjach modeli biznesu w sektorze kreatywnym. Nawet drobne udoskonalenia, czy też konsekwentnie wdrażane przyrostowe innowacje mogą skutkować uznaniem klientów i zdecydować o przewadze nad konkurentami.

Reasumując, można stwierdzić, że kreatywne przedsiębiorca korzystają z nowych zaawansowanych technologii, w tym z mediów społecznościowych, w celu rozwoju i zwiększenia konkurencyjności oraz poprawy relacji z klientami. Dzięki komunikacji ze społeczeństwem podmioty gospodarcze potrafią dostosować swe produkty do potrzeb odbiorców. Treści zawarte w social mediach zachęcają internautów do nabycia artykułów/usług. Wszelkie podejmowane przez przedsiębiorstwa kreatywne działania służą realizacji ich celów, w tym osiągnięciu sukcesu ekonomicznego.

3.3. Zasady konceptualizacji i operacjonalizacji modeli biznesu opartych na mediach społecznościowych

Konceptualizacja modeli biznesu opartych na mediach społecznościowych powinna uwzględniać społecznościowe uwarunkowania kreowania wartości. Należy wziąć pod uwagę takie kwestie, jak: zdecydowanie szybszy dostęp do klientów umożliwiający natychmiastowe reakcje na zgłaszane potrzeby, sieciowe procesy współpracy, kierowanie powstałymi współzależnościami i relacjami. Rola, jaką wybiera przedsiębiorstwo do pełnienia w ramach sieci tych współzależności i w odniesieniu do społeczności internetowej, może stać się podstawą konceptualizacji modelu biznesu (Filipowicz, 2016, s. 221-226). Za kluczowy aspekt można uznać także wykorzystywanie mediów społecznościowych do kształtowania krajobrazu informacyjnego dostosowanego do celów prowadzonej działalności (Komańda, 2019).

Modele biznesu oparte na mediach społecznościowych niewątpliwie wiążą się z wirtualnym środowiskiem funkcjonowania. Pojęcie wirtualnego modelu biznesu jest szersze, jednak dobrze oddaje ogólny obraz modelu biznesu, który opiera się na wykorzystywaniu mediów społecznościowych. Propozycję procesu konceptualizacji wirtualnych modeli biznesu przedstawił K. Perechuda w tabeli numer 12. Proces ten wynika z potrzeby projektowania i wdrażania dynamicznych modeli biznesu, które opierają się na pomiarze, rejestrowaniu, monitorowaniu oraz dekodowaniu strumieni danych, informacji i wiedzy (Perechuda, 2020, s. 340). Kreowanie biznesu wirtualnego wymaga na wstępie informacyjnego przeczesywania sygnałów, zarówno o charakterze zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Następnie konieczny jest ich podział na trzy rodzaje: impulsy silnosygnalowe, niskosygnalowe i śmieci informacyjne. W kolejnym etapie należy skoncentrować się na impulsach silnosygnalowych pod względem ich częstotliwości, natężenia, regularności i powtarzalności. Po tym analizowana jest ich treść, ponieważ nie każda informacja - nawet ta w pięknym „opakowaniu” – zawiera przydatne treści, które można wykorzystać w projektowaniu jądra biznesu. Dla organizacji funkcjonującej w przestrzeni wirtualnej swego rodzaju „kondensacją” pewnego fragmentu rzeczywistości jest analiza tekstowa informacji. Fragment ten będzie polem funkcjonowania przedsiębiorstwa w rozumieniu wyrastających z niego produktów i usług (Perechuda, 2020, s. 346).

Tabela 12. Fazy konceptualizacji wirtualnego modelu biznesu

Faza	Istota	Operacjonalizacja
1	Przechwytywanie sygnałów	Detekcja strumieni sygnałów zewnętrznych i wewnętrznych.
2	Pozycjonowanie sygnałów	Impulsy: silnosygnalowe, niskosygnalowe, śmieci informacyjne.
3	Ogniskowanie impulsów silnosygnalowych	Monitoring: częstotliwości, natężenia, regularności, powtarzalności.
4	<i>Content analysis</i>	Analiza treści, odrzucanie formy, otoczki
5	Koncentracja na określonym wycinku rzeczywistości	Zawężanie formy i treści.
6	Definiowanie pola biznesu	Wybór produktów i usług jako nośników informacji o przedsiębiorstwie.

Źródło: (Perechuda, 2020, s. 346)

Umiejętne zastosowanie mediów społecznościowych i zintegrowanie ich z logiką funkcjonowania przedsiębiorstwa wymaga dogłębnego zrozumienia funkcji i konkretnych

mechanizmów tworzenia wartości opartego na mediach społecznościowych w ramach różnych procesów organizacyjnych (np. w zakresie rozwoju produktów i usług oraz obsługi klienta) (Ketonen-Oksi *i in.*, 2016, s. 1833). Operacjonalizacji modeli biznesu opartych na mediach społecznościowych można dokonać z wykorzystaniem popularnych narzędzi, takich jak: Magiczny Trójkąt (O. Gassmana) czy Business Model Canvas (A. Osterwaldera i Y. Pigneura), co przedstawiono w tabeli 13.

Tabela 13. Modele biznesu oparte na mediach społecznościowych – operacjonalizacja z wykorzystaniem Magicznego Trójkąta Gassmana i Business Model Canvas

Narzędzie	Komponenty	Wpływ mediów społecznościowych
Magiczny Trójkąt Gassmana	Co? (proponowana wartość)	<ul style="list-style-type: none"> – konsekwentna i przekonująca klientów strategia przywództwa jakościowego realizowana poprzez media społecznościowe; – unikatowa umiejętność przekazania koncepcji i wiedzy na produkty; – precyzyjnie zdefiniowana tożsamość cyfrowa przedsiębiorstwa, spójna z oczekiwaniami klientów;
	Jak? (łańcuch wartości)	<ul style="list-style-type: none"> – wirtualny łańcuch wartości oparty na dynamicznych relacjach z klientem; – wyprzedzanie potrzeb klienta; – sieć inicjatyw w sieci internetowej oparta na behawioralnym, szybkim podejmowaniu decyzji; – śledzenie potrzeb klienta przez Internet;
	Dlaczego? (mechanizm powstawania zysków)	<ul style="list-style-type: none"> – otwieranie przestrzeni wirtualnej dla biznesu poprzez wpływanie na skuteczność i efektywność organizacji klientów; – partnerskie otwarte relacje z klientami oparte na uczciwości biznesowej oraz wdrażaniu zasad społecznej odpowiedzialności biznesu poprzez Internet; – szybka reakcja, precyzja, słowność, uczciwość; – uczestnictwo w emocjach klienta; – empatia w odniesieniu do percepcji klienta;
Business Model Canvas	Propozycja wartości wynikająca z wykorzystania mediów społecznościowych	<ul style="list-style-type: none"> – usługi profesjonalne; – cyfrowe programy użytkowe; – outsourcing; – mikromanufacturing; – innovation market places; – platformy e-commerce; – pożyczki przez internet (<i>social lending</i>); – e-banking; – e-płatności; – cross sealing; – fan page; – forum dyskusyjne;
	Kluczowe aktywności	<ul style="list-style-type: none"> – usługi online; – zarządzanie treścią;

Narzędzie	Komponenty	Wpływ mediów społecznościowych
		<ul style="list-style-type: none"> - wymiana informacji; - usługi handlowe; - usługi rozproszone (peer-to-peer); - wyszukiwanie general and special search; - e-edukacja; - tworzenie profili;
	Kluczowe e-zasoby	<ul style="list-style-type: none"> - technologie ICT; - technologia Adobe Flash, PDF; - multimedialność i interaktywność stron www; - e-RTV; - blogi; - wikis; - C&C commerce;
	Kluczowi aktorzy sieci internetowej	<ul style="list-style-type: none"> - integrator łańcucha wartości; - platforma współpracy; - społeczność wirtualna; - rynek obsługiwany przez stronę trzecią; - e-nabywca;
	Relacje z e-klientami	<ul style="list-style-type: none"> - E-attraction; - e-bargaining; - e-transaction; - e-retailing; - e-payment; - e-delivery;
	Kategorie e-klientów	<ul style="list-style-type: none"> - reklama; - filia; - brokerstwo; - społeczność; - info pośrednictwo; - producent; - handlowiec; - subskrypcja;
	Kanały komunikacji internetowej	<ul style="list-style-type: none"> - chmura obliczeniowa; - dzielenie się wiedzą; - rozsiewanie wartości; - platformy handlowe; - content marketing; - crowdfunding;
	Struktura przychodów	<ul style="list-style-type: none"> - przychody z usług biznesowych; - przychody z usług towarzyskich; - przychody z usług hobbystycznych;
	Struktura kosztów	<ul style="list-style-type: none"> - koszty pozycjonowania stron; - koszty usług hostingowych; - koszty subskrypcji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Jabłoński, 2017, s. 100-101)

Szybko rozwijające się środowisko mediów społecznościowych nie tylko wymaga od menedżerów ponownego przemyślenia swoich modeli biznesu pod kątem wartości oferowanej ich interesariuszom, ale także stwarza możliwości do ciągłego tworzenia nowych modeli biznesu. Platformy mediów społecznościowych stanowią nowy instrument do osiągnięcia celów biznesowych, takich jak: poszukiwanie wiedzy, komunikacja oraz współpraca w ramach organizacji i pomiędzy nimi (Zhang i Zhu, 2022, s. 56-57). Jak wynika z analizy przedstawionych w powyższej tabeli danych, wachlarz zastosowań mediów społecznościowych w ramach modeli biznesu jest niezwykle szeroki.

A. Jabłoński zdefiniował następujący zbiór ogólnych zasad, na których powinna opierać się operacjonalizacja modeli biznesu bazujących na mediach społecznościowych (Jabłoński, 2017, s. 102):

1. znalezienie pomysłu na opracowanie nowej, niezastosowanej dotychczas wartości dla klientów w przestrzeni internetowej;
2. dobór technologii, które będą stanowić bazę nowej wartości dla klientów lub użytkowników;
3. zaprojektowanie modelu biznesu umocowanego na pomysle e-biznesu (sposobu, w jaki będzie tworzona i dostarczana nowa wartość);
4. określenie źródeł przychodów oraz mechanizmów cenowych;
5. stworzenie założeń dotarcia do szerokiej grupy użytkowników – koncepcji dzielenia się wartością;
6. znalezienie odpowiednich źródeł finansowania nowego przedsięwzięcia;
7. poddawanie modelu biznesu testom, testowanie hipotez strategicznych związanych z dostosowywaniem atrybutów modelu biznesu do oczekiwań uczestników rynku;
8. monitorowanie osiągniętych efektów i kluczowych wskaźników sukcesu.

W nowych modelach biznesu opartych na mediach społecznościowych, zdefiniowanych m.in. przez łączność z klientem/użytkownikiem i interaktywność, treść idzie w parze z technologią, powodując dalekosiężne skutki dla sposobu, w jaki przedsiębiorstwa wpływają na obecnych i potencjalnych klientów/użytkowników (Hanna *i in.*, 2011, s. 266). Ten specyficzny charakter modeli biznesu bazujących na wykorzystaniu mediów społecznościowych wiąże się z innowacyjnymi propozycjami wartości, niestandardowymi mechanizmami cenowymi i mechanizmami zapewniania przychodów, a także nadrzędną rolą komunikacji i relacji w ramach społeczności internetowych. Pociąga to za sobą konieczność odnalezienia odpowiednich sposobów monitorowania realizacji założonych celów.

3.4. Specyfika modeli biznesu przedsiębiorstw sektora kreatywnego

Sektor kreatywny cechuje wysoki poziom zróżnicowania między działającymi w nim przedsiębiorstwami (Salder, 2020, s. 63). Niemniej, ze względu na charakter sektora, modele biznesu przedsiębiorstw w mniejszym lub większym stopniu łączą specyfika procesu tworzenia wartości. Również źródła przewagi konkurencyjnej w sektorze kreatywnym wyróżniają go na tle innych. Należą do nich - kreatywność i inicjatywa, umiejętności projektowe i techniczne, zaawansowana konceptualizacja oraz zdolność reagowania na szybkie zmiany (Apivantanaporn i Walsh, 2012, s. 244). Konieczne są także ciągle innowacje oraz unikalne produkty i procesy. Dodatkowo cenna jest zdolność adaptacji do uwarunkowań otoczenia, m.in. ze względu na trudny do przewidzenia popyt (Berzins, 2012, s. 7).

Specyficzny charakter ma wartość, jaką przedsiębiorstwa sektora kreatywnego oferują swoim klientom. Produkty lub usługi są często unikalne i mają dostarczać klientom wyjątkowych doświadczeń (Carter i Carter, 2020). Wśród przykładów można wymienić kreatywne kampanie marketingowe bądź nowatorskie projekty artystyczne. Uwzględniając fundamentalne znaczenie propozycji wartości dla konstrukcji modelu biznesu, innowacje w odniesieniu do unikalnej propozycji wartości można traktować jako jeden z kluczowych czynników sukcesu w sektorze kreatywnym (Apivantanaporn i Walsh, 2012, s. 249). Innowacje te mogą być ukierunkowane m.in. na wywołanie określonych emocji u klientów lub umożliwienie klientom wyrażenia swojej tożsamości i stylu.

Biorąc pod uwagę kluczowe zasoby przedsiębiorstw sektora kreatywnego, należy podkreślić znaczenie zasobów niematerialnych, które - w warunkach gospodarki opartej na wiedzy - decydują o trwałej przewadze konkurencyjnej (Haji i Ghazali, 2018; Khan *i in.*, 2020; Wang *i in.*, 2020). Wiedza zaliczana jest do najważniejszych zasobów strategicznych, co znajduje odzwierciedlenie w rosnącym znaczeniu aktywów niematerialnych w wycenie przedsiębiorstw oraz rozwoju gospodarki kreatywnej (Grant i Phene, 2022, s. 3). Dla przedsiębiorstw sektora kreatywnego wiedza stanowi kluczowy zasób, który jest źródłem nowych pomysłów; z kolei pomysły te są niezbędne, aby móc stworzyć wartość dodaną. Kreatywność wywodzi się zatem z wiadomości zdobytych na dowolnym etapie tworzenia wiedzy, zarówno tej ukrytej, jak i jawnej (Chandra, 2019, s. 213-215).

Przedsiębiorstwa sektora kreatywnego mogą zwiększać zasoby wiedzy w oparciu o kapitał społeczny. Kapitał społeczny w sektorze kreatywnym może stanowić więź między jedną organizacją a drugą, między sektorem kreatywnym a innymi sektorami lub instytucjami publicznymi, a także między przedsiębiorstwami z sektora kreatywnego a klientami. Kiedy interakcja między stronami wzrasta, tworzy się silniejszy i bardziej wartościowy kapitał społeczny, z którego skorzysta organizacja. Dzięki kapitałowi społecznemu przedsiębiorstwa sektora kreatywnego mogą eksplorować, gromadzić i tworzyć wiedzę potrzebną do kształtowania procesów oraz dostarczania kreatywnych produktów i usług. Kapitał społeczny jest źródłem wiedzy i pozwala osiągać przewagi konkurencyjne, prowadząc do tworzenia i pozyskiwania wiadomości, transferu wiedzy pomiędzy organizacjami oraz zwiększania efektywności w warunkach wymiany informacji i zasobów (Mayasari i Chandra, 2020, s. 485-486). Z tej perspektywy modele biznesu przedsiębiorstw z sektora kreatywnego powinny również opierać się na relacjach, które sprzyjają budowaniu kapitału społecznego.

W tabeli 14 przedstawiono charakterystykę modeli biznesu przedsiębiorstw sektora kreatywnego w ujęciu K. Caban-Piaskowskiej. Należy zwrócić uwagę, że wiedza i umiejętności stanowią kluczowe zasoby, niezależnie od rodzaju przedsiębiorstwa. Wkład intelektualny jawi się jako uniwersalne źródło innowacyjności modeli biznesu w sektorze kreatywnym.

Tabela 14. Charakterystyka modeli biznesu przedsiębiorstw sektora kreatywnego

Rodzaj przedsiębiorstwa	Charakterystyka modelu biznesu	Źródła innowacyjności modelu biznesu
Dostawcy usług kreatywnych (np. agencje reklamowe, pracownie projektowe)	Wartość dla klienta: świadczenie usług chronionych prawem autorskim (segment B2B).	Wkład intelektualny, wykorzystanie umiejętności i wiedzy artystycznej, estetyka, niematerialne walory produktu.
	Formuła zysku: przychody: opłaty za świadczenie usług; koszty: koszty usług, materiałów.	
	Kluczowe zasoby: wiedza i umiejętności, relacje, reputacja, silna marka, sprawny system zarządzania.	
	Kluczowe procesy: tworzenie i projektowanie, sprzedawanie.	
Producenci kreatywnych treści (np. producenci)	Wartość dla klienta: tworzenie treści dostarczanych szerokiej publiczności (segment B2C).	Wkład intelektualny, świadomość nurtów artystycznych, praca jako

Rodzaj przedsiębiorstwa	Charakterystyka modelu biznesu	Źródła innowacyjności modelu biznesu
filmowi, studia graficzne)	Formuła zysku: przychody: sprzedaż treści, reklamy, udzielanie licencji; koszty: produkcja treści, marketing.	sztuka – cel sam w sobie (sztuka dla sztuki), estetyka, walory niematerialne, efekty pracy dużego i zróżnicowanego zespołu twórczego.
	Kluczowe zasoby: pomysły, wiedza i umiejętności, relacje, zasoby finansowe, maszyny i urządzenia, reputacja, silna marka, sprawny system zarządzania.	
	Kluczowe procesy: tworzenie i projektowanie, produkcja, marketing.	
Dostawcy kreatywnych doświadczeń (np. agencje organizujące wydarzenia kulturalne)	Wartość dla klienta: dostarczanie produktów/usług w formie doświadczeń (segment B2C).	Wkład intelektualny, wykorzystanie umiejętności i wiedzy artystycznej, estetyka, walory niematerialne, subiektywna satysfakcja klienta.
	Formuła zysku: przychody: opłata za użytkowanie, reklama; koszty: przygotowanie produktów/usług, marketing.	
	Kluczowe zasoby: wiedza i umiejętności, zasoby finansowe, relacje, reputacja, silna marka, sprawny system zarządzania.	
Producenci unikalnych dóbr (np. rzemieślnicy, projektanci mody)	Wartość dla klienta: tworzenie unikalnych dóbr (segment B2C).	Wartość dodana w postaci autorskich projektów, limitowana produkcja, wkład estetyczny, sztuka jako produkt, efekt pracy dużego i zróżnicowanego zespołu twórczego, subiektywna satysfakcja klienta.
	Formuła zysku: przychody: sprzedaż; koszty: koszty stałe, wytwarzanie produktów.	
	Kluczowe zasoby: maszyny i urządzenia, wiedza i umiejętności, reputacja, silna marka.	
	Kluczowe procesy: tworzenie i projektowanie, produkcja, sprzedawanie.	

Źródło: (Caban-Piaskowska, 2019, s. 159-160)

Atrybutem działalności przedsiębiorstw kreatywnych jest zbiorowy proces tworzenia. Praca nad złożonymi produktami wymaga często zaangażowania dużych i zróżnicowanych zespołów, których członkowie mają różne kompetencje i wiedzę, a nawet różne wizje finalnego produktu. W związku z tym przedsiębiorstwa organizują sieci współpracy. Kiedy powstają kreatywne produkty, będące efektem ludzkiej

wyobraźni i umiejętności generowania oryginalnych pomysłów, freelancerzy są zapraszani do pracy obok etatowych pracowników (Caban-Piaskowska, 2018, s. 60). Ponadto realizowane projekty mogą wiązać się z intensywną współpracą międzyorganizacyjną.

Istotną kwestią w kontekście znaczenia zasobów w modelach biznesu przedsiębiorstw sektora kreatywnego jest zatem otwartość i współpraca. Kluczowe jest podjęcie decyzji, które czynności organizacja wykonuje we własnym zakresie, które są zlecane na zewnątrz, a które są wykonywane w przedsiębiorstwach partnerskich. Główna decyzja strategiczna - „zrób, kup lub współpracuj”- określa optymalną bazę zasobów, a także schemat otaczającego przedsiębiorstwo ekosystemu (DaSilva i Trkman, 2014, s. 382-383). Organizacje coraz częściej integrują zasoby zewnętrznych podmiotów (znajdujących się w sieci/ekosystemie) w ramach swoich procesów tworzenia wartości, w związku z czym pojawiają się pytania, w jaki sposób strategie te mogą zapewnić przewagę konkurencyjną, gdy zrezygnuje się z kontroli wszystkich zasobów. Powstały nowe koncepcje, takie jak otwartość strategiczna, które mogą pomóc w wyjaśnieniu tego zjawiska. Stoją one jednak w sprzeczności z tradycyjnymi, opartymi na zasobach poglądami na przewagę konkurencyjną, które bazują się na pełnej kontroli zasobów (Brenk *i in.*, 2018, s. 1). Przyjmuje się założenie, że przedsiębiorstwa nie muszą posiadać wszystkich zasobów na własność. Mogą uzyskać do nich dostęp za pośrednictwem innych podmiotów w swojej sieci. Przyjmując tę perspektywę, można stwierdzić, że najcenniejszym zasobem organizacji są jej relacje z innymi uczestnikami sieci (Kindström i Kowalkowski, 2014, s. 100). Dzięki nim przedsiębiorstwo może uzyskać dostęp do zasobów niezbędnych do udanej zmiany modelu biznesu, co przekłada się na poprawę jego konkurencyjności. Pomyślna innowacja modelu biznesu oparta na kluczowych zasobach staje się więc możliwa dzięki odpowiedniej strukturze i dynamice sieci (Calia *i in.*, 2007, s. 426-432).

Zasoby są kluczową składową modeli biznesu przedsiębiorstw sektora kreatywnego. Kwestią, która powinna być rozpatrywana przez przedsiębiorstwo, jest status zasobów (posiadane na własność/udostępnione w ramach sieci). Decyzje w tym zakresie mogą wiązać się zarówno z szansami, jak i zagrożeniami, co wymaga rozważenia różnych scenariuszy i kierunków rozwoju.

Należy zwrócić uwagę, że przedsiębiorstwa sektora kreatywnego działają w warunkach wysokiej niepewności i złożoności otoczenia. Dodatkowo wartość w tym sektorze nie jest całkowicie zdeterminowana przez producenta (Carter i Carter, 2020,

s. 142), co może wiązać się z koniecznością zarządzania konfliktami i paradoksami. Do takich konfliktów i paradoksów dochodzi w wyniku wzajemnie sprzecznych żądań i konkurencyjnych celów wielu interesariuszy. Pojawiają się widoczne napięcia, gdy zaangażowane osoby walczą o równoczesne sprostanie sprzecznym zadaniom i rolom oraz włączenie ich do procesu decyzyjnego. Zdaniem I. Rozentale i P.J. van Baalena, modele biznesu w sektorze kreatywnym są kształtowane pod wpływem praktyk menedżerskich poprzez podejmowanie taktycznych decyzji w celu rozwiązywania konfliktów i paradoksów (Rozentale i van Baalen, 2021, s. 1-4). Z kolei badanie przeprowadzone przez K. Ryabovą, V. Fominę i A. Ghosha sugeruje, że przedsiębiorstwa z sektora kreatywnego mogą radzić sobie zarówno z zagrożeniem ze strony konkurencji, jak i niestabilnością i złożonością otoczenia poprzez proces polegający na eksploracyjnym przekształcaniu i eksperymentowaniu prowadzącym do rozwoju „przełamania stereotypów” jako podstawowej kompetencji. Ta podstawowa kompetencja może zostać przekształcona w dynamiczną zdolność do radzenia sobie ze zmianami w otoczeniu (Ryabova *i in.*, 2022, s. 242).

Podsumowując powyższe rozważania, można stwierdzić, że modele biznesu przedsiębiorstw z sektora kreatywnego wyróżnia przede wszystkim swoisty charakter propozycji wartości (unikalna, niekonwencjonalna wartość oferowana klientom) oraz fundamentalne znaczenie wiedzy jako kluczowego zasobu, w oparciu o który przedsiębiorstwo tworzy wartość. Komponenty modelu biznesu powinny być zintegrowane w taki sposób, aby generowanie nowych pomysłów i innowacyjnych rozwiązań przebiegało możliwie sprawnie. Niemniej, ze względu na zarysowane wcześniej uwarunkowania otoczenia, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa kreatywne, kształtowanie modeli biznesu stanowi znaczące wyzwanie dla menedżerów.

W ramach pierwszych trzech rozdziałów pracy dokonano gruntownej analizy teoretycznej dotyczącej mediów społecznościowych, modeli biznesu oraz ich związku z przedsiębiorstwami z sektora kreatywnego. W pierwszym rozdziale skoncentrowano się na definicji mediów społecznościowych w kontekście nauk o zarządzaniu i jakości, ich klasyfikacji oraz charakterystyce najpopularniejszych platform. Ponadto, omówiono rolę mediów społecznościowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, co stanowiło fundament dla kolejnych rozważań. W rozdziale drugim podjęto tematykę modeli biznesu jako narzędzia zarządzania przedsiębiorstwem. Dokonano analizy istoty i komponentów modeli, ich roli w procesie zarządzania oraz metod oceny. Ponadto, omówiono współczesne kierunki rozwoju modeli biznesu, co pozwoliło na ugruntowanie

teoretycznych podstaw dalszych badań. Rozdział trzeci skupił się na relacji pomiędzy mediami społecznościowymi a modelami biznesu przedsiębiorstw z sektora kreatywnego. Przeprowadzono analizę znaczenia tych mediów w kontekście przedsiębiorstw kreatywnych, w tym ich roli w modelach biznesu. Ponadto, omówiono zasady konceptualizacji i operacjonalizacji modeli biznesu opartych na mediach społecznościowych, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki przedsiębiorstw sektora kreatywnego.

Poprzez teoretyczne rozważania zawarte w tych rozdziałach, zrealizowano cele pracy, w tym usystematyzowanie dotychczasowej wiedzy naukowej z zakresu mediów społecznościowych i ich roli w kreowaniu modeli biznesu (C1), oraz określenie roli i znaczenia mediów społecznościowych w przedsiębiorstwach z sektora kreatywnego (C2). Przeprowadzony przegląd literatury pozwolił na solidne przygotowanie podstaw do dalszych badań empirycznych i praktycznych rozważań.

Rozdział 4

Ocena znaczenia mediów społecznościowych w kształtowaniu modelu biznesu przedsiębiorstw sektora kreatywnego

4.1. Metodyka badań empirycznych

Przedmiotem badań empirycznych zawartych w dysertacji jest identyfikacja czynników związanych z mediami społecznościowymi wraz z ich wpływem na kształtowanie modeli biznesu przedsiębiorstw z sektora kreatywnego. W rozprawie naukowej wykorzystano zintegrowane podejście metodologiczne, które obejmuje zarówno badania jakościowe, jak i ilościowe. Przeprowadzone analizy pozwolą na weryfikację postawionych hipotez.

Badania jakościowe zostały zrealizowane za pomocą metody wywiadu. Wywiad jest doskonałym sposobem na poznanie opinii, interpretacji oraz punktów widzenia badanych grup i osób (Glinka i Czakon, 2021, s. 100). Pozwala pozyskać treściwy materiał dokumentujący doświadczenia uczestników, ich wiedzę, pomysły oraz wrażenia (Alvesson, 2003). Jest to sposób postępowania, który ma zastosowanie przede wszystkim w dziedzinach naukowych takich jak: zarządzanie (w tym zasobami ludzkimi), socjologia, medycyna oraz psychologia. Metoda ta polega na zadawaniu pytań i uzyskiwaniu odpowiedzi bezpośrednio od respondentów. Wywiad jest jednym z najczęściej stosowanych rozwiązań, które pozwala na zgromadzenie danych o charakterze jakościowym (opisowym) (Gregulska-Oksińska, 2021, s. 27).

Metodą badawczą, którą wykorzystano w dysertacji są wywiady pogłębione, często zwane też intensywnymi (Charmaz, 2013). Jest to szczegółowa forma gromadzenia odpowiedzi, którą charakteryzuje otwartość, a także elastyczność. Ich celem jest uzyskanie jak najpełniejszych informacji od rozmówców, dlatego z założenia trwają relatywnie długo (najczęściej nie mniej niż godzinę, czasem wiele godzin), rozmówcy zachęceni są zaś do rozwijania wątków, które sami wskazują jako istotne (Gregulska-Oksińska, 2021, s. 102). Metoda ta posiada swoje właściwości do których zalicza się:

- indywidualne podejście – każda rozmowa przeprowadzona za pomocą wywiadu pogłębionego jest w pełni dostosowana do profilu rozmówcy, jego wiedzy, a także możliwości;

- głębsze zrozumienie – wywiad pogłębiony w odróżnieniu od innych metod pozwala na uzyskanie zdecydowanie bardziej szczegółowych informacji dotyczących np. procesów zachodzących w badanym podmiocie gospodarczym;
- zaufanie rozmówcy – zastosowanie tej metody powoduje, że rozmówca czuje się znacznie bardziej komfortowo podczas prowadzonej rozmowy, dzięki czemu jego odpowiedzi są szczegółowe i umożliwiają weryfikację wcześniej przyjętych hipotez badawczych;
- przewaga jakości nad ilością – wywiad pogłębiony umożliwia zgromadzenie danych jakościowych, czyli opisowych (Miński, 2015, s. 30-31).

Przygotowanie wywiadów w konkretnym badaniu obejmuje stworzenie scenariusza wywiadu oraz ustalenie szczegółów technicznych każdego z prowadzonych wywiadów (Miński, 2015, s. 107). Do finalizacji badań jakościowych zastosowano narzędzie jakim jest autorski scenariusz wywiadu. Jest to zestaw uporządkowanych, przemyślanych i otwartych pytań, które pozwalają na zgromadzenie danych jakościowych (opisowych).

Na potrzeby niniejszego badania jakościowego skonstruowano autorski kwestionariusz wywiadu (załącznik nr 1), mający na celu dogłębne zrozumienie zagadnień związanych z wykorzystaniem mediów społecznościowych oraz identyfikacją modeli biznesu w sektorze przedsiębiorstw kreatywnych. Kwestionariusz został opracowany precyzyjnie, z uwzględnieniem zasad poufności, rejestrowania rozmów oraz ograniczenia czasu trwania wywiadu do 60 minut. W sekcji wstępu do badań zastosowano trzy pytania eliminujące respondentów niespełniających ściśle określonych kryteriów, takich jak branża przedsiębiorstwa – zaliczana do sektora kreatywnego, staż korzystania z mediów społecznościowych przynajmniej przez 5 lat, oraz status firmy jako średniej lub dużej.

Kwestionariusz wywiadu obejmował 30 pytań otwartych, skupiając się na dwóch kluczowych obszarach: ogólnych informacjach o przedsiębiorstwie i respondencie, a także problematyce związanej z mediami społecznościowymi i modelem biznesu. W trakcie wywiadu autor stosował także pytania dodatkowe, mające na celu maksymalizację pozyskiwanych informacji. Pytania dotyczyły m.in. profilu przedsiębiorstwa, długości działalności, liczby zatrudnionych pracowników, pozycji na rynku, modelu biznesu stricte oraz roli i stanowiska respondenta w badanym przedsiębiorstwie.

Kolejne sekcje kwestionariusza wywiadu koncentrowały się na zagadnieniach związanych z mediami społecznościowymi. Badane zagadnienia dotyczyły korzystania z poszczególnych platform, roli mediów społecznościowych, stosowanych narzędzi analizy użytkowników, grupy docelowej, komunikacji z klientami, wpływu na strukturę przychodów i kosztów, a także ocenę korzyści wynikających z korzystania z mediów społecznościowych. Ostatnia sekcja skupiła się na oczekiwaniach, planach na przyszłość oraz roli, jaką media społecznościowe mogą odgrywać w realizacji modelu biznesu przedsiębiorstwa.

Otrzymane odpowiedzi posłużyły do identyfikacji oddziaływania mediów społecznościowych na poszczególne komponenty modeli biznesu przedsiębiorstw z sektora kreatywnego. W kontekście badań jakościowych niniejszej dysertacji, ich celem było wyznaczenie obszarów wymagających pogłębionych badań ilościowych związanych z modelami biznesu i mediami społecznościowymi. Otrzymane informacje dostarczyły głębszego zrozumienia interakcji między mediami społecznościowymi a modelami biznesu w specyficznym kontekście branżowym, umożliwiając zidentyfikowanie obszarów, w których dalsze badania ilościowe mogą przynieść bardziej szczegółowe i uzasadnione wyniki. Przeprowadzone badania jakościowe stanowiły istotny punkt wyjścia do dalszych ilościowych badań empirycznych, pozwalając na bardziej kompleksową analizę wpływu mediów społecznościowych na tworzenie i modyfikację modeli biznesu przedsiębiorstw z sektora kreatywnego.

Z analitycznego punktu widzenia metody ilościowe odgrywają w naukach o zarządzaniu i jakości istotną, jeśli nie główną rolę (Czakoń, 2023, s. 279). Badania ilościowe to wszelkie badania empiryczne, w których dokonuje się pomiaru określonych zmiennych w sposób ilościowy przy wykorzystaniu instrumentów takiego pomiaru. Ilościowy charakter mają także badania ankietowe, w których weryfikuje się, opierając się na częstości wypowiedzi, postawioną hipotezę (Czakoń, 2015, s. 26). Do finalizacji badań w niniejszej dysertacji wykorzystano badania ankietowe. Jest to sposób gromadzenia danych dotyczących najczęściej określonej zbiorowości lub badanego podmiotu. Zastosowanie tego rozwiązania umożliwia badaczowi zrozumienie mechanizmów, zjawisk, postaw, zachowań i cech, które są charakterystyczne dla danej grupy. Metoda ta posiada wiele zalet, które są istotne z punktu widzenia prowadzonego procesu badawczego. W tak rozumianym podejściu ilościowym badacz formułuje w sposób precyzyjny hipotezy badawcze, weryfikując je statystycznie oraz rozstrzyga o istotności odkrywanych zależności. Efektem prowadzonych badań są wnioski

o charakterze deskryptywnym, pozwalające zweryfikować poprawność dotychczasowego opisu badanego zjawiska lub sformułować nowe oryginalne prawa (Czakon, 2023, s. 279). Taki punkt widzenia nie jest nieuzasadniony, wywodzi się on bowiem wprost z niektórych definicji badań ilościowych, przez które rozumie się usystematyzowane badanie empiryczne wybranego zjawiska realizowane za pomocą technik statystycznych, matematycznych lub obliczeniowych (Given, 2008).

Metodą, która została wybrana do realizacji badań ilościowych jest ankieta. Jest to zbiór działań i czynności realizowanych w celu zgromadzenia danych, istotnych z punktu widzenia poruszanej w pracy problematyki. Rozwiązanie to jest związane z uzyskaniem odpowiedzi na pytania zamknięte lub półotwarte przygotowane przez autora badań. Jedną z najistotniejszych czynności, która musi zostać zrealizowana w ramach tej metody jest wybór populacji – czyli grupy osób lub podmiotów, która zostanie objęta badaniem ankietowym. Jej selekcja musi być jednak celowa i wcześniej przemyślana przez autora (Krok, 2015, s. 66-67).

Procedura badawcza rozpoczyna się od rozdysponowania kwestionariuszy ankiety wśród respondentów, a kończy się na ich zwrocie do prowadzącego badanie. Kwestionariusze dostarczane są respondentom różnymi kanałami komunikacyjnymi po to, aby uzyskać od badanych miarodajne i rzetelne informacje. Zadbano o zapewnienie respondentom odpowiednich warunków dotyczących anonimowości udzielanych informacji, a także objaśniono ankietowanym, w jaki sposób powinni udzielać odpowiedzi (Szyjewski, 2018, s. 149-150).

Najczęściej w kwestionariuszu ankiety uwzględniane są dwie grupy pytań. Pierwszą z nich tworzą pytania odnoszące się bezpośrednio do cech socjo-demograficznych respondentów. Wśród nich można wyodrębnić m.in.: wiek, płeć, miejsce zamieszkania, status zawodowy i staż pracy. Drugą kategorię tworzą pytania merytoryczne, które odnoszą się już do podjętego tematu badań. Odpowiedzi, które są uzyskiwane umożliwiają rozwiązanie postawionych problemów badawczych, a także zweryfikowanie przyjętych hipotez (Szyjewski, 2018, s. 151). Niewłaściwy wybór metody, ograniczenie zakresu badanej populacji oraz nieprawidłowy dobór respondentów mogą znacząco zniekształcić rezultaty badania. Nieuwzględnienie przypadków ewidentnego manipulowania próbą badawczą i selekcji metody w celu uzyskania określonego rezultatu stanowi dodatkowy czynnik wpływający na wiarygodność wyników badania ankietowego. Z tego wynika, że rzetelność wyników tego typu badań jest ściśle zależna od starannego przygotowania i realizacji badania. Ostateczny wynik

najlepiej przygotowanego badania ankietowego zależy od informacji zebranych w kwestionariuszu ankietowym wypełnianym przez ludzi, którzy wypełniając go, dają wyraz swoim emocjom, aktualnym problemom, chwilowym nastrojom. Możliwe jest, że wypełnienie tego samego kwestionariusza ankietowego w innym czasie dałoby zupełnie inny wynik, co ma związek z aktualnym stanem emocjonalnym wypełniającego (Szyjewski, 2018, s. 125).

Na potrzeby badania ilościowego przygotowano autorski kwestionariusz wywiadu (zał. nr 2). Badanie kwestionariuszowe zostało zrealizowane w formie elektronicznej między III a IV kwartałem 2022 r. W przygotowanym kwestionariuszu ankiety umieszczono trzy pytania wstępne, 23 pytania merytoryczne zamknięte opracowane na skali Likerta oraz pięć dodatkowych pytań metryczkowych.

Do analizy i interpretacji uzyskanych wyników wykorzystano statystyki opisowe oraz analizę korelacji rang Spearman'a. Jest to metoda mająca zastosowanie w statystyce, dzięki której możliwe jest precyzyjne określenie zależności występujących pomiędzy dwiema zmiennymi losowymi. Rozwiązanie to zalicza się do tych o charakterze nieparametrycznym, co oznacza, że badacz nie jest zobligowany do przygotowania rozkładu normalnego zmiennych ani liniowości związków występujących pomiędzy nimi. W ramach prowadzonej analizy konieczne jest podjęcie kilku podstawowych działań. Wśród nich można wyodrębnić: zgromadzenie danych, przypis rang, obliczenie różnic, podniesienie rang do kwadratu, a także obliczenie korelacji. Uzyskane rezultaty w późniejszym etapie zostają poddane ocenie statystycznej. Odpowiedzi te prezentuje się najczęściej w formie graficznej za pomocą tabel lub wykresów (Wiśniewski, 2020, s. 174-175). Wzór na współczynnik korelacji rang Spearmana oraz interpretację współczynnika rang zaprezentowano poniżej.

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

gdzie:

d_i^2 – kwadraty różnic pomiędzy rangami odpowiadających sobie wartości cech x_i i y_i .

n – liczba par danych (liczba wierszy w tabeli).

Współczynnik korelacji rang Spearmana przyjmuje wartości z przedziału [-1; 1]. Wartości zmiennych o identycznych rangach wskazują na dodatnią korelację między nimi

($X = Y = 1$), co oznacza, że gdy zmienna X wzrasta, zmienna Y również wzrasta i odwrotnie. Odwrotna numeracja rang sugeruje występowanie ujemnej korelacji. Dodatni znak współczynnika korelacji wskazuje na pozytywną współzależność, podczas gdy znak ujemny świadczy o korelacji negatywnej. Im bliżej jedności jest wartość współczynnika, tym silniejsza jest zależność korelacyjna między badanymi zmiennymi. Wartość $r_s = 0$ wskazuje na brak związku korelacyjnego między analizowanymi zmiennymi. Analizy statystyczne autora wykonane zostały w programie Statistica wersja 13.3.

W niniejszej dysertacji w pierwszej kolejności przeprowadzono badania pilotażowe jakościowe w postaci dwóch wywiadów pogłębionych oraz ilościowe na próbie 10 przedsiębiorstw z sektora kreatywnego. Po zakończeniu badań pilotażowych zauważono konieczność modyfikacji narzędzi badawczych dla uzyskania bardziej szczegółowych danych. W dalszej kolejności przeprowadzono badania właściwe z udziałem 171 przedsiębiorstw działających w sektorze kreatywnym. Z pełnej puli badanych podmiotów 161 przedsiębiorstw wzięło udział w badaniach ilościowych natomiast 10 podmiotów w badaniach jakościowych.

Badania jakościowe przeprowadzono w 10 przedsiębiorstwach z sektora kreatywnego. Do udziału w wywiadzie zaproszono 10 ekspertów/profesjonalistów zajmujących się marketingiem. Szczegółowe dane związane z respondentami znajdują się w tabeli 15.

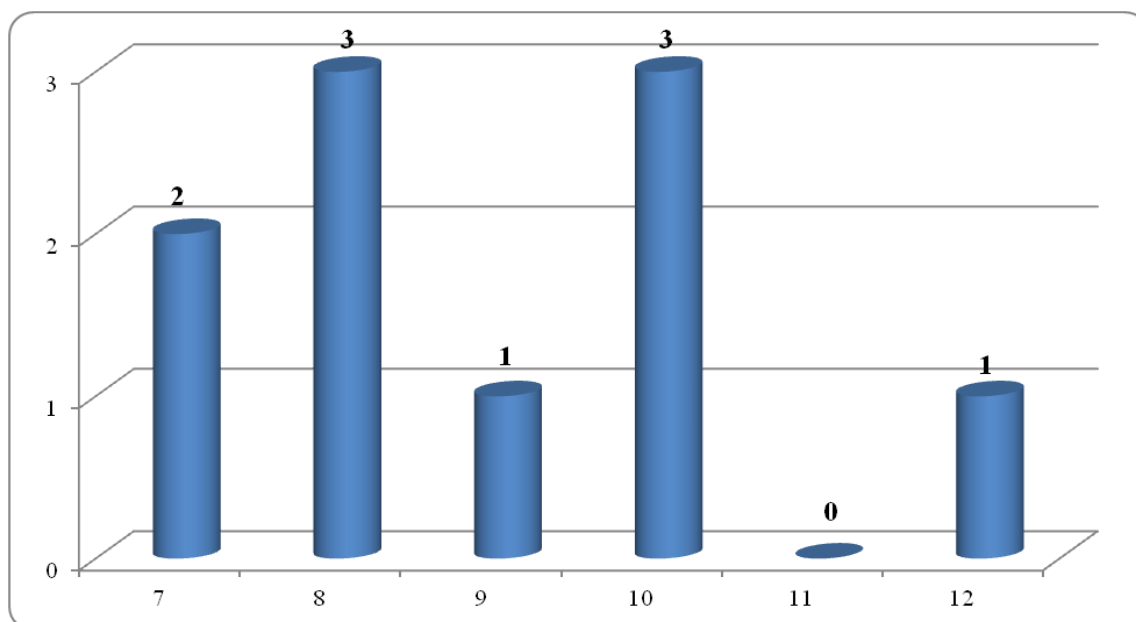
Tabela 15. Przedmiot działalności przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu jakościowym

Numer respondenta	Branża	Przedmiot działalności	Stanowisko zajmowane przez uczestnika badania
R1	reklama i marketing kreatywny	projektowanie graficzne, produkcja treści wideo, kampanie reklamowe, strategie marketingowe, a także zarządzanie mediami społecznościowymi	dyrektor marketingu
R2	projektowanie i produkcja sztuki	malarstwo, rzeźby artystyczne	dyrektor marketingu
R3	produkcja odzieży	odzież, akcesoria modowe	menadżer sprzedaży i marketingu
R4	produkcja odzieży	projektowanie i produkcja unikalnych kolekcji odzieży i akcesoriów	kierownik marketingu
R5	gry wideo	produkcja gier wideo na różne platformy, w tym konsole, komputery osobiste oraz urządzenia mobilne	specjalista ds. marketingu

Numer respondenta	Branża	Przedmiot działalności	Stanowisko zajmowane przez uczestnika badania
R6	usługi kreatywne	projektowanie graficzne, produkcja multimedialnych i kampanie reklamowe	dyrektor marketingu
R7	gry wideo	produkcja gier wideo na różne platformy, w tym konsole, komputery osobiste oraz urządzenia mobilne	kierownik działu marketingu i promocji
R8	projektowanie i aranżacja wnętrz	projektowanie i aranżacja wnętrz	dyrektor marketingu
R9	produkcja i dystrybucja muzyki	produkcja i dystrybucja muzyki, zarówno w formie fizycznej, jak i cyfrowej	dyrektor sprzedaży i promocji
R10	tworzenie i sprzedaż oprogramowania oraz aplikacji	rozwiązania do zarządzania firmą, narzędzia do analizy danych i oprogramowanie wspierające działania marketingowe	dyrektor marketingu

Źródło: badania własne

Istotną cechą opisującą badaną zbiorowość jest okres działalności poszczególnych przedsiębiorstw na rynku. Do badań wybrano młode podmioty funkcjonujące do 12 lat w sektorze na rynku.



Rysunek 9. Wiek przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu jakościowym

Źródło: badania własne

Mając na względzie powyższe, celem scharakteryzowania podmiotów uczestniczących w badaniu na rysunku 9 przedstawiono dane dotyczące liczby zatrudnionych pracowników przez poszczególne przedsiębiorstwa.

Tabela 16. Wielkość przedsiębiorstwa w badaniach jakościowych

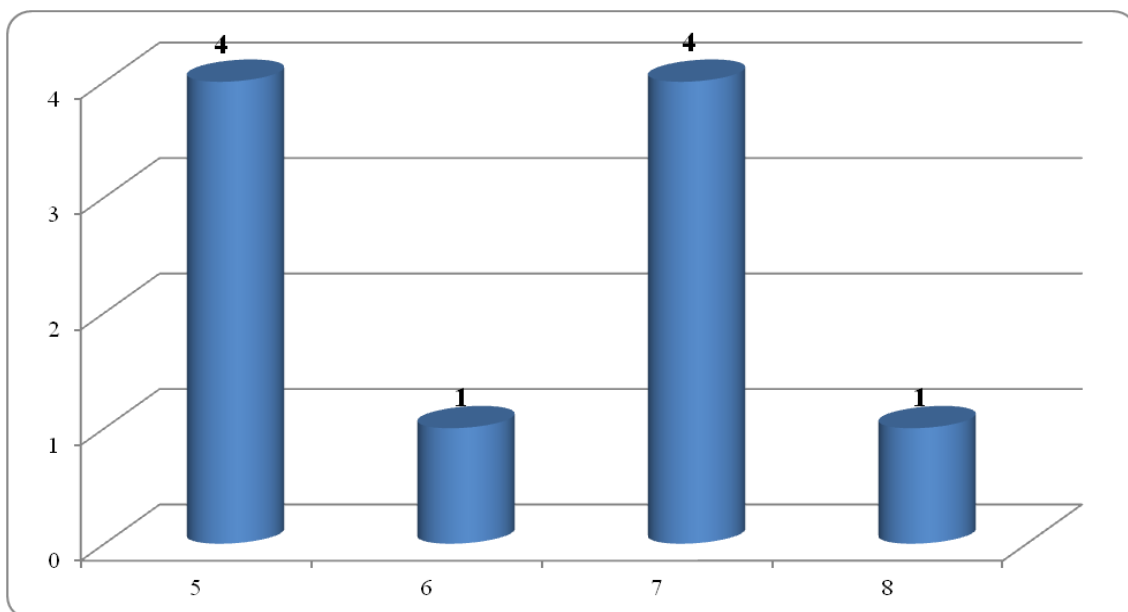
Wielkość przedsiębiorstwa	Liczba zatrudnionych	N	%
Średnie	50 - 249	1	10%
Duże	powyżej 250	9	90%
	razem	10	100%

Źródło: badania własne

Wśród przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu, największy odsetek stanowiły podmioty zatrudniające ok. 250 pracowników (50% badanych). Nieco mniej, bo 30%, to firmy zatrudniające ok. 300 pracowników. Dopełnieniem prezentowanych danych są przedsiębiorstwa zatrudniające ok. 100 pracowników (10%) oraz ok. 350 pracowników (10%).

Z punktu widzenia tematyki niniejszej pracy, niezwykle ważnym czynnikiem opisującym badane przedsiębiorstwa jest liczba lat, w których korzystają one z mediów społecznościowych. Założeniem dotyczącym wzięcia udziału w badaniu było aktywne korzystanie z mediów społecznościowych jako elementu działań w przedsiębiorstwie przez minimum 5 lat. Cecha ta wydaje się determinować przyjęty przez poszczególne firmy model biznesu w kontekście budowania pozycji konkurencyjnej na rynku poprzez docieranie do aktualnych i potencjalnych klientów, jak i podmiotów kooperujących. Wobec tego na rysunku 9 przedstawiono dane we wskazanym powyżej zakresie.

Dane dotyczące liczby lat, w których badane podmioty korzystają z mediów społecznościowych ukazano na rysunku 10. Można stwierdzić, że badane przedsiębiorstwa wykorzystują media społecznościowe od 5 do 8 lat, przy czym największy odsetek stanowią firmy korzystające z tego typu mediów od 5 lat (40%) oraz 7 lat (40%). Ponadto jeden podmiot korzysta z mediów społecznościowych od 6 lat oraz jeden od 8 lat.



Rysunek 10. Liczba lat, w których badane przedsiębiorstwa korzystają z mediów społecznościowych

Źródło: badania własne

Przeciętnie każde z przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu korzysta z mediów społecznościowych od 6,2 roku. Z kolei mediana w tym zakresie wynosi 6,5 roku.

Uczestnicy badania, będący przedstawicielami scharakteryzowanych powyżej przedsiębiorstw, zajmują różne stanowiska związane z szeroko pojętym marketingiem. W tabeli 17 przedstawiono dane dotyczące stażu pracy na aktualnym stanowisku poszczególnych respondentów, jak również ich zakresu obowiązków.

Tabela 17. Staż pracy na aktualnym stanowisku oraz zakres obowiązków ankietowanych

Numer respondenta	Stanowisko zajmowane przez uczestnika badania	Staż pracy na aktualnym stanowisku	Zakres obowiązków
R1	dyrektor marketingu	5	zarządzanie zespołem marketingowym, opracowywanie strategii marketingowych, tworzenie kreatywnych kampanii reklamowych, monitorowanie wyników działań marketingowych oraz utrzymywanie relacji z klientami
R2	dyrektor marketingu	6	zarządzanie działem marketingu, opracowywanie strategii promocji, kierowanie kampaniami marketingowymi oraz budowanie relacji z klientami i partnerami

Numer respondenta	Stanowisko zajmowane przez uczestnika badania	Staż pracy na aktualnym stanowisku	Zakres obowiązków
R3	menadżer sprzedaży i marketingu	6	zarządzanie działem sprzedaży i marketingu, opracowywanie strategii promocji, kierowanie zespołem sprzedaży oraz budowanie relacji z klientami i dystrybutorami
R4	kierownik marketingu	5	zarządzanie strategią marketingową, kreacja kampanii reklamowych, analiza rynku mody oraz koordynacja działań marketingowych
R5	specjalista ds. marketingu	5	planowanie kampanii marketingowych, analiza rynku gier, tworzenie treści promocyjnych oraz współpraca z zespołem deweloperskim w celu promocji gier
R6	dyrektor marketingu	3	planowanie kampanii marketingowych, zarządzanie zespołem ds. marketingu oraz współpraca z klientami w celu promocji usług
R7	kierownik działu marketingu i promocji	6	zarządzanie działem marketingu i promocji gier
R8	dyrektor marketingu	7	praca nad strategią promocji usług i budowaniem marki
R9	dyrektor sprzedaży i promocji	6	rozwijanie strategii promocji artystów oraz zwiększanie sprzedaży płyt i strumieni muzycznych
R10	dyrektor marketingu	4	rozwijanie strategii promocji produktów i budowanie świadomości marki

Źródło: badania własne

Uczestnicy badania zatrudnieni są na różnych stanowiskach pracy. Największą grupę wśród badanych stanowią osoby na stanowisku dyrektora (6 osób), a następnie na stanowisku kierownika (2 osoby), specjalisty (1 osoba) oraz menadżera (1 osoba). Autor w treści niniejszego rozdziału przytoczy także kilka enuncjacji uczestników wywiadu, nazywanych w dalszej części pracy także respondentami.

R1: „Jako lider zespołu marketingowego, moim głównym zadaniem jest nie tylko opracowywanie strategii marketingowych, ale także tworzenie kreatywnych kampanii reklamowych, monitorowanie wyników działań marketingowych oraz utrzymywanie silnych relacji z naszymi klientami.”

- R2: "Jako szef działu marketingu, nie tylko tworzę plany reklamowe, ale też ogarniam wszystkie kampanie i staram się trzymać współpracowników blisko, bo to dzięki nim zaszliśmy tak daleko. Zależy mi na dobrych relacjach z klientami i partnerami - to klucz do sukcesu"
- R6: "Poza kreowaniem pomysłów tych wszystkich kampanii, moją pracą jest pilnowanie, żeby nasz team od marketingu działał, jak należy, no i oczywiście współpracuję z działem sprzedaży, nierzadko bezpośrednio z klientami, żeby nasze usługi cały czas windowały. To standardowe zadania, ale muszą być dobrze ogarnięte!"
- R8: "Moje obowiązki w głównej mierze skupiają się na rozwijaniu strategii promocji usług oraz budowaniu solidnej marki, mając na celu umożliwienie nam skutecznego konkurowania w naszej branży. Dążę do opracowywania i implementacji strategii, które wzmocnią naszą pozycję rynkową i przyczynią się do długotrwałego sukcesu firmy."

Wśród najczęściej wskazywanych przez uczestników badania obowiązków, które realizują na zajmowanym stanowisku, wskazać należy zarządzanie działem marketingu, planowanie kampanii marketingowych, budowanie strategii marketingowej, jak również rozwijanie strategii promocji produktów i budowanie świadomości marki. Jednocześnie należy zauważyć, że średni staż pracy na aktualnie zajmowanym stanowisku wśród badanych wynosi 5,3 roku, natomiast mediana kształtuje się na poziomie 5,5 roku.

Badania ilościowe objęły 161 przedsiębiorstw z sektora kreatywnego spełniających ponadto dwa dodatkowe kryteria tj. korzystanie z mediów społecznościowych w swojej działalności powyżej 5 lat oraz statut średniego bądź dużego przedsiębiorstwa. Respondentów poinformowano o celu badania oraz zagwarantowano pełną anonimowość. Wśród respondentów znaleźli się dyrektorzy ds. marketingu i sprzedaży, prezesi przedsiębiorstw z sektora kreatywnego odpowiedzialni za kwestie marketingowe, a także kierownicy działu marketingu, promocji i sprzedaży, pełniący funkcje decyzyjne w obszarze marketingu w swoich przedsiębiorstwach. Wszyscy respondenci reprezentowali organizacje, które aktywnie korzystają z mediów społecznościowych przez co najmniej pięć lat, operujące w branżach związanych z sektorem kreatywnym.

Tabela 18. Stanowisko respondenta uczestniczącego w badaniu ilościowym

Stanowisko respondenta	N	%
Dyrektor / Kierownik ds. marketingu i reklamy	69	42,9
Właściciel	40	24,8
Prezes / Dyrektor Generalny	30	18,6
Menedżer działu zakupów / sprzedaży	13	8,1
Dyrektor handlowy	9	5,8

Źródło: badania własne

Struktura grupy poddanej badaniu została przedstawiona powyżej. W analizowanym zbiorze znajduje się 69 respondentów zajmujących stanowisko dyrektora/kierownika ds. marketingu i reklamy, co stanowi niecałe 43% ogółu respondentów. Właściciele przedsiębiorstw reprezentują 24.8% całkowitej liczby ankietowanych, co stanowi 40 osób. Prezesi oraz dyrektorzy generalni to 18.6% ogółu badanych, co równa się 30 osobom. Menedżerowie działu zakupów i sprzedaży, stanowiący nieco ponad 8% respondentów, reprezentowani są przez 13 osób. Najniższy odsetek 5.8% całkowitej badanej populacji stanowią dyrektorzy handlowi co przekłada się na 9 ankietowanych.

Tabela 19. Wielkość przedsiębiorstwa w badaniu ilościowym

Wielkość przedsiębiorstwa	Liczba zatrudnionych	N	%
Średnie	Od 50 do 249	54	34
Duże	Powyżej 250	107	66

Źródło: badania własne

W analizowanej próbie przedsiębiorstw, dominującą grupę stanowiły duże organizacje, charakteryzujące się liczbą zatrudnionych pracowników przekraczającą 250, co reprezentowało 66% ogółu badanych firm. Podmioty o średniej wielkości, zatrudniające od 50 do 249 pracowników, stanowiły 34% całości przedsiębiorstw objętych badaniem.

Tabela 20. Zakres geograficzny działalności przedsiębiorstw

Rynek	N	%
Rynek krajowy	161	100
Rynek zagraniczny	85	52,8

Źródło: badania własne

Ważnym aspektem jest udział geograficzny badanych przedsiębiorstw na rynku krajowym i zagranicznym. Z przeprowadzonej analizy wynika, że udział na rynku krajowym posiadają wszystkie badane podmioty. Udział w rynku zagranicznym posiada nieco ponad połowa (52,8%) co przekłada się na 85 przedsiębiorstw.

Tabela 21. Przynależność do branży sektora kreatywnego badanych podmiotów

Rodzaj branży	N	%
Reklama	53	32,9
Moda	24	14,9
Oprogramowanie	21	13
Rynek wydawniczy	18	11,2
Design	9	5,6
Rynek sztuki i antyków	9	5,59
Sztuki performatywne	4	2,48
Gry video	3	1,9
Rzemiosło	3	1,9
Radio i telewizja	2	1,2
Film	2	1,2
Rynek sztuki i antyków	2	1,2
Muzyka	2	1,2
razem	161	100

Źródło: badania własne

W tabeli 21 przedstawiono procentowy rozkład respondentów w odniesieniu do ich zatrudnienia w różnych branżach sektora kreatywnego. Najliczniej reprezentowaną grupą badanych są osoby pracujące w branży reklamy, stanowiące 32.9% ogólnej liczby ankietowanych. Kolejno, branże takie jak moda (14.9%) oraz oprogramowanie (13%) prezentują istotne udziały w strukturze badanej grupy. Te wyniki sugerują zróżnicowanie obszarów zatrudnienia respondentów, w sektorze kreatywnym. Warto również zaznaczyć

mniejsze kategorie, takie jak rynek wydawniczy, design, rynek sztuki i antyków, sztuki, gry video rzemiosło oraz sztuki performatywne. Mimo że stanowią one mniejszy odsetek ogółu, wnoszą istotny pogląd do analizy struktury zatrudnienia w kontekście tych branż. 4.8% ogółu badanych stanowią zatrudnieni w branżach radiowo-telewizyjnej, filmowej, muzycznej a także na rynku sztuki i antyków, przy czym każda z tych branż reprezentowana jest w 1.2%.

4.2. Identyfikacja modeli biznesu przedsiębiorstw z sektora kreatywnego

W niniejszym opracowaniu skoncentrowano się na analizie wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z przedstawicielami przedsiębiorstw sektora kreatywnego, celem zrozumienia ich percepcji oraz oceny pozycji ich przedsiębiorstw na rynku w świetle korzystania z mediów społecznościowych. Badani starannie zdefiniowali modele biznesu, na których bazuje działalność ich przedsiębiorstw, wskazując na kluczowe elementy, w których wykorzystują strategie oparte o media społecznościowe. Ponadto, szczególną uwagę poświęcono roli platform społecznościowych, w ramach których przedsiębiorstwa prowadzą działania marketingowe i komunikacyjne. W toku wywiadów respondenci identyfikowali cele wykorzystania mediów społecznościowych oraz determinanty sukcesu w ich implementacji z odniesieniem się do przyjętego przez nich modelu biznesu. W dalszej części badania ankietowani dokonali oceny pozycji swojego przedsiębiorstwa na rynku. Dane w tym zakresie zestawiono w tabeli 22.

Tabela 22. Postrzeganie badanych przedsiębiorstw przez otoczenie w ocenie respondentów

Sposób postrzegania badanego przedsiębiorstwa przez jego otoczenie	N	%
Firma będąca liderem w branży / wiodąca firma na rynku	4	40%
Firma znana z innowacyjnych i kreatywnych produkcji / rozwiązań	2	20%
Firma oferująca produkty wysokiej jakości	1	10%
Firma oferująca kreatywne i nietuzinkowe kolekcje, zdobywając uznanie za oryginalność i ekskluzywność produktów	1	10%
Firma o silnej pozycji na rynku	1	10%
Firma o średniej wielkości na rynku	1	10%
razem	10	100%

Źródło: badania własne

Wśród opinii wyrażanych przez uczestników badania w zakresie postrzegania ich organizacji przez otoczenie, najczęściej wskazywaną oceną było pozostawanie liderem w branży / wiodącą firmą na rynku (40%). W drugiej kolejności ankietowani wskazali na to, że ich firma jest znana z innowacyjnych i kreatywnych produktów / rozwiązań (20%). Pozostałe odpowiedzi zostały wskazane po jednym razie, a wśród nich wymienić należy postrzeganie firmy jako podmiotu oferującego produkty wysokiej jakości, podmiotu oferującego kreatywne i nietuzinkowe kolekcje, zdobywające uznanie za oryginalność i ekskluzywność produktów, podmiotu o silnej pozycji na rynku (w tym przypadku nie wskazano na bycie liderem, ale jedynie na silną pozycję), a także podmiotu o średniej wielkości na rynku.

Kolejnym zagadnieniem podjętym w ramach zrealizowanego badania była kwestia rozumienia przez ankietowanych sformułowania „model biznesu”, jak również przedstawienie przez respondentów modelu biznesu przedsiębiorstwa.

Respondenci w zbliżony do siebie sposób rozumieją pojęcie modelu biznesu. Akcentują przy tym na takie kwestie, jak: sposób, w jaki firma generuje przychody i obsługuje klientów, działania, dzięki którym ich „firma” generuje dochód poprzez dostarczanie wartości klientom, sposób, w jaki przedsiębiorstwo projektuje i produkuje własne wyroby, sposób tworzenia produktów czy dostarczania usług kreatywnych dla klientów. Można zatem stwierdzić, że główną istotą modeli biznesu badanych przedsiębiorstw jest w szczególności zadbanie o finanse firmy, jak również dostarczenie klientom wysokiej jakości produktów, które w możliwie najlepszy sposób zaspokajają będą ich potrzeby. Nie bez znaczenia w tym kontekście pozostaje opracowanie strategii marketingowych związanych z wykorzystaniem mediów społecznościowych, które w odpowiedni sposób powinny wkomponować się w przyjęty model biznesu. Pozwoli to na umiejętne i skuteczne realizowanie założonych celów, jak również na budowanie przewagi konkurencyjnej względem innych podmiotów z danego rynku lub segmentu rynku.

Każdy z uczestników badania scharakteryzował szczegółowo model biznesu swojego przedsiębiorstwa. Modele biznesu podmiotów uczestniczących w badaniu przedstawiono w tabeli 23.

Tabela 23. Model biznesu badanych podmiotów

Numer respondenta	Opis modelu biznesu
R1	<p>Nasz model biznesu opiera się na tworzeniu wartości poprzez kreatywne i innowacyjne usługi marketingowe. Nasza firma oferuje usługi marketingowe, takie jak projektowanie graficzne, treści wideo, kampanie reklamowe, strategie marketingowe, zarządzanie mediami społecznościowymi itp. Naszymi klientami są różnorodne firmy, głównie średnie po duże korporacje. Naszymi dostawcami są agencje reklamowe i dostawcy usług technicznych. Innymi interesariuszami są nasi pracownicy, klienci, inwestorzy i społeczność lokalna.</p>
R2	<p>Nasza firma działa w modelu opartym na dostarczaniu spersonalizowanych dzieł sztuki na zamówienie.</p> <p>Naszymi klientami są zarówno indywidualni kolekcjonerzy, instytucje kulturalne, jak muzea i galerie, jak i firmy, które chcą wzbogacić swoje przestrzenie biurowe sztuką. Naszymi dostawcami są artyści, którzy tworzą dzieła na zamówienie. Innymi interesariuszami są nasi pracownicy a także inwestorzy. Główne procesy biznesowe firmy to projektowanie, produkcja i dostarczanie dzieł sztuki na indywidualne zamówienia klientów.</p>
R3	<p>Nasza firma działa w modelu opartym na produkcji masowej i sprzedaży zarówno online, jak i offline. Kupują u nas indywidualni klienci detaliczni, jak i sklepy detaliczne, które nabywają nasze produkty hurtowo. Dostawcami są producenci tkanin i materiałów, a także firmy logistyczne. Innymi interesariuszami są blogerzy modowi oraz społeczność online. Główne procesy biznesowe firmy to projektowanie kolekcji, produkcja odzieży, dystrybucja i marketing.</p>
R4	<p>Model biznesu firmy opiera się na projektowaniu i produkcji własnych kolekcji odzieży oraz akcesoriów, które sprzedajemy zarówno w sklepach stacjonarnych, jak i online. Naszymi klientami są głównie kobiety w wieku od 25 do 45 lat, poszukujące unikalnych i stylowych produktów. Dostawcami są producenci materiałów, a także firmy logistyczne. Innymi interesariuszami są szwalnie, inwestorzy, influencerzy modowi oraz społeczność online.</p>
R5	<p>Nasz model biznesu opiera się na tworzeniu i sprzedaży gier wideo.</p> <p>Generujemy przychody zarówno ze sprzedaży gier, jak i z mikropłatności oraz usług z nimi związanych. Nasi klienci to zarówno gracze, którzy kupują nasze gry, jak i platformy dystrybucji, takie jak sklepy internetowe i sprzedające subskrypcje gier na konsole. Główne procesy biznesowe w naszej firmie to produkcja gier, ich promocja i dystrybucja. Nasze gry są autorskie i tworzone od podstaw przez nasz zespół deweloperski.</p>
R6	<p>Model biznesu u nas opiera się na tworzeniu i dostarczaniu usług kreatywnych dla klientów. Naszymi klientami są firmy z różnych branż, które poszukują profesjonalnych rozwiązań w obszarze projektowania i promocji. Główne procesy biznesowe w naszej firmie to tworzenie projektów kreatywnych, współpraca z klientami oraz promocja naszych usług. Nasze usługi są autorskie i dostosowane do potrzeb klientów.</p>

Numer respondenta	Opis modelu biznesu
R7	Nasz model biznesu opiera się na tworzeniu zarówno płatnych gier, jak i gier free-to-play z mikropłatnościami. Naszymi klientami są przede wszystkim miłośnicy gier wideo oraz platformy dystrybucji. Nasze główne działania i procesy biznesowe to projektowanie, produkcja, testowanie i promocja gier wideo. Większość gier jest tworzona autorsko, ale czasami zawieramy umowy z zewnętrznymi deweloperami.
R8	Nasz model biznesu opiera się na projektowaniu i aranżacji wnętrz, zarówno dla klientów indywidualnych, jak i firm. Nasi klienci to osoby poszukujące profesjonalnego wsparcia w aranżacji przestrzeni. Nasze główne działania i procesy biznesowe to projektowanie wnętrz, kontakt z klientami i dostawcami materiałów budowlanych oraz zarządzanie projektem. Nasze usługi są autorskie.
R9	Nasz model biznesu opiera się na produkcji, promocji i dystrybucji muzyki. Naszymi klientami są zarówno artyści związani kontraktem z naszą wytwórnią, jak i słuchacze muzyki.
R10	Nasz model biznesu opiera się na tworzeniu i sprzedaży oprogramowania oraz aplikacji. Naszymi klientami są przedsiębiorstwa, instytucje oraz osoby prywatne, które potrzebują rozwiązań IT.

Źródło: badania własne

W celu adekwatnego przedstawienia wartości metodyki badawczej, zdecydowano się na dosłowne cytowanie poszczególnych enuncjacji z tabeli 23:

R1: "W naszym biznesie stawiamy na to, żeby dostarczać wartość poprzez kreatywne i innowacyjne usługi marketingowe. Robimy różne rzeczy, takie jak projektowanie graficzne, treści wideo, kampanie reklamowe, strategie marketingowe, no cały marketingowy zestaw. Działa to tak, że obsługujemy różne firmy, głównie te średnie po duże korporacje. Naszą ekipą zajmują się agencje reklamowe i dostawcy usług technicznych. W sumie, wszyscy są naszymi interesariuszami – od pracowników, klientów, inwestorów po społeczność lokalną. Starając się utrzymać balans i zadowolić każdego, pracujemy nad tym, żeby nasze usługi były topowe i skrojone na miarę potrzeb klientów."

R3: "Nasz biznes opiera się na modelu produkcji masowej i sprzedaży, obejmując zarówno rynek online, jak i tradycyjny. W bazie naszych klientów mamy zarówno indywidualnych nabywców detalicznych, jak i sklepy, które kupują nasze produkty hurtowo. Działamy w ściśle określonym łańcuchu dostaw, współpracując ściśle z producentami tkanin i materiałów, a także firmami logistycznymi, aby zapewnić płynny przepływ produktów. Inni interesariusze, tak jak blogerzy modowi

i społeczność online, mają dla nas duże znaczenie, gdyż wpływają na naszą widoczność i opinię publiczną. Nasze główne procesy biznesowe obejmują kompleksowy cykl, począwszy od projektowania kolekcji, przez proces produkcyjny odzieży, aż po dystrybucję i skoncentrowane działania marketingowe. Starając się utrzymać doskonałą równowagę pomiędzy jakością, innowacyjnością a efektywnością, dążymy do sukcesu w konkurencyjnym środowisku rynkowym."

R9: "Wiesz, u nas to nie jest tylko kwestia sprzedaży, to bardziej jak całe to show biznesowe szaleństwo. Nasz model biznesowy to taka trochę kombinacja produkcji, promocji i dystrybucji muzyki. Mamy naszych stałych klientów - artyści, którzy z nami współpracują. W sumie, jest to taka muzyczna rodzina, gdzie dbamy o to, żeby wszystko brzmiało dobrze i było na czas. Ale to nie wszystko, bo mamy też drugą stronę medalu - słuchaczy, czyli tych, dla których to wszystko robimy. Trzymamy rękę na pulsie, żeby dostarczać to, co w muzyce najlepsze, i sprawić, żeby wszyscy mieli w uszach coś fajnego do słuchania."

Badane podmioty korzystają z mediów społecznościowych w celu komunikowania się zarówno z obecnymi klientami, jak i potencjalnymi kontrahentami przedsiębiorstwa. Istotnym komponentem modelu biznesu tych organizacji jest w szczególności zapewnienie właściwego sposobu zarządzania mediami społecznościowymi, co z punktu widzenia budowania pożądanego wizerunku firmy, nie zawsze jest zadaniem prostym. W tym celu podmioty gospodarcze zatrudniają specjalistów, niejednokrotnie tworząc cały sztab pracowników odpowiedzialnych za komunikację z otoczeniem, ze szczególnym uwzględnieniem mediów społecznościowych.

R10: „W naszej strategii mediów społecznościowych kluczową rolę odgrywa skupienie na budowaniu autentycznego wizerunku firmy z obszaru IT. Zatrudniamy specjalistów, których głównym zadaniem jest tworzenie wartościowych treści i prowadzenie dialogu z naszymi klientami. Dzięki temu nie tylko zyskujemy lojalność klientów, ale także budujemy silną społeczność online wokół naszej marki. To podejście przekłada się na większą widoczność, zaufanie klientów i pozytywny wpływ na naszą reputację. W efekcie, nasza obecność w mediach społecznościowych staje się istotnym czynnikiem naszego sukcesu na rynku.”

Wśród podmiotów uczestniczących w badaniu wskazać można przedsiębiorstwa, które zatrudniając specjalistów do spraw mediów społecznościowych rozumieją specyfikę różnych platform oraz wyrażają przekonanie o skuteczności tego typu narzędzi w komunikowaniu się z otoczeniem. Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa poprzez

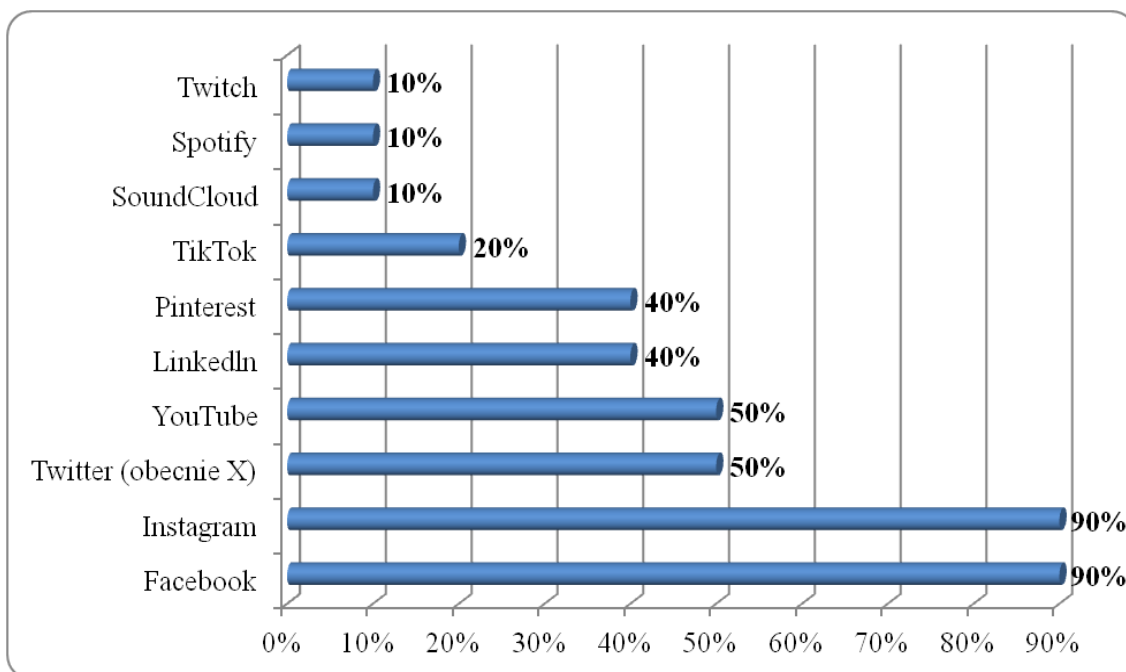
wykorzystanie mediów społecznościowych pozwala na dotarcie do nowych rynków zbytu, co jest zadaniem ukierunkowanym na osiągnięcie celów założonych w przyjętych przez poszczególne podmioty modelu biznesu. Niejednokrotnie w podmiotach biorących udział w badaniu powołano do życia zespół marketingowy odpowiedzialny za tworzenie oraz publikację treści udostępnianych na różnych platformach. Zatrudnieni w tych zespołach specjaliści gwarantują tworzenie spersonalizowanych treści oraz profesjonalne podejście do zarządzania relacjami z otoczeniem w kontekście wykorzystania różnorodnych narzędzi dostępnych dzięki mediom społecznościowym.

Analiza wypowiedzi respondentów pozwala zauważyć, iż starannie wyodrębnili oni kluczowe komponenty modeli biznesu swoich przedsiębiorstw, przywiązując szczególną wagę do roli platform społecznościowych w działaniach marketingowych i komunikacyjnych. W tym kontekście warto zgłębić wpływ platform na poszczególne komponenty modeli biznesu jednostek z sektora kreatywnego. Dalsze badania będą koncentrowały się na określeniu skutecznych strategii wykorzystania mediów społecznościowych w procesie kształtowania modeli biznesu, co przyczyni się do bardziej kompleksowego zrozumienia działań badanych przedsiębiorstw w dzisiejszym środowisku rynkowym.

4.3. Analiza roli mediów społecznościowych w kreowaniu modeli biznesu przedsiębiorstw z sektora kreatywnego

W kontekście budowania pożądanego wizerunku przedsiębiorstwa poprzez wykorzystanie mediów społecznościowych, niezwykle ważny wydaje się dobór odpowiednich platform, dzięki którym realizowane będą założone cele modelu biznesu. W związku z tym na rysunku 11 przedstawiono wykorzystanie różnych platform mediów społecznościowych w badanych przedsiębiorstwach.

Łącznie badane przedsiębiorstwa w różnym stopniu korzystają z 10 platform zaliczanych do kategorii mediów społecznościowych. Wśród firm biorących udział w badaniu, największy odsetek stanowią podmioty korzystające w swojej działalności z platform Meta czyli Facebook oraz Instagram. Media te wykorzystuje 90% firm. W drugiej kolejności wskazać należy na platformę Twitter (obecnie X) oraz YouTube, z których korzysta połowa badanych przedsiębiorstw. 4 na 10 badanych firm korzysta w swojej działalności z LinkedIn oraz Pinterest. Ponadto 2 podmioty korzystają z TikTok'a, a po jednej firmie z SoundCloud, Spotify oraz Twitch.

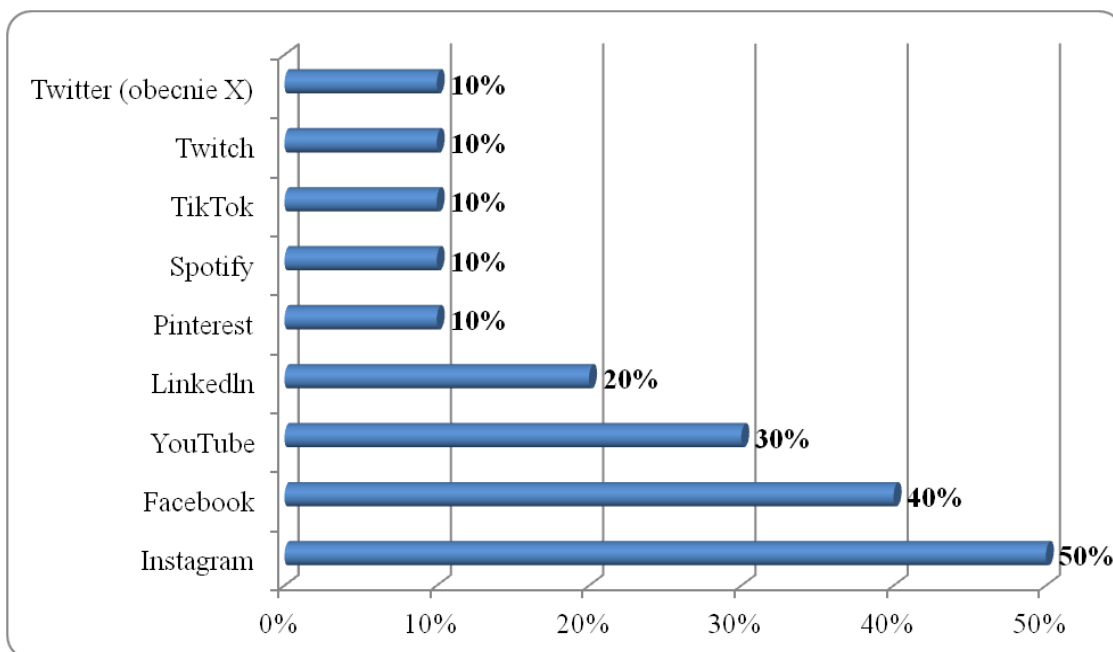


Rysunek 11. Korzystanie z platform mediów społecznościowych w przedsiębiorstwach objętych badaniem

Źródło: badania własne

Mając na względzie szeroki zakres wykorzystania mediów społecznościowych przez badane podmioty, kolejną podjętą kwestią w zakresie zrealizowanego badania było wskazanie platform o największym znaczeniu dla przedsiębiorstwa. Dane w tym zakresie przedstawiono na rysunku 12.

Okazuje się, że platformą mediów społecznościowych o największym znaczeniu dla badanych firm jest Instagram, który wskazała połowa respondentów. Na drugiej pozycji w skali istotności platformy dla prowadzonej działalności ankietowani wskazali Facebook (40%). Następnie badani wymienili YouTube (30%) oraz LinkedIn (20%), a w dalszej kolejności Pinterest (10%), Spotify (10%), TikTok (10%), Twitch (10%) oraz Twitter (obecnie X, 10%). Należy w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że niektóre platformy są wykorzystywane przez badane podmioty ze względu na możliwość przedstawienia na nich oferowanych produktów, np. YouTube umożliwia prezentację plików wideo oraz audio. Ankietowani jako argumenty za wykorzystaniem ze wskazanych platform podnosili kwestię zasięgu popularności wśród docelowych odbiorców oferowanych produktów oraz usług.



Rysunek 12. Platformy mediów społecznościowych o największym znaczeniu dla badanych podmiotów

Źródło: badania własne

Jak już wskazano wcześniej, głównymi odbiorcami treści udostępnianych przez badane podmioty za pośrednictwem mediów społecznościowych są obecni i potencjalni klienci. Nie bez znaczenia w tym zakresie pozostają również podmioty kooperujące, które poprzez prezentowane na platformach materiały poszukują inspiracji do dalszych działań związanych z rozwojem. Należy również zaznaczyć, że niejednokrotnie odbiorcami prezentowanych w mediach społecznościowych treści są określone grupy klientów, na przykład kobiety w wieku 18-45 lat, które dodatkowo interesują się określonym zakresem produktów np. ubrań, czy też usług oferowanych przez dany podmiot np. obecne trendy w modzie.

W toku przeprowadzonych wywiadów ustalono również, że obecność tak wielu przedsiębiorstw w mediach społecznościowych przyczyniła się do zmiany w obszarze funkcjonowania danego podmiotu. Okazuje się bowiem, że dzięki mediom społecznościowym możliwa jest komunikacja z klientami, budowanie z nimi trwałej relacji i śledzenie reakcji na prezentowane projekty, rozwiązania, jak również inne treści udostępniane w ramach wykorzystywanych platform. Tego typu działania umożliwiają również szybsze dostosowywanie się do zmian zachodzących na rynku, jak również kształtują model biznesu realizowany przez poszczególne firmy. Obecność w mediach społecznościowych to również możliwość pozyskiwania klientów, nowych dostawców,

a także współpraca z innymi interesariuszami organizacji. Nie bez znaczenia pozostaje również kwestia zdobywania nowych zleceń i zamówień, co w kontekście globalnego zasięgu niektórych platform, pozwala na nieograniczony dostęp do potencjalnych klientów. Niektórzy uczestnicy badania zauważyli, że poprzez znaczne zaangażowanie mediów społecznościowych w działalność przedsiębiorstwa, relacje z klientami stały się zbyt powierzchowne, a kontakt ma charakter mniej osobisty niż dotychczas.

Respondenci udzielili również odpowiedzi na pytanie dotyczące głównych celów korzystania z mediów społecznościowych. Cele te pogrupowano i w sposób zbiorczy przedstawiono w tabeli. 24.

Tabela 24. Główne cele korzystania z mediów społecznościowych w badanych firmach

Cele	N	%
Budowanie rozpoznawalności marki	7	70%
Promocja produktów	7	70%
Komunikacja z klientami	4	40%
Budowanie społeczności wokół oferowanych produktów	3	30%
Dotarcie do potencjalnych klientów	3	30%
Zwiększenie sprzedaży	3	30%
Prowadzenie kampanii reklamowych	1	10%
Tworzenie lojalności wobec marki	1	10%
Udostępnianie treści edukacyjnych	1	10%

Źródło: badania własne

Wśród badanych podmiotów, najczęściej wskazywanym celem korzystania z mediów społecznościowych jest budowanie rozpoznawalności marki oraz promocja produktów, które wskazało 70% respondentów. W drugiej kolejności badani wymienili komunikację z klientami (40%), co potwierdza dotychczasowa analiza uzyskanych danych w zakresie kształtowania modeli biznesu badanych podmiotów. Następnie respondenci wymienili budowanie społeczności wokół oferowanych produktów, dotarcie do potencjalnych klientów, jak również zwiększenie sprzedaży (po 30%). Pojedynczo zostały wskazane aspekty takie jak: prowadzenie kampanii reklamowych, tworzenie

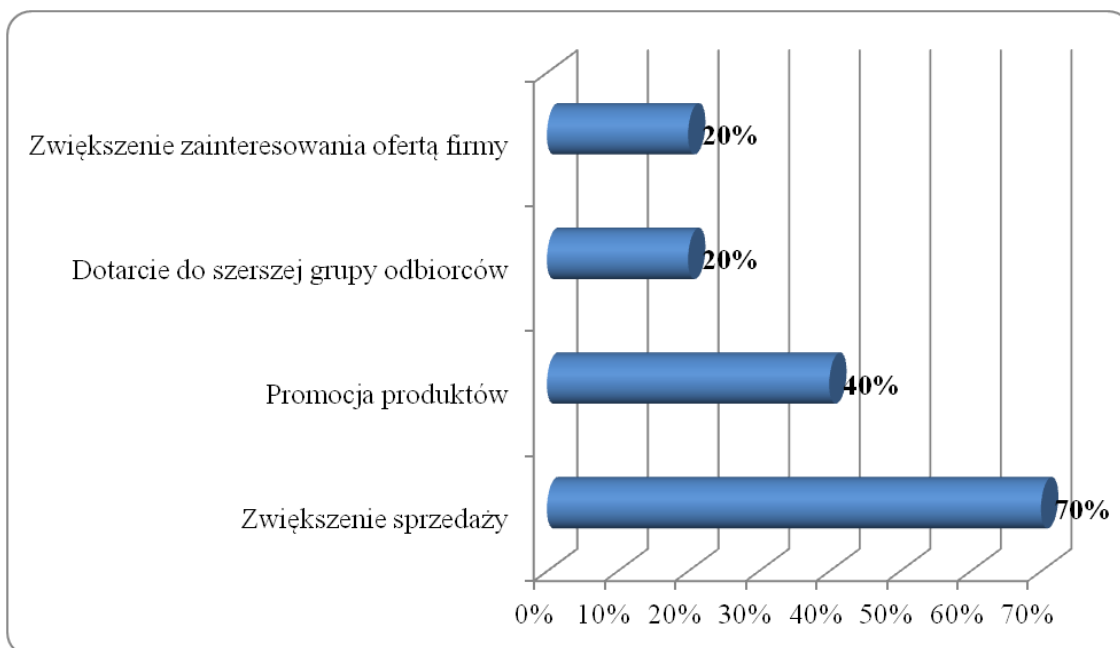
lojalności marki, a także udostępnianie treści edukacyjnych. W kontekście prowadzonych badań przytoczono następujące wypowiedzi:

R4: "Patrzymy na naszą markę trochę jak na styl życia - trzeba to dobrze zaprezentować, zrobić show. No bo przecież nie tylko o szycie chodzi. Promocja dla nas to jak modne dodatki do projektu, musi być dopracowana, żeby było widać, o co chodzi. No i te relacje z klientami to jak odpowiedni kolor butów do całej stylizacji – muszą pasować idealnie. Zależy nam, żeby klienci nie tylko nosili nasze ciuchy, ale czuli, że są częścią tej historii. Dlatego komunikacja z nimi to nie tylko informowanie, ale trochę jak rozmowa na kawie – przyjemna, zawsze coś nowego do powiedzenia i wiedzą, że są dla nas ważni. Tak trzymamy fason, żeby było dobrze zarówno „na wybiegu”, jak i w relacjach z klientami."

R7: "Promocja produktów to takie nasze codzienne bread and butter. Staramy się, żeby to, co mamy, było w świetnym świetle i żeby każdy chciał sobie to sprawdzić. Ale oprócz tego, mega ważne jest dla nas to, żeby nasza komunikacja z klientami była na najwyższym poziomie. Bez tego to jak czegoś by brakowało! Chcemy, żeby nasi klienci czuli się jak w domu, a jednocześnie wiedzieli, co u nas nowego. To trochę jak podtrzymywanie rozmowy na imprezie – trzeba być interesującym, ale też odrobinę szalonym, żeby ludzie pamiętali, o co chodzi. I tak to u nas działa – promujemy, komunikujemy i bawimy się w najlepsze!"

W kontekście prowadzonych rozważań niezwykle ważna wydaje się kwestia dotycząca tego, jaki wizerunek badane przedsiębiorstwa chcą wykreować w social mediach. Uczestnicy badania wskazali w szczególności na kreowanie wizerunku firmy jako ekspertów/liderów w danej dziedzinie, skupieniu na jakości oraz indywidualnym podejściu do klienta, kształtowanie kreatywnych rozwiązań i oryginalność.

Tematyka poruszanych zagadnień wymusza odniesienie się do aspektu wpływu obecności w social mediach na model biznesu prowadzonej działalności. Czynniki wpływające na model biznesu zgrupowano i w sposób zbiorczy przedstawiono na rysunku 13.



Rysunek 13. Wpływ obecności w social mediach na modele biznesu przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu

Źródło: badania własne

Uzyskane wyniki badania pozwalają na konstatację, że obecność badanych podmiotów w social mediach wpływa w największym stopniu na ich model biznesu poprzez zwiększenie sprzedaży. Czynnikiem ten został wskazany przez 70% ankietowanych, w tym przez respondenta numer 5:

R5: "Tak, teraz to już standard, działamy w social mediach już długo. Robimy to nie tylko po to, żeby zdobywać nowych fanów, ale przede wszystkim, żeby nasze przychody szły w górę. Zauważyliśmy, że organiczne działania mają swój urok i cieszymy się z pozytywnego odbioru, ale bez wątpienia inwestycje w płatne kampanie typu leadads no są jak strzał w dziesiątkę. Generują nam konkretne leady, co przekłada się na realne zyski. No i biorąc pod uwagę, że konkurencja w dzisiejszych czasach jest duża, trzeba czasem włożyć trochę grosza, żeby być widocznym. Ogólnie, staramy się utrzymać równowagę pomiędzy organicznym wzrostem a strategicznymi kampaniami płatnymi, żeby firma rozwijała się na pełnych obrotach."

W drugiej kolejności respondenci wskazali na promocję produktów (40%), a następnie na dotarcie do szerszej grupy odbiorców oraz zwiększenie zainteresowania ofertą firmy (po 20%).

R3: "Promocja jest kluczowym elementem naszej strategii marketingowej. Skupiamy się na wykorzystaniu mediów społecznościowych do skutecznej reklamy naszych produktów, zarówno odzieżowych, jak i akcesoriów. Współczesny rynek wymaga obecności online, dlatego konsekwentnie budujemy i utrzymujemy naszą widoczność w tych kanałach. Działania promocyjne pomagają nam dotrzeć do naszej docelowej grupy klientów, budować świadomość marki oraz generować popyt na nasze produkty."

Uczestnicy badania potwierdzili również, że obecność w mediach społecznościowych wpływa pozytywnie na relacje budowane z klientami, dostawcami oraz innymi interesariuszami przedsiębiorstwa. W tym kontekście badani wskazywali przede wszystkim na budowanie stałej relacji na linii przedsiębiorstwo-klient, możliwość szybkiego reagowania na potrzeby klientów, budowanie zaufania do firmy i marki, lepszą komunikację, interaktywność komunikacji z klientami. Jeden z respondentów wyraził pogląd, zgodnie z którym wpływ obecności w social mediach na relacje z klientami, dostawcami i innymi interesariuszami jest minimalny, wskazując przy tym jednocześnie, że media społecznościowe nie są głównym kanałem komunikacji z otoczeniem w branży, w której działa prezentowane przez niego przedsiębiorstwo.

Wszyscy uczestnicy badania potwierdzili, że komunikują się poprzez media społecznościowe z klientami, dostawcami i innymi interesariuszami. Kontakty te zazwyczaj są regularne i częste. Media społecznościowe umożliwiają błyskawiczną reakcję na zgłoszoną przez klienta potrzebę. Możliwe jest również udzielanie dodatkowych informacji związanych z korzystaniem z oferowanych produktów, czy też usług.

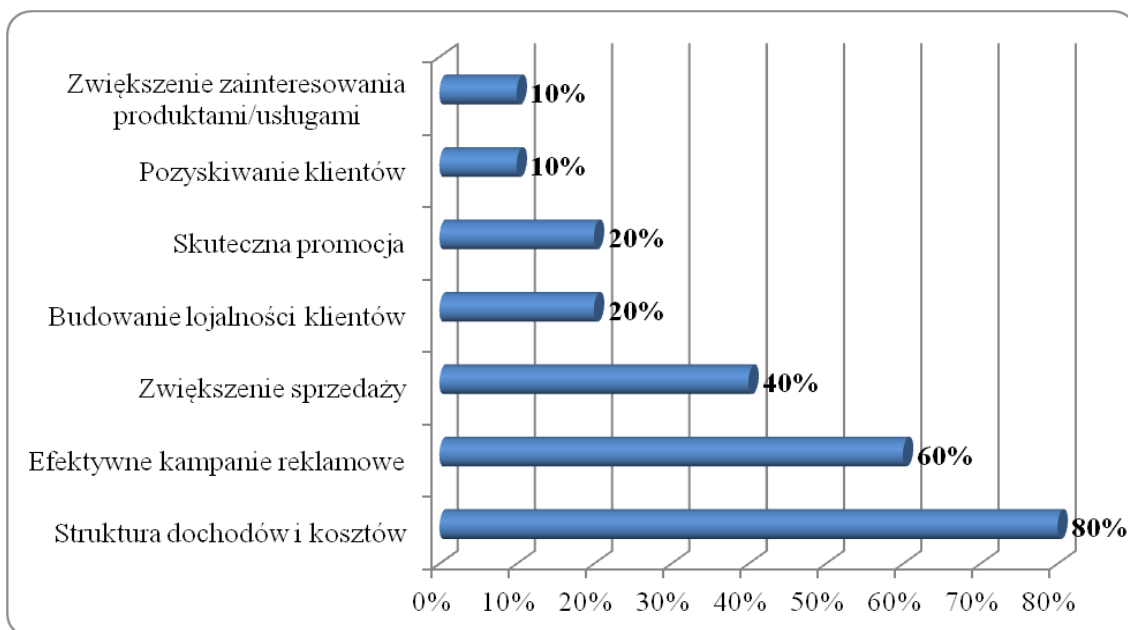
R10: "Potwierdzamy, że media społecznościowe stanowią kluczowy kanał komunikacyjny w branży IT. Nasze badanie jednoznacznie wskazuje, że wszyscy uczestnicy aktywnie korzystają z tych platform do regularnej i częstej interakcji z klientami, dostawcami i innymi interesariuszami. To nie tylko skuteczny sposób reakcji na potrzeby klientów, ale także umożliwia nam udzielania błyskawicznych informacji związanych z naszymi produktami i usługami. W dzisiejszym środowisku biznesowym media społecznościowe są kluczowym narzędziem naszej strategii komunikacyjnej."

Sposób komunikowania się poszczególnych przedsiębiorstw poprzez media społecznościowe z różnymi grupami klientów różni się znacząco. Oznacza to, że

przedsiębiorstwa w sposób elastyczny dostosowują się do potrzeb klientów i w zależności od zapotrzebowania, podejmują komunikację poprzez odpowiednie kanały.

Istotnym wyzwaniem w budowaniu modelu biznesu opartego w dużej mierze na mediach społecznościowych jest poszukiwanie przez badane podmioty informacji w zakresie klientów, dostawców, czy innych interesariuszy przedsiębiorstwa. Media społecznościowe stanowią ogromną zbiorowość jednostek i podmiotów gospodarczych, o których można czerpać wiedzę i inne pożądane informacje dla rozwoju własnego przedsiębiorstwa. Pozyskiwane informacje stają się podstawą do segmentacji rynku i dostosowania strategii działania, która będzie w stanie wywierać znaczny wpływ na otoczenie i wskazane grupy klientów. Uczestnicy badania podkreślili również, że informacje czerpane z social media stanowią istotną podstawę do dopasowania prowadzonych kampanii reklamowych do zróżnicowanych grup odbiorców. Ukierunkowanie przekazu reklamowego oraz zawartego w nim komunikatu stanowi kluczową przesłankę wzmagając możliwość osiągnięcia sukcesu przyjętej strategii marketingowej, czy szerzej rzecz ujmując – modelu biznesu. Ważnym aspektem korzystania z mediów społecznościowych jest czerpanie wiedzy o trendach pojawiających się na rynku, co pozwala na dostosowanie strategii działania w ramach przyjętego modelu biznesu do zmieniającego się w sposób dynamiczny otoczenia. Jeden z respondentów wyraził również pogląd, że jego przedsiębiorstwo aktualnie nie korzysta z mediów społecznościowych do pozyskiwania informacji o interesariuszach lub do prowadzenia działań w ramach segmentacji rynku.

Kolejnym zagadnieniem podjętym w ramach przeprowadzonego badania była kwestia wpływu mediów społecznościowych na strukturę dochodów i kosztów podmiotów biorących udział w badaniu. Czynniki determinujące wpływ mediów społecznościowych na poziom kosztów i dochodów badanych przedsiębiorstw przedstawiono na rysunku 14.



Rysunek 14. Czynniki determinujące wpływ mediów społecznościowych na poziom kosztów i dochodów badanych przedsiębiorstw

Źródło: badania własne

Czynnikiem, który w największym stopniu zdaniem ankietowanych, oddziałuje na poziom kosztów i dochodów poprzez realizowanie procesów biznesowych z wykorzystaniem social media jest struktura tychże dochodów i kosztów (80%). Należy w tym zakresie mieć na względzie fakt, że media społecznościowe mogą ukierunkować możliwość osiągania dochodów i ponoszenia kosztów na świat wirtualny. W drugiej kolejności respondenci wskazali na efektywne kampanie reklamowe (60%), a następnie na zwiększenie sprzedaży (40%), budowanie lojalności klientów (20%), skuteczną promocję (20%), pozyskiwanie klientów (10%) oraz zwiększenie zainteresowania produktami/usługami (10%).

W dalszej części badania jego uczestnicy wyrazili opinię dotyczącą tego, czy korzystanie z mediów społecznościowych jest pomocne do prowadzenia działalności w branży kreatywnej. Okazuje się, że zdaniem 90% uczestników badania, obecność w mediach społecznościowych jest przydatna w prowadzeniu działalności w branży kreatywnej. Odmienny pogląd w sprawie wyraził 1 respondent, w związku z tym jego wypowiedź została przytoczona poniżej:

R2: "Chociaż prowadzimy kanały w mediach społecznościowych, nie zauważamy znaczącego wzrostu korzyści z tego źródła. Nasza firma korzysta z lojalnej bazy klientów, którzy są z nami od lat, co przekłada się na stabilność i utrzymanie relacji

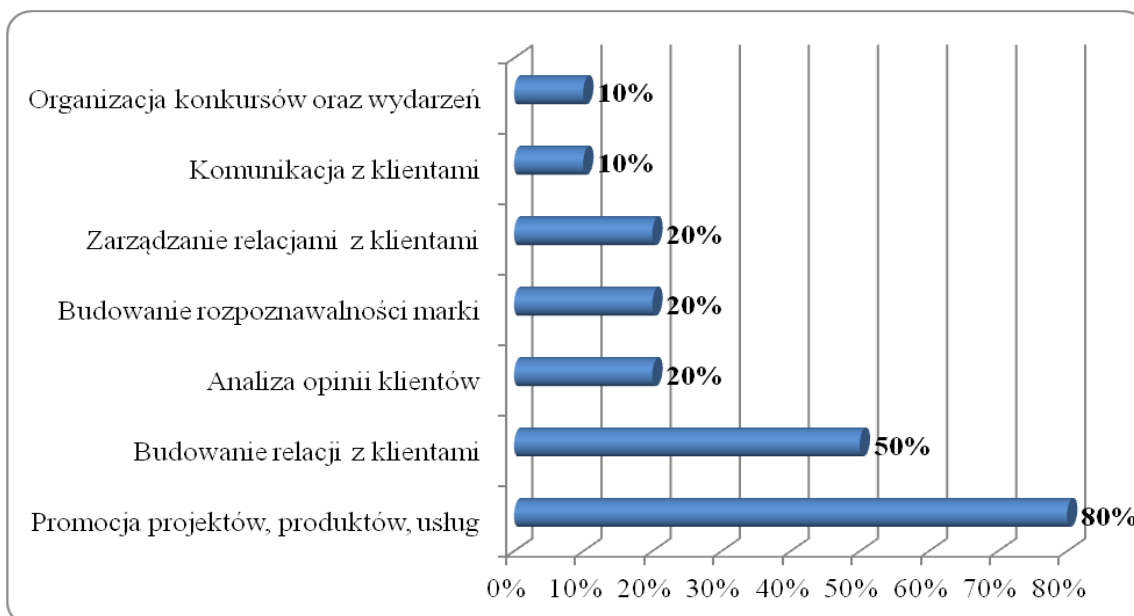
z istniejącymi klientami. Zauważamy, że media społecznościowe nie przynoszą nam znaczącego napływu nowych klientów, ale utrzymujemy aktywność w tych kanałach w celu utrzymania obecności online i komunikacji z naszymi stałymi klientami. Dla nas kluczowe są inne środki komunikacji i sprzedaży, które przynoszą bardziej zauważalne korzyści dla naszego biznesu."

W kontekście powyższego zagadnienia, kolejną podjętą w toku badań kwestią było zbadanie wpływu obecności w mediach społecznościowych na pozycję firmy na rynku i wartości względem konkurencji. Ankietowani w zdecydowanej większości uznali, że obecność w mediach społecznościowych stanowi doskonałą okazję do podniesienia pozycji firmy na rynku, jak również zbudowania przewagi konkurencyjnej względem podmiotów operujących na tym samym rynku.

Zdaniem 90% uczestników badania, wszystkie media społecznościowe są warte uwagi w kontekście promowania produktów i usług, jak również pozyskiwania nowych klientów, dostawców, czy innych interesariuszy. Ankietowani wskazywali głównie, że: „obecność w mediach społecznościowych ma wpływ na naszą pozycję na rynku i wartość względem konkurencji, ponieważ umożliwia nam konkurowanie w obszarze promocji i komunikacji.” Jedną z opinii wyrażonych w tej materii wskazywała na to, że „obecność w mediach społecznościowych znacząco wpłynęła na naszą pozycję na rynku i wartość względem konkurencji. Stałe zaangażowanie społeczności i pozytywne opinie graczy przekładają się na sukces naszych gier.” Należy również zaznaczyć, że w ocenie jednego uczestnika badania, tradycyjne formy komunikacji z otoczeniem są skuteczniejsze niż media społecznościowe.

Kolejnym podjętym w toku przeprowadzonych badań zagadnieniem była kwestia wyższości tradycyjnych form działań marketingowych nad mediami społecznościowymi. Badani w większości wyrazili pogląd, że media społecznościowe obecnie są kluczowym medium przekazu treści w ich działalności. Nie wykluczali oni jednak korzystania także z tradycyjnych form przekazu. Znaleźli się również i tacy uczestnicy badania, którzy ponad social media przedkładają korzystanie z tradycyjnych form współpracy w ramach zastosowanego modelu biznesu.

W kontekście zróżnicowania podmiotów uczestniczących w badaniu, niezwykle istotną okazała się kwestia dotycząca obszarów działalności i procesów biznesowych, które w ocenie ankietowanych są najbardziej wspierane przez media społecznościowe. Uzyskane w tej materii odpowiedzi przedstawiono na rysunku 15.



Rysunek 15. Obszary działalności i procesy biznesowe, które w ocenie ankietowanych są najbardziej wspierane przez social media

Źródło: badania własne

W ocenie ankietowanych obszarem działalności i procesem biznesowym, który jest najbardziej wspierany przez social media pozostaje promocja projektów, produktów i usług, wskazana przez 80% respondentów. W drugiej kolejności wskazano na budowanie relacji z klientami (50%), a następnie na analizę opinii klientów (20%), budowanie rozpoznawalności marki (20%), zarządzanie relacjami z klientami (20%), komunikację z klientami (10%), a także organizowanie konkursów oraz wydarzeń (10%).

Istotnym zagadnieniem podjętym w toku realizowanych badań była kwestia wizji przyszłości przedsiębiorstwa w zakresie wykorzystania social media. Uzyskane opinie przedstawiono w tabeli 25.

Tabela 25. Wizja przyszłości przedsiębiorstwa w obszarze wykorzystania social media

Numer respondenta	Plany na przyszłość
R1	W przyszłości planujemy rozwijać naszą obecność w mediach społecznościowych, koncentrując się na jeszcze bardziej spersonalizowanej komunikacji i kreatywnych kampaniach.
R2	Planujemy rozwijać naszą obecność w mediach społecznościowych, koncentrując się na bardziej zaawansowanej analizie danych. Chcemy osiągnąć większą efektywność w dziedzinie reklamy.

Numer respondenta	Plany na przyszłość
R3	Chcemy zwiększyć naszą obecność na platformach, które są popularne wśród młodszej grupy odbiorców.
R4	Planujemy rozwijać naszą obecność w mediach społecznościowych, koncentrując się na zwiększeniu interakcji z naszą społecznością online. Naszym celem jest utrzymanie konkurencyjności i dalszy wzrost sprzedaży.
R5	Nasze plany na przyszłość obejmują dalszy rozwój naszej obecności w mediach społecznościowych, bardziej zaawansowane narzędzia analityczne do monitorowania opinii graczy oraz eksperymentowanie z nowymi formami promocji gier.
R6	Nasze plany na przyszłość obejmują rozwijanie strategii content marketingu, która sprawdza się w naszej branży.
R7	Nasze plany na przyszłość obejmują dalszy rozwój obecności w mediach społecznościowych, zwłaszcza poprzez zwiększenie liczby platform, na których jesteśmy obecni. Naszym celem jest także zwiększenie zaangażowania społeczności i promocja nowych projektów.
R8	Główne plany na przyszłość w tym aspekcie obejmują kontynuację korzystania z mediów społecznościowych, ale również zwiększenie inwestycji w inne formy promocji, takie jak wystawy i targi.
R9	Nasze plany na przyszłość obejmują dalszy rozwój naszej obecności w mediach społecznościowych, zwłaszcza na platformach muzycznych. Chcemy zwiększać liczbę odsłon naszej muzyki.
R10	Planujemy dalszy rozwój naszej obecności w mediach społecznościowych i zwiększenie naszej aktywności na platformach takich jak LinkedIn, Twitter (obecnie X).

Źródło: badania własne

Respondenci w trakcie realizacji badania wskazali również na konieczność zwiększenia uczestnictwa w mediach społecznościowych, poprzez zakładanie nowych kont na platformach, z których dotychczas nie korzystali. Wydaje się to działanie zasadne w kontekście przedstawionych powyżej zagadnień odnoszących się do przyjętych modeli biznesu. Z pewnością otwarcie na nowe platformy doprowadzi do zwiększenia zasięgu oferowanych produktów i usług, jak również wzmocnienia obecności na rynku, a także pozyskania nowych klientów, dostawców i innych interesariuszy.

R3: "Zdecydowaliśmy się na strategię zwiększenia naszej obecności na platformach, które cieszą się popularnością wśród młodszej grupy odbiorców. Świadomi tego, że to właśnie tam aktywnie spędzają swój czas, pragniemy dotrzeć do tego segmentu rynku, budując mocniejszą relację z młodszymi klientami. Naszym celem

jest dostosowanie naszej strategii marketingowej do preferencji i zwyczajów tej grupy, aby efektywnie zwiększyć naszą widoczność i pozycję na rynku."

R9: "Patrząc w przyszłość, mamy konkretny plan - chcemy jeszcze mocniej rozkręcić naszą obecność w mediach społecznościowych, a zwłaszcza na platformach muzycznych. To tam się teraz dzieje prawdziwa magia dla naszej wytwórni. Nie tylko chcemy, żeby nasza muzyka dotarła do każdego zakamarka, ale też zależy nam na budowaniu społeczności wokół naszej marki. Planujemy robić więcej niż tylko wrzucać utwory. Chcemy angażować fanów, pokazywać kulisy naszej pracy i dostarczać im treści, które ich naprawdę kręcą. Zwiększenie liczby odsłon to dla nas taki klucz do drzwi do nowych możliwości. Wiemy, że mamy świetnych artystów, teraz chcemy, żeby to wszyscy usłyszeli. Let's rock this digital world!"

Podsumowującym zagadnieniem podjętym w ramach badania była kwestia roli, jaką widzą przedstawiciele sektora kreatywnego dla social mediów w realizacji swojego modelu biznesu. Uzyskane opinie zestawiono w tabeli 26.

Tabela 26. Rola social mediów w realizacji przyjętego modelu biznesu

Numer respondenta	Rola social mediów w realizacji przyjętego modelu biznesu
R1	Widzimy dla mediów społecznościowych ważną rolę w realizacji naszego modelu biznesu, ponieważ pozwalają nam budować relacje i dostarczać wartość klientom oraz partnerom. Jako dyrektor marketingu w branży reklamy i marketingu kreatywnego, jestem przekonany, że korzystanie z mediów społecznościowych jest kluczowym elementem naszej strategii i przyczynia się do sukcesu naszej firmy.
R2	Social media odgrywają kluczową rolę w realizacji naszego modelu biznesu, umożliwiając nam promowanie i sprzedaż dzieł sztuki oraz budowanie społeczności miłośników sztuki. Są integralną częścią naszej strategii marketingowej. Social media odgrywają kluczową rolę w budowaniu relacji z naszymi klientami i społecznością miłośników sztuki. Chcemy wykorzystać je do zbliżania się do naszych interesariuszy, słuchania ich opinii i reagowania na ich potrzeby. Naszym celem jest stałe rozwijanie społeczności online wokół naszej marki i sztuki, którą tworzymy.

Numer respondenta	Rola social mediów w realizacji przyjętego modelu biznesu
R3	Rola tychże mediów umożliwia nam promowanie i sprzedaż produktów modowych oraz budowanie społeczności miłośników mody. Jest integralną częścią naszej strategii marketingowej. Social media odgrywają kluczową rolę w zbieraniu opinii klientów na temat naszych produktów i marki oraz pozyskiwaniu informacji o najnowszych trendach i preferencjach w modzie. Dzięki temu możemy dostosować naszą ofertę do oczekiwań klientów i utrzymać konkurencyjność na rynku. W naszych planach na przyszłość chcemy skupić się na jeszcze bardziej efektywnym wykorzystaniu mediów społecznościowych do analizy danych i personalizacji komunikatów oraz rozszerzyć naszą obecność na nowe platformy m.in. pinterest, które mogą być atrakcyjne dla naszej branży modowej.
R4	Media społecznościowe w naszym przypadku odgrywają znaczącą rolę w zbieraniu opinii klientów na temat naszych produktów i marki oraz w analizie danych dotyczących preferencji modowych. Dzięki temu jesteśmy w stanie lepiej dostosować naszą ofertę do potrzeb klientów i tworzyć bardziej zindywidualizowane kampanie. W naszych planach na przyszłość mamy zamiar jeszcze bardziej rozwijać naszą zdolność do analizy danych i personalizacji komunikatów, aby pozyskać jeszcze więcej informacji na temat naszych klientów i rynku mody.
R5	Poprzez nasze kanały promujemy produkty w postaci gier wideo i budujemy lojalności wśród społeczności graczy. Dzięki zaangażowaniu naszych odbiorców i zbieraniu informacji zwrotnych jesteśmy w stanie lepiej dostosować nasze gry do potrzeb rynku i tworzyć bardziej spersonalizowane treści marketingowe. W naszych planach na przyszłość mamy zamiar jeszcze bardziej rozwijać zdolność personalizacji komunikatów, aby pozyskać jeszcze więcej skutecznych informacji na temat naszych graczy i trendów na rynku.
R6	Media społecznościowe odgrywają kluczową rolę w zbieraniu opinii klientów, co pomaga nam lepiej dostosowywać nasze usługi do potrzeb rynku i tworzyć bardziej efektywne kampanie marketingowe.
R7	Brak opinii we wskazanym zakresie.
R8	Media społecznościowe nie są naszym głównym źródłem klientów ani głównym narzędziem komunikacji, choć zauważamy zmiany w tym zakresie na przestrzeni obecnego roku (2022).
R9	Media społecznościowe są dla nas nieodłącznym elementem strategii promocji muzycznej. Dzięki nim możemy dotrzeć do naszej publiczności i promować naszych utalentowanych artystów. To niezastąpione narzędzie w dzisiejszej branży muzycznej.
R10	Media społecznościowe odgrywają kluczową rolę w realizacji naszego modelu biznesu, umożliwiając nam promocję produktów i budowanie wizerunku ekspertów w dziedzinie IT. Są integralną częścią naszej strategii marketingowej.

Źródło: badania własne

Scharakteryzowanie dostępnych na rynku mediów społecznościowych jest zadaniem dość złożonym. Wynika to z mnogości oferowanych przez nie cech funkcjonalnych, możliwości zastosowań oraz spodziewanych efektów ich stosowania. Zróżnicowane są również cele, wokół których skupiają się członkowie internetowych społeczności. Przekazują wielość informacji, w różnej formie i o różnej intensywności. Nie budzi wątpliwości fakt, że istnienie różnych form mediów społecznościowych daje przedsiębiorstwom szeroki wachlarz możliwości ich zastosowania w ramach modelu biznesu (Brzozowska-Woś, 2013, s. 75).

Podmioty gospodarcze, dążąc do osiągnięcia własnych celów ekonomicznych i społecznych zdefiniowanych w ramach modelu biznesu, stają się współtwórcami dobrobytu społecznego i współuczestniczą w dążeniu do zrównoważonego rozwoju (Stefańska, 2014, s. 5).

Dostęp do poszczególnych grup odbiorców może odbywać się poprzez dwie grupy narzędzi: pozostające pod kontrolą danego przedsiębiorstwa i te znajdujące się poza jego bezpośrednią kontrolą. Przykładem instrumentów kontrolowanych przez przedsiębiorstwo mogą być np. firmowe blogi, konto na Facebooku, czy YouTube. W tym przypadku firma ma możliwość kontroli zamieszczonych treści. Jednakże należy pamiętać, że część dialogu na temat firmy, jej produktów czy usług może odbywać się poza mediami, które może monitorować przedsiębiorstwo. Przedsiębiorstwo chcące prowadzić skuteczną politykę w mediach społecznościowych musi wziąć ten fakt pod uwagę (Kos-Łabędowicz, 2013, s. 39).

Przedsiębiorstwa obecne na serwisach społecznościowych mogą tworzyć wokół siebie społeczności, a także prowadzić dialog z interesariuszami na temat działań społecznie odpowiedzialnych. Wydaje się, że media społecznościowe mogą być doskonałym narzędziem wykorzystywanym w ramach modelu biznesu, dla którego olbrzymie znaczenie mają kanały komunikacji. Organizacje odpowiedzialne wykorzystują media na kilku kluczowych poziomach, tj. analizy informacji, dialogu, tworzenia relacji i kooperacji. Główną zaletą omawianych mediów jest przede wszystkim szybka komunikacja oraz wzrost świadomości klientów. Przedsiębiorstwo za pomocą social media może motywować internautów do określonych działań proekologicznych i prospołecznych, a także kontrolować ich reakcje. Ponadto media społecznościowe stanowią istotne źródło informacji dla firm. Dzięki informacjom przedsiębiorstwo może dokonać ewentualnych korekt w różnych aspektach działalności gospodarczej i skuteczniej konkurować na rynku (Szczepańczyk, 2014, s. 59).

W wyniku przeprowadzonych wywiadów pogłębionych, można jednoznacznie stwierdzić, że media społecznościowe odgrywają kluczową rolę w rozwoju przedsiębiorstw, zwłaszcza w kontekście dużych firm zatrudniających 250 i więcej osób, które poddane zostały badaniu. Respondenci jednomyślnie podkreślają, że istotnym czynnikiem wpływającym na ich rozwój jest kształtowanie pożądanego wizerunku marki w mediach społecznościowych, co przekłada się na pozytywną percepcję przekazu komunikatów oraz potencjalną ekspansję przedsiębiorstwa. W badanych przedsiębiorstwach, korzystanie z mediów społecznościowych przez co najmniej pięć lat jest normą, co świadczy o ich strategicznym znaczeniu w biznesie. Wybór odpowiednich platform jest kluczowy, a platformy Meta zostały jednoznacznie wskazane przez większość respondentów jako narzędzia, z których korzystają ich przedsiębiorstwa. Najważniejszymi odbiorcami komunikatów w social media są potencjalni i obecni klienci, co potwierdza, że media społecznościowe stanowią skuteczne narzędzie do pozyskiwania klientów oraz budowania relacji z interesariuszami. Głównymi celami korzystania z tych platform są budowanie rozpoznawalności marki i promocja produktów, co w istotny sposób wpływa na wyniki sprzedaży. W odniesieniu do sektora kreatywnego aż 90% respondentów uznaje media społecznościowe za pomocne narzędzie w prowadzeniu działań mających na celu uzyskanie sukcesu wizerunkowego przedsiębiorstwa. Plany na przyszłość respondentów w znaczący sposób podkreślają rozwój nowych kanałów i angażowanie nowych użytkowników, co ma przyczynić się do poszerzenia grupy odbiorców i wzmocnienia pozycji rynkowej przedsiębiorstwa.

Analiza wywiadów pogłębionych przyczyniła się do identyfikacji kluczowych czynników wpływających na modele biznesu przedsiębiorstw z sektora kreatywnego oraz oceny roli mediów społecznościowych w tym kontekście. Badani przedsiębiorcy jednoznacznie wskazują na korzyści płynące z efektywnego wykorzystania tych platform, zarówno pod względem promocji produktów i usług, jak i budowania trwałych relacji z klientami. Nieoceniona jest także ich rola w procesie dostarczania informacji zwrotnej co pozwala na lepsze dostosowanie oferty dla klienta. Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że przedsiębiorstwa z sektora kreatywnego, tworząc swój model biznesu, wykorzystują możliwości oferowane przez media społecznościowe. Respondenci wyraźnie wskazują, iż uwzględnienie mediów społecznościowych w modelu biznesu przyczynia się do wzmocnienia ich wizerunku i pozycji rynkowej. Wyniki przeprowadzonych badań jakościowych stanowią potwierdzenie istotnego wpływu mediów społecznościowych na modele biznesu badanych przedsiębiorstw z sektora kreatywnego.

4.4. Analiza oddziaływania mediów społecznościowych na modele biznesu przedsiębiorstw z sektora kreatywnego

Przedstawione w poprzednim rozdziale wyniki badania jakościowego łączącego koncepcję mediów społecznościowych oraz modeli biznesu w odniesieniu do przedsiębiorstw z sektora kreatywnego zostały uzupełnione przez wyniki badania ilościowego.

Analiza procentowa korzystania z poszczególnych platform społecznościowych ukazuje zróżnicowanie preferencji w sektorze kreatywnym. Facebook i LinkedIn wykazują powszechne wykorzystanie, osiągając udział na poziomie 99.4%, co potwierdza dominującą rolę tych platform w nawiązywaniu biznesowych relacji wśród przedsiębiorstw kreatywnych. YouTube, z udziałem wynoszącym 98.7%, stanowi istotne narzędzie, zwłaszcza w kontekście komunikacji treści audiowizualnych oraz przekazu na żywo. Mimo nieznacznie niższego udziału, Instagram (96.9%) pozostaje ważnym kanałem, szczególnie dla komunikacji kierowanej przez osoby znane mające wpływ na szerokie grono odbiorców, podobnie jak Twitter (obecnie X), który przoduje w rankingu mediów krótkich i ważnych komunikatów. WhatsApp, z udziałem wynoszącym 95.7%, wydaje się być preferowanym narzędziem w komunikacji biznesowej w sektorze kreatywnym. LinkedIn (72.67%) utrzymuje swoją rolę w nawiązywaniu profesjonalnych relacji. Pinterest, choć wykorzystywany przez mniej niż połowę badanych (47.8%) pozostaje kluczowym narzędziem w inspiracji wizualnej, a TikTok (62.1%) zyskuje na popularności, zwłaszcza w celu tworzenia krótkich treści wideo angażujących potencjalnych interesariuszy. Wnioski płynące z analizy wskazują, że przedsiębiorstwa z sektora kreatywnego stawiają na zróżnicowane strategie komunikacyjne, dobierając platformy społecznościowe zgodnie z charakterem swojej działalności i preferencjami swojej grupy docelowej. Zrozumienie tego rozkładu może mieć kluczowe znaczenie dla efektywnej adaptacji strategii komunikacyjnych do ewoluujących preferencji użytkowników.

W ramach przeprowadzonej analizy, skoncentrowano się na zbadaniu wykorzystania mediów społecznościowych. Dane, zebrane od ankietowanych reprezentujących różne branże zatrudnienia w obszarze sektora kreatywnego, dostarczają wglądu w dystrybucję preferencji i strategii komunikacyjnych wśród badanych przedsiębiorstw. Wykorzystywane kanały w mediach społecznościowych zaprezentowano w tabeli 27.

Tabela 27. Wykorzystanie poszczególnych kanałów w mediach społecznościowych

Kanały mediów wykorzystywane w ramach działalności przedsiębiorstwa	N	%
Facebook	160	99,4
Linkedin	160	99,4
YouTube	159	98,7
Instagram	156	96,9
Twitter (obecnie X)	156	96,9
WhatsApp	154	95,7
Tik Tok	100	62,1
Pinterest	77	47,8

Źródło: badania własne

Tabela 28. Wpływ mediów społecznościowych na wybrane aspekty w przedsiębiorstwie

STOPIEŃ ISTOTNOŚCI w skali od 1 do 5 (gdzie 1 oznacza brak wpływu, a 5 bardzo istotny wpływ)	Pozycja przedsiębiorstwa na rynku	Wartość przedsiębiorstwa względem konkurencji	Model biznesu przedsiębiorstwa	Rozwój działalności
	% respondentów			
1	0	0	0	0
2	2.5	3,7	6,8	4,3
3	10.6	13,7	6,2	13,7
4	57.8	63,4	49,7	54,7
5	29.2	19,3	37,3	27,3

Źródło: badania własne

Spośród 161 respondentów, większość uznała, że media społecznościowe mają znaczący wpływ na zawarte w tabeli aspekty. 93 osoby oceniły wpływ mediów społecznościowych na pozycję firmy na rynku jako istotny, a 47 osób stwierdziło, że jest on bardzo istotny. Podobnie, w przypadku wartości firmy względem konkurencji, 102 osoby uznały wpływ za istotny, a 31 osób za bardzo istotny. Wpływ mediów społecznościowych na model biznesu został oceniony jako istotny przez 80 osób, a jako bardzo istotny przez 60 osób. W kontekście rozwoju firmy, 88 respondentów uznało wpływ mediów społecznościowych za istotny, a 44 za bardzo istotny. Wyniki te podkreślają kluczową rolę mediów społecznościowych w strategiach marketingowych przedsiębiorstw kreatywnych.

Tabela 29. Użyteczność profili mediów społecznościowych do prowadzenia działalności w sektorze kreatywnym

STOPIEŃ ISTOTNOŚCI w skali od 1 do 5 <i>(gdzie 1 oznacza, że nie jest pomocne, a 5 oznacza, że jest bardzo pomocne)</i>	% respondentów
1	0
2	1,2
3	11,8
4	62,1
5	24,8

Źródło: badania własne

Spośród 161 respondentów, większość uznała, że korzystanie z mediów społecznościowych jest pomocne do prowadzenia działalności zaliczanej do sektora kreatywnego. Tylko 2 osoby oceniły, że media społecznościowe są niewielkim wsparciem, natomiast 19 osób uznało, że są one umiarkowanie pomocne. Znaczna część respondentów, bo aż 100 osób, oceniła, że media społecznościowe są pomocne, a 40 osób stwierdziło, że są one bardzo pomocne.

Tabela 30. Cel wykorzystania mediów społecznościowych w przedsiębiorstwie

STOPIEŃ ISTOTNOŚCI w skali od 1 do 5 <i>(gdzie 1 oznacza brak wykorzystania, a 5 wykorzystanie w bardzo dużym stopniu)</i>	1	2	3	4	5
Rozkład%					
Angażowanie klientów	3,1	10.6	32.9	36.0	17.4
Budowanie wizerunku	0	2.5	12.4	53.4	31.7
Pozyskiwanie i przekazywanie informacji o klientach	0	0	16.8	50.9	32.3
Rekrutacja i selekcja pracowników	0	0	21.7	49.7	28.6
Nawiązywanie kontaktów biznesowych	3.1	6.2	30.4	45.3	14.9
Pozyskiwanie wiedzy i zasobów do prowadzenia firmy z zewnątrz	0	2.5	28.0	47.2	22.4
Budowanie relacji z klientem	5.0	10.6	11.2	47.8	25.5
Prezentacja firmy i produktów	0	0	1.9	46.0	52.2
Zwiększenie sprzedaży	0	0	1.9	51.6	46.6
Funkcja informacyjna	0	0.6	5.6	48.4	45.3
Zewnętrzne budowanie firmowej bazy wiedzy	1.9	15.5	29.2	34.8	18.6
Dotarcie do nowych klientów	0	0	9.9	52.2	37.9
Popularyzacja marki	0	1.9	7.5	49.7	41.0
Prowadzenie kampanii reklamowych	0	2.5	5.0	36.0	56.5

Źródło: badania własne

Badania dotyczące celów wykorzystania mediów społecznościowych w firmach znajdujące się w tabeli 30 wskazują na różnorodne zastosowania tych narzędzi w kontekście prowadzenia działalności w sektorze kreatywnym.

Badania dotyczące celów wykorzystania mediów społecznościowych w firmach wskazują na różnorodne zastosowania tych narzędzi w kontekście prowadzenia działalności w sektorze kreatywnym. Spośród 161 respondentów, w przypadku angażowania klientów, media społecznościowe są wykorzystywane w bardzo dużym stopniu przez 28 przedsiębiorstw, natomiast 58 przedsiębiorstw oceniło ich wykorzystanie jako duże, 53 umiarkowane, 17 jako niewielkie, a tylko 5 podmiotów nie korzysta z nich wcale. Jeśli chodzi o budowanie wizerunku, 51 jednostek uznało, że media społecznościowe są wykorzystywane w bardzo dużym stopniu, 86 oceniło ich wpływ jako duży, 20 jako umiarkowany a 4 jako niewielki. W kwestii pozyskiwania i przekazywania informacji o klientach, 52 przedsiębiorstwa wykorzystują media społecznościowe w bardzo dużym stopniu, 82 oceniły ich wpływ jako duży, a 27 jako umiarkowany. W zakresie rekrutacji i selekcji pracowników, 46 przedsiębiorstw w bardzo dużym stopniu korzysta z mediów społecznościowych, 80 oceniło ich wpływ jako duży, a 35 korzysta z social media w umiarkowany sposób. Nawiązywanie kontaktów biznesowych za pomocą mediów społecznościowych jest wykorzystywane w bardzo dużym stopniu w 24 jednostkach, w dużym stopniu w 73, umiarkowanym w 49, niewielkim w 10, a 5 firm nie wykorzystuje ich w tym celu. Pozyskiwanie wiedzy i zasobów z zewnątrz angażuje 36 podmiotów w bardzo dużym stopniu, 76 uznało ich wpływ za duży, 45 za umiarkowany, a 4 za niewielki. Budowanie relacji z klientem poprzez media społecznościowe w bardzo dużym stopniu odbywa się w 41 przedsiębiorstwach, duży wpływ zauważyło 77 przedstawicieli ankietowanych działalności, umiarkowany 18, niewielki 17, a 8 nie korzysta z mediów społecznościowych w tym celu. W aspekcie „prezentacja firmy i produktów”, 84 podmioty wykorzystują media społecznościowe w bardzo dużym stopniu, 74 w dużym stopniu, a 3 w umiarkowanym. Aspekt „Zwiększenie sprzedaży” w bardzo dużym stopniu dotyczy 75 przedsiębiorstw, duży wpływ zauważyło 83 respondentów, a umiarkowany 3. Funkcję informacyjną mediów społecznościowych oceniło jako wykorzystaną w bardzo dużym stopniu 73 przedstawicieli przedsiębiorstw, 78 przedstawicieli jako wykorzystaną w dużym stopniu, a 9 jako wykorzystaną w sposób umiarkowany. W aspekcie „zewnętrznego budowania firmowej bazy wiedzy” dzięki mediom

społecznościowym, bardzo duży wpływ wskazuje 30 przedsiębiorstw, 56 wpływ jako duży, 47 jako umiarkowany, a 25 jako niewielki. Dotarcie do nowych klientów poprzez media społecznościowe odbywa się w bardzo dużym stopniu w 61 przedsiębiorstwach, duży wpływ zauważyło 84, a umiarkowany 16. Popularyzacja marki poprzez social media wdrażana jest w bardzo dużym stopniu w 66 badanych przedsiębiorstwach, 80 oceniło jej wykorzystanie jako duże, 12 jako umiarkowane, a 3 jako niewielkie. W aspekcie „prowadzenia kampanii reklamowych”, 91 stwierdza, że wpływ mediów społecznościowych jest bardzo duży, 58 respondentów oceniło ich wpływ jako duży, 8 jako umiarkowany, natomiast 4 jako niewielki. Badania dotyczące celów wykorzystania mediów społecznościowych w modelach biznesu przedsiębiorstw pokazują, że narzędzia te są intensywnie wykorzystywane w prezentacji produktów, prowadzeniu kampanii reklamowych oraz zwiększaniu sprzedaży, podczas gdy najmniejsze zaangażowanie zauważono w nawiązywaniu kontaktów biznesowych i zewnętrznym budowaniu bazy wiedzy. Media społecznościowe są również kluczowe w budowaniu relacji z klientami oraz pozyskiwaniu informacji o klientach, co podkreśla ich znaczenie w strategiach marketingowych i komunikacyjnych przedsiębiorstw. Ogólnie rzecz biorąc, przedsiębiorstwa używają mediów społecznościowych do różnorodnych celów, głównie skupiając się na działaniach promocyjnych i interakcji z klientami.

Tabela 31. Wzrost częstotliwości korzystania z mediów społecznościowych przez przedsiębiorstwo w ciągu ostatnich 5 lat

STOPIEŃ ISTOTNOŚCI w skali od 1 do 5 <i>(gdzie 1 oznacza brak częstotliwości, a 5 bardzo znaczący wzrost częstotliwości)</i>	% respondentów
1	0
2	0,6
3	10,6
4	44,1
5	44,7

Źródło: badania własne

Na podstawie przeprowadzonych badań dotyczących wzrostu częstotliwości korzystania z mediów społecznościowych przez firmy w ciągu ostatnich 5 lat, wynika, że spośród 161 respondentów tylko 1 osoba oceniła ten wzrost jako niewielki. Siedemnaście osób uznało wzrost za umiarkowany, natomiast 71 respondentów oceniło, że częstotliwość korzystania z mediów społecznościowych wzrosła w dużym stopniu.

Najwięcej, bo aż 72 osoby, stwierdziły, że wzrost ten był bardzo duży. Wyniki te jednoznacznie wskazują na znaczący wzrost częstotliwości wykorzystywania mediów społecznościowych przez firmy na przestrzeni ostatnich lat.

Tabela 32. Skuteczność mediów społecznościowych w porównaniu do tradycyjnych form reklamy

STOPIEŃ ISTOTNOŚCI w skali od 1 do 5 <i>(gdzie 1 oznacza brak analizy, a 5 analizę profili w bardzo dużym stopniu)</i>	% respondentów
1	0
2	0
3	8,7
4	38,5
5	52,8

Źródło: badania własne

Spośród 161 respondentów, 14 osób oceniło skuteczność nowoczesnych form marketingowych, takich jak media społecznościowe, w porównaniu do tradycyjnych form (reklama w radio, telewizji, prasie) jako umiarkowaną. Sześćdziesiąt dwie osoby uznały, że skuteczność jest wysoka, natomiast 85 respondentów stwierdziło, że nowoczesne formy marketingowe mają bardzo wysoką skuteczność. Wyniki te podkreślają przewagę mediów społecznościowych w efektywnym docieraniu do nowych klientów w porównaniu z tradycyjnymi metodami marketingu.

Tabela 33. Analiza profili klientów przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych w celu targetowania propozycji wartości produktów

STOPIEŃ ISTOTNOŚCI w skali od 1 do 5 <i>(gdzie 1 oznacza brak analizy, a 5 analizę profili w bardzo dużym stopniu)</i>	% respondentów
1	0
2	0,6
3	19,3
4	48,4
5	31,7

Źródło: badania własne

W badaniu dotyczącym analizy profili klientów w mediach społecznościowych w celu dostosowania produktów, 1 respondent ocenił, że analiza jest niewielka. 31 osób

stwierdziło, że analiza jest umiarkowana. 78 respondentów uznało, że profile są analizowane w dużym stopniu, a 51 osób wskazało, że analiza jest przeprowadzana w bardzo dużym stopniu. Wyniki te wyraźnie wskazują na wysoką wagę, jaką firmy przywiązują do szczegółowej analizy profili klientów w mediach społecznościowych, aby skutecznie dostosować swoje produkty.

Tabela 34. Wpływ sytuacji rynkowej oraz zachowań konkurencji na większą aktywność w social media względem tradycyjnych kanałów komunikacji medialnej

STOPIEŃ ISTOTNOŚCI w skali od 1 do 5 <i>(gdzie 1 oznacza brak wpływu, a 5 oznacza wpłynęła znacząco)</i>	% respondentów
1	0
2	0
3	5,0
4	57,1
5	37,9

Źródło: badania własne

W badaniu dotyczącym wpływu obecnej sytuacji rynkowej oraz zachowań konkurencji na aktywność w mediach społecznościowych w porównaniu z tradycyjnymi środkami komunikacji, 8 respondentów oceniło, że wpływ ten jest umiarkowany. 92 osoby uznały, że wpływ jest duży, a 61 respondentów stwierdziło, że sytuacja rynkowa i zachowania konkurencji wpłynęły znacząco na większą aktywność w mediach społecznościowych.

Tabela 35. Automatyzacja procesu dotarcia do potencjalnych klientów przedsiębiorstwa dzięki mediom społecznościowym

STOPIEŃ ISTOTNOŚCI w skali od 1 do 5 <i>(gdzie 1 oznacza brak zwiększenia, a 5 zwiększyło w bardzo dużym stopniu dostęp do potencjalnych klientów)</i>	% respondentów
1	0
2	0
3	9,9
4	65,8
5	24,2

Źródło: badania własne

Poprzez zaprezentowane w tabeli 35 wyniki, można stwierdzić, że 16 osób uznało, że prowadzenie profili w mediach społecznościowych umiarkowanie zautomatyzowało proces dotarcia do potencjalnych klientów, 106 respondentów oceniło, że wpływ ten był duży, a 39 osób stwierdziło, że automatyzacja w bardzo dużym stopniu zwiększyła dostęp do potencjalnych klientów. Ogółem wszyscy respondenci potwierdzili, że media społecznościowe mają istotny wpływ na automatyzację procesu dotarcia do potencjalnych klientów.

Tabela 36. Częstotliwość analizy trendów i zachowań w mediach społecznościowych

STOPIEŃ ISTOTNOŚCI w skali od 1 do 5 <i>(gdzie 1 oznacza brak, a 5 bardzo często)</i>	% respondentów
1	0
2	45,3
3	6,8
4	28,0
5	19,9

Źródło: badania własne

Spośród 161 respondentów, 73 osoby zadeklarowały, że analiza trendów oraz zachowań klientów w mediach społecznościowych jest dokonywana rzadko, 11 osób oceniło tę analizę jako umiarkowaną, 45 respondentów stwierdziło, że analiza jest dokonywana często a 32 osoby przyznały, że analiza jest dokonywana bardzo często. Ogółem wszyscy respondenci wyrazili swoje opinie, co daje pełną liczbę 161 i wskazuje na zróżnicowane podejście przedsiębiorstw do analizy trendów i zachowań klientów w mediach społecznościowych.

Tabela 37. Skuteczność planowania działań w przedsiębiorstwie dzięki analizie trendów oraz zachowań klientów w mediach społecznościowych

STOPIEŃ ISTOTNOŚCI w skali od 1 do 5 <i>(gdzie 1 oznacza brak, a 5 oznacza przekłada się w bardzo dużym stopniu)</i>	% respondentów
1	0
2	6,8
3	13,7
4	56,5
5	23,0

Źródło: badania własne

W badaniu, 11 osób stwierdziło, że analiza trendów oraz zachowań klientów w mediach społecznościowych rzadko przekłada się na planowanie działań przez firmę, 22 osoby oceniły ten wpływ jako umiarkowany, 91 respondentów uznało, że analiza ta często wpływa na planowanie działań, a 37 osób przyznało, że przekłada się to w bardzo dużym stopniu. Łącznie wszyscy respondenci wyrazili swoje opinie, co daje pełną liczbę 161, co wskazuje na istotne znaczenie analizy trendów i zachowań klientów w planowaniu strategicznych działań firm.

W rezultacie, cel pracy C3, który brzmi: „Identyfikacja oddziaływania mediów społecznościowych na komponenty modeli biznesu przedsiębiorstw z sektora kreatywnego” został na tym etapie zweryfikowany pozytywnie, co stanowi istotne wsparcie dla kolejnych badań. Podjęcie w dalszej części szczegółowej analizy ilościowej oraz wykorzystanie metod statystycznych będzie kluczowe dla głębszego zrozumienia roli mediów społecznościowych w sektorze przedsiębiorstw kreatywnych. W oparciu o uzyskane wyniki, dalsze badania mogą skupić się na bardziej szczegółowej analizie użyteczności i opłacalności wykorzystania mediów społecznościowych w generowaniu przychodów, interakcji z interesariuszami, oraz adaptacji modeli biznesu do zmieniających się trendów rynkowych.

Rozdział 5

Kreowanie modeli biznesu przedsiębiorstw sektora kreatywnego z wykorzystaniem mediów społecznościowych

5.1. Analiza roli mediów społecznościowych z perspektywy klienta w modelach biznesu

Diagnoza użyteczności mediów społecznościowych, z uwzględnieniem perspektywy klienta w modelach biznesu, posłużyła jako podstawa do sformułowania trzech hipotez badawczych. Proponowane hipotezy zakładają badanie wpływu różnych aspektów funkcjonalności mediów społecznościowych na interakcję klienta oraz ocenę użyteczności tych platform w kontekście relacji przedsiębiorstw z klientami. Przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły na dogłębne zrozumienie mechanizmów, które wpływają na użyteczność wykorzystania mediów społecznościowych z perspektywy klienta, w modelach biznesu, a także identyfikację obszarów wymagających dalszych badań w kontekście relacji przedsiębiorstwo - klient.

Na podstawie analizy literatury sformułowano hipotezę H1 która brzmi:

Istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy użytecznością mediów społecznościowych do nawiązywania relacji z klientami a rodzajem informacji pozyskiwanym przez media społecznościowe.

W celu weryfikacji hipotezy H1 zbadano związki pomiędzy poszczególnymi wymiarami zmiennych. Zmienna „użyteczność mediów społecznościowych do nawiązywania relacji z klientami” zawiera 4 wymiary, tj. media relacyjne „platformy oparte na profilach ze spersonalizowanymi wiadomościami (np. Facebook, LinkedIn), self-media – oparte na profilach z niepersonalizowanymi komunikatami (np. Twitter, Weibo), media oparte na współpracy – platformy oparte na treści ze spersonalizowanymi wiadomościami, np. (Quora, Reddit), a także media oparte na kreatywności – platformy oparte na treści z niepersonalizowanymi komunikatami, natomiast zmienna „rodzaj informacji pozyskiwanych przez media społecznościowe” zawiera 7 wymiarów tj. informacje o potrzebach klientów, zachowaniach klientów, oczekiwaniach klientów, o statusie materialnym klientów, wieku klientów, wykształceniu klientów, zainteresowaniach klientów. Opis zmiennych przygotowano w tabeli 38, a wyniki analizy przedstawia tabela 39.

Tabela 38. Zmienne wykorzystane do weryfikacji hipotezy H1

Wymiar	Pytanie	Nr pytania
q13i1	Jakie rodzaje mediów społecznościowych są najbardziej użyteczne z perspektywy nawiązywania relacji z klientami? - self-media – media oparte na profilach z niepersonalizowanymi komunikatami (np. Twitter, Weibo)	10
q13i2	Jakie rodzaje mediów społecznościowych są najbardziej użyteczne z perspektywy nawiązywania relacji z klientami? - self-media – media oparte na profilach z niepersonalizowanymi komunikatami (np. Twitter, Weibo)	10
q13i3	Jakie rodzaje mediów społecznościowych są najbardziej użyteczne z perspektywy nawiązywania relacji z klientami? - media oparte na współpracy – platformy oparte na treści ze spersonalizowanymi wiadomościami (np. Quora, Reddit)	10
q13i4	Jakie rodzaje mediów społecznościowych są najbardziej użyteczne z perspektywy nawiązywania relacji z klientami? - media oparte na kreatywności – platformy oparte na treści z niepersonalizowanymi komunikatami.	10
q10i1	Jakie informacje pozyskujecie Państwo o swoim kliencie dzięki mediom społecznościowym? - informacje o potrzebach Państwa klientów	7
q10i2	Jakie informacje pozyskujecie Państwo o swoim kliencie dzięki mediom społecznościowym? - informacje o zachowaniach klientów	7
q10i3	Jakie informacje pozyskujecie Państwo o swoim kliencie dzięki mediom społecznościowym? - informacje o oczekiwaniach klientów	7
q10i4	Jakie informacje pozyskujecie Państwo o swoim kliencie dzięki mediom społecznościowym? - informacje o statusie materialnym	7
q10i5	Jakie informacje pozyskujecie Państwo o swoim kliencie dzięki mediom społecznościowym? - informacje o wieku klientów	7
q10i6	Jakie informacje pozyskujecie Państwo o swoim kliencie dzięki mediom społecznościowym? - informacje o wykształceniu klientów	7
q10i7	Jakie informacje pozyskujecie Państwo o swoim kliencie dzięki mediom społecznościowym? - informacje o zainteresowaniach klientów	7

Źródło: badania własne

Tabela 39. Analiza korelacji dla hipotezy H1

Korelacje

		q13i1	q13i2	q13i3	q13i4	q10i1	q10i2	q10i3	q10i4	q10i5	q10i6
rho Spearmana	q13i2	Współczynnik korelacji	,102								
		Istotność (dwustronna)	,199								
		N	161								
q13i3	Współczynnik korelacji	,141	,252**								
	Istotność (dwustronna)	,075	,001								
	N	161	161								
q13i4	Współczynnik korelacji	,163*	,239**	,102							
	Istotność (dwustronna)	,039	,002	,198							
	N	161	161	161							
q10i1	Współczynnik korelacji	,118	,070	,294**	,116						
	Istotność (dwustronna)	,135	,377	<,001	,144						
	N	161	161	161	161						
q10i2	Współczynnik korelacji	,178*	-,033	,249**	-,011	,761**					
	Istotność (dwustronna)	,024	,678	,001	,885	<,001					
	N	161	161	161	161	161					
q10i3	Współczynnik korelacji	,179*	,088	,286**	,048	,638**	,576**				
	Istotność (dwustronna)	,023	,265	<,001	,542	<,001	<,001				
	N	161	161	161	161	161	161				
q10i4	Współczynnik korelacji	,169*	,111	,176*	,086	,720**	,686**	,525**			
	Istotność (dwustronna)	,032	,162	,026	,277	<,001	<,001	<,001			
	N	161	161	161	161	161	161	161			
q10i5	Współczynnik korelacji	,205**	,149	,180*	,132	,528**	,607**	,633**	,578**		
	Istotność (dwustronna)	,009	,058	,022	,095	<,001	<,001	<,001	<,001		
	N	161	161	161	161	161	161	161	161		
q10i6	Współczynnik korelacji	,211**	,152	,210**	,091	,557**	,540**	,585**	,635**	,683**	
	Istotność (dwustronna)	,007	,054	,008	,253	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	
q10i7	Współczynnik korelacji	,224**	-,016	,188**	,016	,586**	,687**	,698**	,600**	,627**	,520**
	Istotność (dwustronna)	,004	,838	,017	,840	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161

*. Korelacja istotna na poziomie 0.05 (dwustronnie).

** Korelacja istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

W analizie korelacji rho Spearmana zaobserwowano liczne istotne statystycznie związki między badanymi zmiennymi. Po pierwsze, istnieje istotna i dodatnia korelacja między mediami opartymi na współpracy a pozyskiwaniem informacji o potrzebach klienta dzięki mediom społecznościowym ($r = 0,294$, $p < 0,001$), co sugeruje, że wzrost korzystania z mediów opartych na współpracy ze spersonalizowanymi treściami jest związany ze wzrostem pozyskiwanych informacji o potrzebach klientów dzięki mediom społecznościowym. Ponadto, istnieją istotne korelacje między innymi parami zmiennych, takie jak wpływ mediów z niepersonalizowanymi komunikatami a pozyskanie informacji o zachowaniach klientów, platformami opartymi na treści z niepersonalizowanymi komunikatami i informacjami o oczekiwaniach klientów, oraz informacjami o wieku klientów i ich wykształceniu. Self media (np. X) wykazują statystycznie nieistotną zależność w związku z informacjami o zachowaniach klientów ($r = -0,033$, $p = 0,678$), natomiast media oparte na kreatywności wykazują istotną, aczkolwiek słabą korelację z informacjami o oczekiwaniach klientów ($r = 0,176$, $p = 0,026$). Wyniki te sugerują, że istnieją pewne wzajemne relacje między zmiennymi dotyczącymi użyteczności z perspektywy nawiązywania relacji z klientami a informacjami pozyskiwanymi o kliencie dzięki mediom społecznościowym.

Istnieje dodatni związek między użytecznością mediów społecznościowych wynikającą z perspektywy nawiązywania relacji z klientami – media oparte na kreatywności – a użytecznością mediów społecznościowych wynikającą z perspektywy nawiązywania relacji z klientami, ($r = 0,163$, $p = 0,039$), co sugeruje, że wzrost użyteczności mediów społecznościowych wynikający z perspektywy nawiązywania relacji z klientami w mediach opartych na kreatywności jest skorelowany ze wzrostem użyteczności mediów społecznościowych wynikającej z perspektywy nawiązywania relacji z klientami na platformach opartych o profile ze spersonalizowanymi komunikatami. Istotnie statystycznie i dodatnie korelacje zaobserwowano również między użytecznością mediów społecznościowych opartych na współpracy a użytecznością mediów społecznościowych z perspektywy nawiązywania relacji z klientami, ($r = 0,252$, $p = 0,001$), między użytecznością mediów społecznościowych wynikającą z perspektywy nawiązywania relacji z klientami a użytecznością mediów społecznościowych z perspektywy nawiązywania relacji z klientami w mediach opartych na profilach z niepersonalizowanymi komunikatami, ($r = 0,239$, $p = 0,002$), oraz między użytecznością mediów społecznościowych wynikającą z perspektywy nawiązywania relacji z klientami w mediach opartych na współpracy (platformy oparte na treści ze spersonalizowanymi wiadomościami) a informacjami o potrzebach klientów pozyskiwanymi poprzez media społecznościowe, ($r = 0,294$, $p < 0,001$). Warto również zwrócić uwagę na istotne korelacje między „informacjami o zachowaniach klientów pozyskiwanych dzięki mediom społecznościowym” a „użytecznością mediów społecznościowych wynikającą z perspektywy nawiązywania relacji z klientami na platformach opartych o profile ze spersonalizowanymi wiadomościami, ($r = 0,178$, $p = 0,024$), a także między informacjami o oczekiwaniach klientów pozyskiwanymi poprzez media społecznościowe a użytecznością mediów społecznościowych wynikającą z perspektywy nawiązywania relacji z klientami na platformach opartych o profile ze spersonalizowanymi wiadomościami, ($r = 0,179$, $p = 0,023$), oraz między informacjami o statusie materialnym pozyskiwanymi poprzez media społecznościowe a użytecznością mediów społecznościowych wynikającą z perspektywy nawiązywania relacji z klientami na platformach opartych o profile ze spersonalizowanymi wiadomościami, ($r = 0,169$, $p = 0,032$).

Dodatkowo, zaobserwowano silne korelacje między informacjami o potrzebach klientów pozyskiwanymi poprzez media społecznościowe a informacjami o zachowaniach klientów pozyskiwanymi dzięki mediom społecznościowym, ($r = 0,761$,

$p < 0,001$), między informacjami o potrzebach klientów pozyskanymi poprzez media społecznościowe a informacjami o oczekiwaniach klientów pozyskanymi poprzez media społecznościowe, ($r = 0,638$, $p < 0,001$), oraz między „informacjami o potrzebach klientów pozyskanymi poprzez media społecznościowe” a (informacjami o statusie materialnym pozyskanymi poprzez media społecznościowe), ($r = 0,720$, $p < 0,001$). Istnieją również istotne statystycznie związki między zmiennymi „informacje o wieku klientów pozyskane poprzez media społecznościowe” a „informacje o potrzebach klientów pozyskane poprzez media społecznościowe”, ($r = 0,528$, $p < 0,001$), między informacjami o wykształceniu klientów pozyskiwanymi poprzez media społecznościowe a informacjami o potrzebach klientów pozyskiwanymi poprzez media społecznościowe, ($r = 0,557$, $p < 0,001$), oraz między informacjami o zainteresowaniach klientów pozyskiwanymi poprzez media społecznościowe a informacjami o potrzebach klientów pozyskiwanymi poprzez media społecznościowe, ($r = 0,586$, $p < 0,001$). Te wyniki wskazują na istotne powiązania między badanymi zmiennymi w kontekście analizowanego zestawu danych.

Uzyskane wyniki wzbogacają wachlarz przesłanek świadczących o tym, że relacje między klientami a dostawcami usług mogą być wzmocnione poprzez interakcje w mediach społecznościowych, co skutkuje korzystnymi efektami wymiany informacji. Marketerzy z powodzeniem korzystają z różnych narzędzi, takich jak aplikacje mobilne, poczta elektroniczna i technologie internetowe, aby uzyskać łatwy dostęp do klientów. Interaktywność w mediach społecznościowych odgrywa kluczową rolę w procesie decyzyjnym dotyczącym zakupu, a rodzaj informacji pozyskanych w wyniku tych interakcji jest istotny (Arjun *i in.*, 2021).

Badacze dotychczas zwracali uwagę, że klienci wykazują tendencję do wypracowywania większego zaufania do informacji zawartych w sieciach społecznościowych, szczególnie w przypadku recenzji online dotyczących produktów, usług lub całego przedsiębiorstwa. Informatywność mediów społecznościowych pozytywnie koreluje z zachowaniami zakupowymi konsumentów. W związku z tym zaufanie do marki może zostać wzmocnione poprzez udostępnienie konsumentom informacji o jakości produktu lub usługi oraz wartości marki (Hajli, 2014; Warren *i in.*, 2014; Kitsios *i in.*, 2022). Wymienieni badacze podkreślili znaczenie portali społecznościowych w umożliwianiu konsumentom dzielenia się doświadczeniami związanymi z marką, co stanowi ważne źródło informacji dla innych klientów. Blanco *i inni* (2010) stwierdzili jednogłośnie, że informatywność mediów społecznościowych

była dodatnio powiązana z zachowaniami zakupowymi konsumentów. Jest to zgodne z badaniami Lee i Hong (2016), którzy zweryfikowali pozytywny wpływ kreatywnych reklam i informatywności na postrzeganie przez konsumentów.

Warto zauważyć, że rozwijająca się świadomość konsumentów na temat marki i jej oferty zazwyczaj skutkuje poszukiwaniem dodatkowych informacji w Internecie, zwłaszcza w mediach społecznościowych. Zainteresowanie konsumentów pozyskaniem istotnych informacji o marce skierowane jest przeważnie ku mediom społecznościowym. W kwestii decyzji zakupowych, informatywność mediów społecznościowych wpływa bezpośrednio i pośrednio na proces podejmowania decyzji przez konsumentów poprzez kształtowanie zaufania do marki. Stosowanie mediów społecznościowych jako narzędzia komunikacji i informacji może zasadniczo wspomagać firmy w skutecznym zarządzaniu, zbieraniu niezbędnych informacji od użytkowników, skutecznym komunikowaniu się z nimi oraz znacznym rozwoju ich działalności.

W badaniach przeprowadzonych przez autora niniejszej pracy można zauważyć, że platformy mediów społecznościowych takie jak Twitter (obecnie X) wykazują istotną korelację w związku z badaniem informacji o zachowaniach klientów co wskazuje na użyteczność tych portali do pozyskiwania informacji o kliencie. Badania w tym zakresie wcześniej prowadzili między innymi e.g., Carlson, Rahman, Taylor, Voola (2019); Quach i inni (2019); So, Wei i Martin (2020); Wang i Lee (2020), uzasadniając, że Twitter (obecnie X) jest jedną z platform, która angażuje klientów i pozyskuje o nich informacje zapewniając wgląd w ich zachowania.

Dzięki mediom społecznościowym dostawcy usług mogą efektywnie przekazywać informacje o marce swoim obserwatorom, wzmacniając jednocześnie więzi między marką a konsumentami co jest potwierdzeniem badań, które zostały przeprowadzone przez autora. Znajduje to potwierdzenie także w literaturze do czego odwołują się szczegółowo e.g., Garg i inni (2020); Loureiro i Lopes (2019); Shah i inni (2019). Dodatkowo, platformy te umożliwiają zbieranie bardziej szczegółowych danych o konsumentach, co wspomaga podejmowanie inteligentnych decyzji marketingowych. Facebook, Instagram, YouTube i WhatsApp otworzyły przed przedsiębiorstwami nowe perspektywy biznesowe, umożliwiając interakcję z potencjalnymi klientami, budowanie relacji oraz zwiększanie wiarygodności marki. Indywidualizowane przekazywanie informacji za pośrednictwem tych platform wpływa na poziom świadomości marki, zachowania wyszukiwania informacji, kreowanie wizerunku marki i proces podejmowania decyzji zakupowych przez klientów. Przeprowadzone badania potwierdzają, że hipoteza H1 została zweryfikowana pozytywnie i zarazem potwierdzona.

W dalszej kolejności zbadano jakie narzędzia są kluczowe w monitorowaniu i profilowaniu klientów, w kontekście ich wykorzystania do komunikacji z klientem.

Na podstawie analizy literatury sformułowano hipotezę H2, która brzmi:

Istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy narzędziami wykorzystywanymi do monitorowania i profilowania klientów a rolą mediów społecznościowych w komunikacji z klientami.

W celu weryfikacji hipotezy H2 zbadano związki pomiędzy poszczególnymi wymiarami zmiennych. Zmienna „narzędzia wykorzystywane do monitorowania i profilowania klientów” zawiera 6 wymiarów: tj. Google Analytics, Brand 24, Sotrender, Socialbaker, Monitori, BrandWatch, natomiast zmienna „rola mediów społecznościowych w komunikacji z klientami” zawiera 2 wymiary tj. pozyskanie klienta oraz utrzymanie klienta.

Opis zmiennych przygotowano w tabeli numer 40 a wyniki analizy przedstawia tabela numer 41.

Tabela 40. Zmienne wykorzystane do weryfikacji hipotezy H2

Wymiar	Pytanie	Nr pytania
q14i1	Czy wykorzystują Państwo poniższe narzędzia do monitorowania i profilowania klientów? - Google Analytics	11
q14i2	Czy wykorzystują Państwo poniższe narzędzia do monitorowania i profilowania klientów? - Brand 24	11
q14i3	Czy wykorzystują Państwo poniższe narzędzia do monitorowania i profilowania klientów? - Sotrender	11
q14i4	Czy wykorzystują Państwo poniższe narzędzia do monitorowania i profilowania klientów? - Socialbakers	11
q14i5	Czy wykorzystują Państwo poniższe narzędzia do monitorowania i profilowania klientów? - Monitori	11
q14i6	Czy wykorzystują Państwo poniższe narzędzia do monitorowania i profilowania klientów? - BrandWatch	11
q17i1	Proszę ocenić w jakim stopniu korzystanie z mediów społecznościowych pomaga Państwa firmie w: - pozyskaniu klientów	14
q17i2	Proszę ocenić w jakim stopniu korzystanie z mediów społecznościowych pomaga Państwa firmie w: - utrzymaniu klientów	14

Źródło: badania własne

Tabela 41. Analiza korelacji dla hipotezy H2

Korelacje

		q14i1	q14i2	q14i3	q14i4	q14i5	q14i6	q17i1
rho Spearmana	q14i2	Współczynnik korelacji	,198 ^{**}					
		Istotność (dwustronna)	,012					
		N	161					
q14i3	Współczynnik korelacji	-,123	-,025					
	Istotność (dwustronna)	,119	,752					
	N	161	161					
q14i4	Współczynnik korelacji	,106	,335 ^{***}	,285 ^{***}				
	Istotność (dwustronna)	,183	<,001	<,001				
	N	161	161	161				
q14i5	Współczynnik korelacji	,107	,223 ^{***}	,206 ^{***}	,111			
	Istotność (dwustronna)	,175	,004	,009	,161			
	N	161	161	161	161			
q14i6	Współczynnik korelacji	,293 ^{***}	,618 ^{***}	,269 ^{***}	,693 ^{***}	,308 ^{***}		
	Istotność (dwustronna)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		
	N	161	161	161	161	161		
q17i1	Współczynnik korelacji	,095	,053	-,143	-,058	,070	,021	
	Istotność (dwustronna)	,231	,501	,070	,467	,375	,795	
	N	161	161	161	161	161	161	
q17i2	Współczynnik korelacji	,142	,017	-,181 ^{**}	-,049	-,004	,008	,400 ^{***}
	Istotność (dwustronna)	,072	,830	,021	,537	,958	,916	<,001
	N	161	161	161	161	161	161	161

*. Korelacja istotna na poziomie 0.05 (dwustronnie).

**. Korelacja istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

W analizie korelacji rho Spearmana zaobserwowano kilka umiarkowanie istotnych statystycznie związków między badanymi zmiennymi. Po pierwsze, istnieje istotna i dodatnia korelacja między narzędziem Brand 24 a utrzymaniem klienta ($r = 0,400$, $p < 0,001$), co sugeruje, że wzrost wartości wykorzystania narzędzia Brand 24 jest związany ze wzrostem poziomu utrzymania klienta. Ponadto, istnieją korelacje ujemne między zmiennymi (q14) (wykorzystywanie narzędzi do monitorowania i profilowania klientów) a (q17) (pomoc przy utrzymaniu i pozyskaniu klientów dzięki mediom społecznościowym), takie jak wykorzystanie narzędzia Socialbakers i pozyskanie docelowego klienta ($r = -0,143$, $p = 0,070$). Wyniki te sugerują pewne wzajemne relacje między zmiennymi q14 a q17, choć nie wszystkie są statystycznie istotne. Dalsze rozważania mogą pomóc w lepszym zrozumieniu tych związków i ich implikacji.

Istnieje dodatni związek między wykorzystaniem narzędzia do monitorowania i profilowania klientów - Brand 24 a wykorzystaniem narzędzia do monitorowania i profilowania klientów - Google Analytics, ($r = 0,198$, $p = 0,012$), co wskazuje, że wzrost korzystania z narzędzia Brand 24 jest skorelowany ze wzrostem korzystania z narzędzia Google Analytics. Dodatkowo, wykorzystanie narzędzia do monitorowania i profilowania klientów - Socialbakers wykazuje istotne dodatnie korelacje z Brand 24, ($r = 0,335$, $p < 0,001$), oraz z wykorzystaniem narzędzia do monitorowania i profilowania

klientów - Sotrender, ($r = 0,285$, $p < 0,001$). Zmienna „wykorzystanie narzędzia do monitorowania i profilowania klientów – Monitori” jest dodatnio skorelowana z Brand 24, ($r = 0,223$, $p = 0,004$), oraz z wykorzystaniem narzędzia do monitorowania i profilowania klientów - Sotrender, ($r = 0,206$, $p = 0,009$). Warto również zwrócić uwagę na istotne statystycznie, silne i dodatnie korelacje między wykorzystaniem narzędzia do monitorowania i profilowania klientów - BrandWatch a Brand 24, ($r = 0,618$, $p < 0,001$), między BrandWatch a Sotrender, ($r = 0,269$, $p < 0,001$), oraz między BrandWatch a Socialbakers, ($r = 0,693$, $p < 0,001$).

Kolejne istotne związki obejmują dodatnią korelację między narzędziami BrandWatch a Monitori, ($r = 0,308$, $p < 0,001$). Zmienna: „korzystanie z mediów społecznościowych pomaga Państwu firmie w pozyskaniu klientów” wykazuje silną dodatnią korelację z „korzystanie z mediów społecznościowych pomaga Państwu firmie w utrzymaniu klientów”, ($r = 0,400$, $p < 0,001$), co sugeruje istotny związek między tymi dwiema zmiennymi w analizowanym zestawie danych.

Przeprowadzone badania częściowo potwierdzają postawioną hipotezę H2. Można zatem stwierdzić, że istnieje częściowa korelacja między narzędziami stosowanymi do monitorowania klientów a funkcją mediów społecznościowych w interakcji z konsumentami. Platformy społecznościowe są powszechnie wykorzystywane przez przedsiębiorstwa do nawiązywania kontaktów z klientami, dostarczania informacji o swoich markach oraz kształtowania pozytywnego wizerunku. Dodatkowo, platformy te dostarczają możliwość śledzenia reakcji i interakcji klientów, co stanowi istotne źródło informacji dla firm, umożliwiając zarówno zwiększenie zaangażowania klientów, jak i wpływanie na ich decyzje zakupowe. Narzędzia analityczne, takie jak Google Analytics, Brand 24, Sotrender, są używane przez marketerów do monitorowania reakcji klientów na treści dostępne online.

Gkikas i inni (2022) wskazali na wartość narzędzi mediów społecznościowych do poprawy zaangażowania klientów dzięki tworzeniu odpowiednich komunikatów i szybkości dotarcia do klientów, natomiast (Huang *i in.*, 2019; Liu *i in.*, 2018) zwrócili uwagę, że owe narzędzia pomagają dotrzeć do odpowiedniego rynku docelowego. Z kolei Gómez i inni (2019) oraz Zeng i Gerritsen (2014) wskazują na pozytywny wpływ narzędzi, które umożliwiają użytkownikom jednocześnie nadawać komunikaty do określonej grupy odbiorców jak i odpowiednio je monitorować. Dzięki wykorzystaniu narzędzi analitycznych możliwe jest szczegółowe śledzenie sposobu, w jaki użytkownicy reagują na różne aspekty marki i dostarczane treści. W kontekście badań nad mediami

społecznościowymi i ich wpływem na modele biznesu w przedsiębiorstwach z sektora kreatywnego, istotne jest zrozumienie roli, jaką pełnią narzędzia monitorowania klientów, zarówno w analizie reakcji klientów na treści społecznościowe, jak i w doskonaleniu strategii interakcji z klientami. To podejście pozwala na lepsze zrozumienie, jakie działania mogą przynieść największe korzyści w zakresie komunikacji z klientami i budowania pozytywnego wizerunku marki, a co dodatkowo powinno znaleźć swoje odzwierciedlenie w komponentach modeli biznesu przedsiębiorstw z sektora kreatywnego.

Poddano także badaniu związek pomiędzy wartościami, które media społecznościowe generują dla przedsiębiorstw a postrzeganą użytecznością tych mediów do nawiązywania relacji z klientami.

Na podstawie analizy literatury sformułowano hipotezę H3, która brzmi:

Istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy wartościami wnoszonymi do przedsiębiorstw z sektora kreatywnego dzięki mediom społecznościowym a użytecznością tych mediów w nawiązywaniu relacji z klientami.

W celu weryfikacji hipotezy H3 zbadano związki pomiędzy poszczególnymi wymiarami zmiennych. Zmienna „wartości wnoszone do przedsiębiorstw z sektora kreatywnego poprzez media społecznościowe” zawiera 6 wymiarów tj. budowanie świadomości marki, nawiązywanie i podtrzymywanie relacji z klientami w czasie rzeczywistym, tworzenie contentu i dzielenia się informacjami w bardzo szybkim tempie, dotarcie do określonej grupy docelowej, wzrost ruchu w serwisie internetowym przedsiębiorstwa, wzrost sprzedaży, natomiast zmienna „użyteczność mediów społecznościowych do nawiązywania relacji z klientami” zawiera jedynie 4 wymiary tj. media relacyjne „platformy oparte na profilach ze spersonalizowanymi wiadomościami (np. Facebook, LinkedIn), self-media – oparte na profilach z niepersonalizowanymi komunikatami (np. Twitter, Weibo), media oparte na współpracy – platformy oparte na treści ze spersonalizowanymi wiadomościami np. (Quora, Reddit) a także media oparte na kreatywności – platformy oparte na treści z niepersonalizowanymi komunikatami. Opis zmiennych przygotowano w tabeli 42, a wyniki analizy przedstawia tabela 43.

Tabela 42. Zmienne wykorzystane do weryfikacji hipotezy H3

Wymiar	Pytanie	Nr pytania
q9i1	Czy Państwa zdaniem wartość mediów społecznościowych wnoszona przez media społecznościowe wynika z: - budowania świadomości marki	6
q9i2	Czy Państwa zdaniem wartość mediów społecznościowych wnoszona przez media społecznościowe wynika z: - nawiązywania i podtrzymywania relacji z klientami w czasie rzeczywistym	6
q9i3	Czy Państwa zdaniem wartość mediów społecznościowych wnoszona przez media społecznościowe wynika z: - tworzenia contentu (treści) i dzielenia się informacjami w bardzo szybkim tempie	6
q9i4	Czy Państwa zdaniem wartość mediów społecznościowych wnoszona przez media społecznościowe wynika z: - dotarcia do określonej grupy docelowej	6
q9i5	Czy Państwa zdaniem wartość mediów społecznościowych wnoszona przez media społecznościowe wynika z: - wzrostu ruchu w serwisie internetowym przedsiębiorstwa	6
q9i6	Czy Państwa zdaniem wartość mediów społecznościowych wnoszona przez media społecznościowe wynika z: - wzrostu sprzedaży	6
q13i1	Jakie rodzaje mediów społecznościowych są najbardziej użyteczne z perspektywy nawiązywania relacji z klientami? - media relacyjne - platformy oparte na profilach ze spersonalizowanymi wiadomościami (np. Facebook, LinkedIn)	10
q13i2	Jakie rodzaje mediów społecznościowych są najbardziej użyteczne z perspektywy nawiązywania relacji z klientami? - self-media - media oparte na profilach z niepersonalizowanymi komunikatami (np. Twitter, Weibo)	10
q13i3	Jakie rodzaje mediów społecznościowych są najbardziej użyteczne z perspektywy nawiązywania relacji z klientami? - media oparte na współpracy – platformy oparte na treści ze spersonalizowanymi wiadomościami (np. Quora, Reddit)	10
q13i4	Jakie rodzaje mediów społecznościowych są najbardziej użyteczne z perspektywy nawiązywania relacji z klientami? - media oparte na kreatywności – platformy oparte na treści z niepersonalizowanymi komunikatami.	10

Źródło: badania własne

Tabela 43. Analiza korelacji dla hipotezy H3

Korelacje

		q9i1	q9i2	q9i3	q9i4	q9i5	q9i6	q13i1	q13i2	q13i3	
rho Spearmana	q9i2	Współczynnik korelacji	,476***								
		Istotność (dwustronna)	<,001								
		N	161								
q9i3	q9i2	Współczynnik korelacji	,546***	,758***							
		Istotność (dwustronna)	<,001	<,001							
		N	161	161							
q9i4	q9i2	Współczynnik korelacji	,339***	,581***	,515***						
		Istotność (dwustronna)	<,001	<,001	<,001						
		N	161	161	161						
q9i5	q9i2	Współczynnik korelacji	,532***	,284***	,204***	,392***					
		Istotność (dwustronna)	<,001	<,001	,010	<,001					
		N	161	161	161	161					
q9i6	q9i2	Współczynnik korelacji	,158*	,102	,211***	,158*	,308***				
		Istotność (dwustronna)	,045	,198	,007	,045	<,001				
		N	161	161	161	161	161				
q13i1	q9i2	Współczynnik korelacji	,141	,193*	,159*	,098	,025	,084			
		Istotność (dwustronna)	,075	,014	,043	,217	,751	,292			
		N	161	161	161	161	161	161			
q13i2	q9i2	Współczynnik korelacji	,058	,016	,051	,077	-,009	-,084	,102		
		Istotność (dwustronna)	,466	,845	,521	,330	,915	,291	,199		
		N	161	161	161	161	161	161	161		
q13i3	q9i2	Współczynnik korelacji	,127	,228***	,218***	,114	-,017	-,054	,141	,252***	
		Istotność (dwustronna)	,110	,004	,005	,149	,827	,496	,075	,001	
		N	161	161	161	161	161	161	161	161	
q13i4	q9i2	Współczynnik korelacji	,115	,048	,035	-,014	,001	,096	,163*	,239***	,102
		Istotność (dwustronna)	,146	,549	,661	,861	,993	,227	,039	,002	,198
		N	161	161	161	161	161	161	161	161	161

***. Korelacja istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

*. Korelacja istotna na poziomie 0.05 (dwustronnie).

W analizie korelacji rho Spearmana zaobserwowano kilka istotnych statystycznie związków między badanymi zmiennymi.

Po pierwsze, istnieje istotna statystycznie i dodatnia korelacja między „wartością mediów społecznościowych wynikającą z tworzenia contentu i dzielenia się informacjami w bardzo szybkim tempie” a mediami opartymi na profilach z niepersonalizowanymi komunikatami (np. Twitter, obecnie X) ($r = 0,218$, $p = 0,005$) oraz między wartością wnoszoną przez media społecznościowe w związku z dotarciem do określonej grupy docelowej a platformami opartymi na treści ze spersonalizowanymi wiadomościami (np. Reddit) ($r = 0,252$, $p < 0,001$). Sugeruje to, że wzrost wartości zmiennych dotyczących tworzenia contentu i dzielenia się informacjami w ekspresowym tempie i dotarcia do określonej grupy docelowej jest związany ze wzrostem wartości zmiennych dotyczących „self media” i „mediach opartych na współpracy” takich jak Twitter czy Reddit. Ponadto, istnieją istotne korelacje między innymi parami zmiennych, takimi jak „nawiązywanie i podtrzymywanie relacji z klientami w czasie rzeczywistym” i „wzrost ruchu w serwisie internetowym przedsiębiorstwa” a także zmiennymi „tworzenie contentu i dzielenie się informacjami w bardzo szybkim tempie” i „wartość mediów społecznościowych wynikająca ze wzrostu sprzedaży”, oraz „dotarcie do

określonej grupy docelowej” i zauważalny jest tutaj silny związek ze wzrostem zmiennej dotyczącej użytkownika Facebooka czy LinkedIn’a jako platform opartych na profilach ze spersonalizowanymi wiadomościami.

Istnieje także umiarkowany dodatni oraz istotny statystycznie związek między zmienną dotyczącą wartości mediów społecznościowych wynikającą z nawiązywania i podtrzymywania relacji z klientami w czasie rzeczywistym a wartością mediów społecznościowych wynikającą z budowania świadomości marki, ($r = 0,476$, $p < 0,001$), co sugeruje, że wzrost zmiennej „wartość mediów społecznościowych wynikający z nawiązywania i podtrzymywania relacji z klientami w czasie rzeczywistym” jest skorelowany ze wzrostem wartości mediów społecznościowych wynikającym z budowania świadomości marki. Podobne dodatnie i istotne statystycznie korelacje zaobserwowano między zmiennymi dotyczącymi wartości mediów społecznościowych wynikającej z tworzenia contentu i dzielenia się informacjami w bardzo szybkim tempie a wartością mediów społecznościowych wynikającą z budowania świadomości marki, ($r = 0,546$, $p < 0,001$), a także między wartością mediów społecznościowych wynikającą z tworzenia content’u i dzielenia się informacjami w bardzo szybkim tempie a wartością mediów społecznościowych wynikającą z nawiązywania i podtrzymywania relacji z klientami w czasie rzeczywistym, ($r = 0,758$, $p < 0,001$), między wartością mediów społecznościowych wynikającą z dotarcia do określonej grupy docelowej a wartością mediów społecznościowych wynikającą z budowania świadomości marki, ($r = 0,339$, $p < 0,001$), między wartością mediów społecznościowych wynikającą z dotarcia do określonej grupy docelowej a wartością mediów społecznościowych wynikającej z nawiązywania i podtrzymywania relacji z klientami w czasie rzeczywistym, ($r = 0,581$, $p < 0,001$), oraz między wartością mediów społecznościowych wynikającą z dotarcia do określonej grupy docelowej a wartością mediów społecznościowych wynikającą z tworzenia contentu i dzielenia się informacjami w bardzo szybkim tempie, ($r = 0,515$, $p < 0,001$). Dodatkowo, istnieją istotne związki między wartością mediów społecznościowych wynikającą ze wzrostu ruchu w serwisie internetowym przedsiębiorstwa a wartością mediów społecznościowych wynikającą z budowania świadomości marki, ($r = 0,532$, $p < 0,001$), między wartością mediów społecznościowych wynikającą ze wzrostu ruchu w serwisie internetowym przedsiębiorstwa a wartością mediów społecznościowych wynikającą z nawiązywania i podtrzymywania relacji z klientami w czasie rzeczywistym, ($r = 0,284$, $p < 0,001$), oraz między wartością mediów społecznościowych wynikającą ze wzrostu ruchu w serwisie internetowym

przedsiębiorstwa a wartością mediów społecznościowych wynikającą z tworzenia contentu i dzielenia się informacjami w bardzo szybkim tempie, ($r = 0,204$, $p = 0,010$).

W analizie dotyczącej zmiennych użyteczności mediów relacyjnych czyli platformach opartych na profilach ze spersonalizowanymi wiadomościami, wartość mediów społecznościowych, wynikająca z nawiązywania i podtrzymywania relacji z klientami w czasie rzeczywistym, wartość mediów społecznościowych wynikająca z tworzenia contentu i dzielenia się informacjami w bardzo szybkim tempie oraz wartość mediów społecznościowych wynikająca z perspektywy nawiązywania relacji z klientami, czyli media oparte na współpracy, zaobserwowano istotne związki z innymi zmiennymi. Między użytecznością mediów relacyjnych a wartością mediów społecznościowych wynikającą z nawiązywania i podtrzymywania relacji z klientami w czasie rzeczywistym istnieje statystycznie istotny związek, ($r = 0,193$, $p = 0,014$). Podobnie związek taki istnieje między użytecznością mediów relacyjnych a wartością mediów społecznościowych wynikającą z tworzenia contentu i dzielenia się informacjami w bardzo szybkim tempie, ($r = 0,159$, $p = 0,043$).

Dodatkowo, zaobserwowano istotne związki między zmienną „wartość mediów społecznościowych wynikająca z perspektywy nawiązywania relacji z klientami - media oparte na współpracy – platformy oparte na treści ze spersonalizowanymi komunikatami” a zmienną „wartość mediów społecznościowych wynikająca z nawiązywania i podtrzymywania relacji z klientami w czasie rzeczywistym”, ($r = 0,228$, $p = 0,004$), oraz między zmiennymi „wartość mediów społecznościowych wynikająca z perspektywy nawiązywania relacji z klientami” a „wartością mediów społecznościowych wynikającą z tworzenia contentu i dzielenia się informacjami w bardzo szybkim tempie”, ($r = 0,218$, $p = 0,005$).

Warto również zaznaczyć, że istnieją istotne statystycznie związki między zmiennymi dotyczącymi wartości mediów społecznościowych wynikającej z perspektywy nawiązywania relacji z klientami w przypadku mediów opartych na kreatywności, czyli platformach opartych na treści z niepersonalizowanymi komunikatami a użytecznością mediów relacyjnych, ($r = 0,163$, $p = 0,039$). Podobne korelacje występują między wartością mediów społecznościowych wynikającą z perspektywy nawiązywania relacji z klientami tzw. self-media, czyli media oparte na profilach z niepersonalizowanymi komunikatami, ($r = 0,239$, $p = 0,002$), co wskazuje na istotne powiązania między tymi zmiennymi w badanym kontekście.

Kreacja treści w mediach społecznościowych stanowi istotny czynnik wpływający na wzrost sprzedaży firmowej. Różnorodne badania przeprowadzone w różnych krajach jednoznacznie potwierdzają, że wdrożenie strategii opartej na mediach społecznościowych generuje przychody i pozytywnie wpływa na wyniki finansowe przedsiębiorstwa (Jamil *i in.*, 2022). Platformy społecznościowe, takie jak Facebook, Instagram czy LinkedIn, stanowią kluczowe narzędzia dla firm do interakcji z potencjalnymi klientami, budowania trwałych relacji oraz kształtowania wiarygodności i rzetelności marki. Ten proces interakcji i budowania relacji znacząco wpływa na stopień świadomości marki wśród klientów, ich zachowania informacyjne, percepcję wizerunku marki i ostateczne podejmowanie decyzji zakupowych (McClure i Seock, 2022).

Skuteczne dotarcie do określonej grupy docelowej jest ściśle związane z wykorzystaniem platform takich jak Facebook, Instagram czy LinkedIn. Dają one przedsiębiorstwom możliwość rozszerzenia zasięgu geograficznego, zwiększenia świadomości marki poprzez innowacyjne interakcje, dystrybucję kluczowych informacji celem inspiracji klientów oraz angażowanie ich w proces kreowania wartości marki. Ponadto, umożliwiają one firmom zgłębienie preferencji i antypatii związanych z różnymi wydarzeniami, produktami, zjawiskami czy osobami, co pozwala dostosować strategię marketingowe do konkretnej grupy docelowej (Tarsakoo i Charoensukmongkol, 2019; Lambertson i Stephen, 2016; Chetioui *i in.*, 2021; Hasan i Sohail, 2021; Ryu i Park, 2020).

W rezultacie, kreacja treści w mediach społecznościowych staje się nie tylko narzędziem sprzedażowym, ale także strategicznym elementem budowy trwałych relacji i skutecznej komunikacji z klientami. Badania skoncentrowane na aspektach sprzedaży potwierdzają, że zaangażowanie klientów w mediach społecznościowych wpływa pozytywnie na wyniki ekonomiczne marki. Działania marketingowe, takie jak zarządzanie treściami generowanymi przez użytkowników i reklama w serwisach społecznościowych, mają zdolność budowania świadomości marki wśród konsumentów, co przekłada się na wzrost sprzedaży (Lee i Hong, 2016; Swani *i in.*, 2017). Zaangażowanie klientów w środowisku online, ułatwione przez media społecznościowe, istotnie wpływa na intencje zakupowe i poziom satysfakcji klientów. Te spostrzeżenia potwierdzają znaczenie mediów społecznościowych jako skutecznej platformy do kreowania pozytywnych rezultatów biznesowych na globalnym rynku (Gómez *i in.*, 2019; Zeng i Gerritsen, 2014). Hipoteza H3 została niniejszym potwierdzona.

Badania zawarte w podrozdziale 5.1 pt. „Analiza roli mediów społecznościowych z perspektywy klienta w modelach biznesu” potwierdziły hipotezy H1 i H3, wykazując statystycznie istotny związek między użytecznością mediów społecznościowych do nawiązywania relacji z klientami a rodzajem pozyskiwanych informacji oraz wartościami wnoszonymi do przedsiębiorstw z sektora kreatywnego dzięki mediom społecznościowym. Hipoteza H2 została częściowo potwierdzona, wskazując na istotny, lecz nie w pełni jednolity związek między narzędziami do monitorowania i profilowania klientów a rolą mediów społecznościowych w komunikacji z klientami. Wyniki te podkreślają kluczową rolę mediów społecznościowych w strategiach marketingowych przedsiębiorstw kreatywnych, szczególnie w zakresie skutecznego zarządzania relacjami z klientami. Ważne jest aby strategie te były uwzględniane w procesie tworzenia lub modyfikacji modeli biznesu w obszarze odpowiedzialnym za klienta. Media społecznościowe nie tylko wspierają komunikację, ale także dostarczają wartościowych danych, które mogą być wykorzystywane do poprawy działań marketingowych i operacyjnych.

5.2. Analiza roli mediów społecznościowych z perspektywy potencjału przedsiębiorstwa w modelach biznesu

Rozpatrując perspektywę potencjału przedsiębiorstwa w modelach biznesu należy zwrócić szczególną uwagę na kluczowe zasoby, kluczowych partnerów oraz kluczowe działania. W tym kontekście badania odnoszące się do mediów społecznościowych będą opierać się na diagnozie w jaki sposób media te wpływają na podejmowane przez przedsiębiorstwa działania, jakie zasoby związane z mediami społecznościowymi będą wykorzystywane oraz w jaki sposób będzie prowadzona komunikacja z interesariuszami.

Zbadano zatem związek pomiędzy rodzajem informacji pozyskiwanym poprzez media społecznościowe a wartościami generowanymi dzięki tym mediom.

Na podstawie analizy literatury sformułowano hipotezę H4, która brzmiała:

Istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy rodzajem informacji pozyskiwanym poprzez media społecznościowe a wartościami wnoszonymi do przedsiębiorstw z sektora kreatywnego dzięki tym mediom.

W celu weryfikacji hipotezy H4 zbadano związki pomiędzy poszczególnymi wymiarami zmiennych. Zmienna „rodzaj informacji pozyskiwanych poprzez media

społecznościowe” zawiera 7 wymiarów tj. informacje o potrzebach klientów, zachowaniach klientów, oczekiwaniach klientów, o statusie materialnym klientów, wieku klientów, wykształceniu klientów, zainteresowaniach klientów., natomiast zmienna „wartości wnoszone przez media społecznościowe do przedsiębiorstw z sektora kreatywnego” zawiera 6 wymiarów tj. budowanie świadomości marki, nawiązywanie i podtrzymywanie relacji z klientami w czasie rzeczywistym, tworzenie contentu i dzielenia się informacjami w bardzo szybkim tempie, dotarcie do określonej grupy docelowej, wzrost ruchu w serwisie internetowym przedsiębiorstwa oraz wzrost sprzedaży. Opis zmiennych przygotowano w tabeli numer 44 a wyniki analizy przedstawia tabela numer 45.

Tabela 44. Zmienne wykorzystane do weryfikacji hipotezy H4

Wymiar	Pytanie	Nr pytania
q10i1	Jakie informacje pozyskujecie Państwo o swoim kliencie dzięki mediom społecznościowym? - informacje o potrzebach Państwa klientów	7
q10i2	Jakie informacje pozyskujecie Państwo o swoim kliencie dzięki mediom społecznościowym? - informacje o zachowaniach klientów	7
q10i3	Jakie informacje pozyskujecie Państwo o swoim kliencie dzięki mediom społecznościowym? - informacje o oczekiwaniach klientów	7
q10i4	Jakie informacje pozyskujecie Państwo o swoim kliencie dzięki mediom społecznościowym? - informacje o statusie materialnym	7
q10i5	Jakie informacje pozyskujecie Państwo o swoim kliencie dzięki mediom społecznościowym? - informacje o wieku klientów	7
q10i6	Jakie informacje pozyskujecie Państwo o swoim kliencie dzięki mediom społecznościowym? - informacje o wykształceniu klientów	7
q10i7	Jakie informacje pozyskujecie Państwo o swoim kliencie dzięki mediom społecznościowym? - informacje o zainteresowaniach klientów	7
q9i1	Czy Państwa zdaniem wartość mediów społecznościowych wnoszona przez media społecznościowe wynika z: - budowania świadomości marki	6
q9i2	Czy Państwa zdaniem wartość mediów społecznościowych wnoszona przez media społecznościowe wynika z: - nawiązywania i podtrzymywania relacji z klientami w czasie rzeczywistym	6
q9i3	Czy Państwa zdaniem wartość mediów społecznościowych wnoszona przez media społecznościowe wynika z: - tworzenia contentu i dzielenia się informacjami w bardzo szybkim tempie	6

Wymiar	Pytanie	Nr pytania
q9i4	Czy Państwa zdaniem wartość mediów społecznościowych wnoszona przez media społecznościowe wynika z: - dotarcia do określonej grupy docelowej	6
q9i5	Czy Państwa zdaniem wartość mediów społecznościowych wnoszona przez media społecznościowe wynika z: - wzrostu ruchu w serwisie internetowym przedsiębiorstwa	6
q9i6	Czy Państwa zdaniem wartość mediów społecznościowych wnoszona przez media społecznościowe wynika z: - wzrostu sprzedaży	6

Źródło: badania własne

Tabela 45. Analiza korelacji dla hipotezy H4

Korelacje

		q10i1	q10i2	q10i3	q10i4	q10i5	q10i6	q10i7	q9i1	q9i2	q9i3	q9i4	q9i5
rho Spearmana	q10i2	Współczynnik korelacji	,761**										
		Istotność (dwustronna)	<,001										
		N	161										
q10i3	Współczynnik korelacji	,638**	,576**										
	Istotność (dwustronna)	<,001	<,001										
	N	161	161										
q10i4	Współczynnik korelacji	,720**	,686**	,525**									
	Istotność (dwustronna)	<,001	<,001	<,001									
	N	161	161	161									
q10i5	Współczynnik korelacji	,528**	,607**	,633**	,578**								
	Istotność (dwustronna)	<,001	<,001	<,001	<,001								
	N	161	161	161	161								
q10i6	Współczynnik korelacji	,557**	,540**	,585**	,635**	,683**							
	Istotność (dwustronna)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001							
	N	161	161	161	161	161							
q10i7	Współczynnik korelacji	,586**	,687**	,698**	,600**	,627**	,520**						
	Istotność (dwustronna)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001						
	N	161	161	161	161	161	161						
q9i1	Współczynnik korelacji	,328**	,445**	,360**	,368**	,418**	,343**	,431**					
	Istotność (dwustronna)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001					
	N	161	161	161	161	161	161	161					
q9i2	Współczynnik korelacji	,526**	,524**	,595**	,441**	,531**	,527**	,508**	,476**				
	Istotność (dwustronna)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001				
	N	161	161	161	161	161	161	161	161				
q9i3	Współczynnik korelacji	,537**	,513**	,594**	,393**	,506**	,524**	,532**	,546**	,758**			
	Istotność (dwustronna)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001			
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161			
q9i4	Współczynnik korelacji	,337**	,378**	,463**	,408**	,450**	,441**	,486**	,339**	,581**	,515**		
	Istotność (dwustronna)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161		
q9i5	Współczynnik korelacji	,113	,224**	,171	,313**	,284**	,152	,326**	,532**	,284**	,204**	,392**	
	Istotność (dwustronna)	,154	,004	,030	<,001	<,001	,055	<,001	<,001	<,001	,010	<,001	
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	
q9i6	Współczynnik korelacji	,032	,059	,076	,002	,189**	,130	,134	,158**	,102	,211**	,158	,308**
	Istotność (dwustronna)	,686	,458	,340	,979	,017	,130	,089	,045	,198	,007	,045	<,001
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161

** Korelacja istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

* Korelacja istotna na poziomie 0.05 (dwustronnie).

W analizie korelacji rho Spearmana zaobserwowano liczne, istotne statystycznie związki między badanymi zmiennymi. Wyniki sugerują, że istnieją silne i pozytywne korelacje między zmiennymi dotyczącymi pozyskania informacji o swoim kliencie dzięki mediom społecznościowym (q10) a zmiennymi dotyczącymi wartości wnoszonych poprzez media społecznościowe (q9) (wszystkie $p < 0,001$). Oznacza to, że wzrost wartości jednej zmiennej z grupy (q10) jest związany ze wzrostem wartości zmiennych z grupy (q9). Wyniki te sugerują, że istnieją istotne statystycznie związki między tymi

zmiennymi, co wskazuje na zasadność dalszych badań, które mogą pomóc w lepszym zrozumieniu tych związków.

Istnieje silny dodatni związek między informacjami o potrzebach klientów pozyskiwanymi poprzez media społecznościowe a informacjami o zachowaniach klientów pozyskiwanymi dzięki mediom społecznościowym, ($r = 0,761$, $p < 0,001$), co wskazuje, że wzrost wartości jednej zmiennej jest powiązany ze wzrostem wartości drugiej. Podobnie, „informacje o potrzebach klientów pozyskiwane poprzez media społecznościowe” są dodatnio skorelowane z „informacjami o oczekiwaniach klientów pozyskiwanymi poprzez media społecznościowe”, ($r = 0,638$, $p < 0,001$); z „informacjami o statusie materialnym pozyskiwanymi poprzez media społecznościowe”, ($r = 0,720$, $p < 0,001$); z „informacjami o wieku klientów pozyskiwanymi poprzez media społecznościowe”, ($r = 0,528$, $p < 0,001$); z „informacjami o wykształceniu klientów pozyskiwanymi poprzez media społecznościowe”, ($r = 0,557$, $p < 0,001$); oraz z „informacjami o zainteresowaniach klientów pozyskiwanymi poprzez media społecznościowe”, ($r = 0,586$, $p < 0,001$). Informacje o zachowaniach klientów pozyskiwane dzięki mediom społecznościowym również wykazują dodatnie korelacje ze zmiennymi „informacje o oczekiwaniach klientów” oraz „informacje o zainteresowaniach klientów pozyskiwanymi poprzez media społecznościowe”, z wartościami korelacji wahającymi się od ($r = 0,576$ do $r = 0,687$, wszystkie $p < 0,001$).

Dodatkowo, informacje o oczekiwaniach klientów pozyskiwane poprzez media społecznościowe są dodatnio skorelowane z informacjami o statusie materialnym pozyskanymi poprzez media społecznościowe do informacji o zainteresowaniach klientów pozyskiwanymi poprzez media społecznościowe, z wartościami korelacji wahającymi się od ($r = 0,525$ do $r = 0,698$, wszystkie $p < 0,001$).

W odniesieniu do korelacji zmiennych „wartość mediów społecznościowych wynika z budowania świadomości marki” do „wartość mediów społecznościowych wynika z wzrostu sprzedaży”, informacje o potrzebach klientów pozyskiwane poprzez media społecznościowe wykazują dodatnie korelacje z wartością mediów społecznościowych wynikającą z budowania świadomości marki do wartości mediów społecznościowych wynikającej z dotarcia do określonej grupy docelowej, z wartościami korelacji od ($r = 0,328$ do $r = 0,537$, wszystkie $p < 0,001$). Informacje o zachowaniach klientów pozyskiwane dzięki mediom społecznościowym są dodatnio skorelowane z „wartością mediów społecznościowych wynikającą z budowania świadomości marki” do „wartości mediów społecznościowych wynikającej z dotarcia do określonej grupy docelowej”, z wartościami korelacji od ($r = 0,445$ do $r = 0,524$, wszystkie $p < 0,001$).

Zauważalne korelacje wskazują także zmienne „Informacje o oczekiwaniach klientów pozyskiwane poprzez media społecznościowe” do zmiennej „informacje o zainteresowaniach klientów pozyskiwane poprzez media społecznościowe” i wykazują one również dodatnie korelacje, z wartościami korelacji od ($r = 0,360$ do $r = 0,595$, wszystkie $p < 0,001$). Zmienne „informacje o wieku klientów” i „informacje o wykształceniu klientów” pozyskane poprzez media społecznościowe są dodatnio skorelowane z wartością ($r = 0,683$, $p < 0,001$). Informacje o wieku klientów są również dodatnio skorelowane ze zmienną - komunikacja poprzez media społecznościowe z klientami sektora kreatywnego, ($r = 0,193$, $p = 0,014$). Na koniec, „komunikacja poprzez media społecznościowe z klientami sektora kreatywnego” i „komunikacja poprzez media społecznościowe z partnerami biznesowymi z sektora kreatywnego” wykazują dodatnią korelację, z wartościami korelacji od ($r = 0,431$ do $r = 0,532$, wszystkie $p < 0,001$).

Platformy mediów społecznościowych stanowią potężne narzędzie do komunikacji i interakcji z klientami, oferując niższe koszty i zwiększając zaangażowanie konsumentów, co przyczynia się do szybkiego dotarcia do docelowego rynku (Wang i Kim, 2017). Według Al Mamun *i in.* (2020) oraz Quach *i in.* (2019) media społecznościowe stwarzają przestrzeń do dzielenia się wiedzą, współpracy i uczestnictwa, co sprawia, że są kluczowym kanałem komunikacji do rozpowszechniania informacji o marce. Klienci angażują się w media społecznościowe z różnych przesłanek, a prezentacja wartości, która rezonuje z ich oczekiwaniami, zwiększa prawdopodobieństwo ich zaangażowania w te platformy (Hasan i Sohail, 2021). Ryu i Park stwierdzają jednogłośnie, że platformy te są istotnym medium komunikacyjnym zarówno dla klientów, jak i marketerów, pozwalając na wymianę informacji, co wpływa na świadomość marki, poszukiwanie informacji, kształtowanie wizerunku i podejmowanie decyzji zakupowych przez klientów.

Interakcje w mediach społecznościowych mają wpływ na zachowania zakupowe konsumentów i budowanie zaufania do marki, a dająca coraz większe możliwości interaktywność w tychże mediach istotnie wpływa na proces podejmowania decyzji zakupowych (Arjun *i in.*, 2021). Działania marketingowe w mediach społecznościowych są kluczowe dla nawiązywania skutecznych relacji z klientami i realizacji celów marketingowych, takich jak budowanie zaufania do marki czy stymulowanie pożądanych zachowań zakupowych konsumentów.

Zarządzanie społecznościami online na platformach mediów społecznościowych jest nieodzownym elementem dla konstruktywnego budowania społeczności marki oraz kształtowania korzystnego wizerunku firmy.

Badania przeprowadzone przez autora wykazują zdecydowany wpływ mediów społecznościowych oraz wnoszonych przez nie wartości bazującej na informacji pozyskiwanych o swoim kliencie co sugeruje, że hipoteza H4 została zweryfikowana pozytywnie i potwierdzona. Wnioski te zyskują szczególne znaczenie na tle dotychczasowych badań, m.in. wyników uzyskanych przez Hanaysha (2022), na podstawie których stwierdzono, że kiedy konsumenci są zainteresowani pozyskaniem ważnych informacji o marce, zwykle przeszukują media społecznościowe.

W dalszej kolejności zbadano związek pomiędzy wykorzystaniem mediów społecznościowych do interakcji z interesariuszami a działaniami przedsiębiorstw kreatywnych podejmowanych w odpowiedzi na te interakcje.

Na podstawie analizy literatury sformułowano hipotezę H5, która brzmiała:

Istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy wykorzystaniem mediów społecznościowych do interakcji z interesariuszami a działaniami podejmowanymi przez przedsiębiorstwa z sektora kreatywnego.

W celu weryfikacji hipotezy H5 zbadano związki pomiędzy poszczególnymi wymiarami zmiennych. Zmienna „wykorzystanie mediów społecznościowych do interakcji z interesariuszami” zawiera 5 wymiarów: komentarze, chatbot’y, ankiety (służące poznaniu odczuć odbiorców), reakcje (polubienia, udostępnienia) a także kliknięcia w przycisk CTA (angażujący), natomiast zmienna „działania dotyczące interakcji podejmowane przez przedsiębiorstwa z sektora kreatywnego” zawiera 4 wymiary tj. akcje promocyjne, wdrażanie innowacji, udoskonalanie oferty, zasób wiedzy w organizacji. Opis zmiennych przygotowano w tabeli 46, a wyniki analizy przedstawia tabela 47.

Tabela 46. Zmienne wykorzystane do weryfikacji hipotezy H5

Wymiar	Pytanie	Nr pytania
q20i1	Proszę ocenić jak interakcje prowadzone w mediach społecznościowych wpływają na: - akcje promocyjne	17
q20i2	Proszę ocenić jak interakcje prowadzone w mediach społecznościowych wpływają na: - wdrażanie innowacji	17
q20i3	Proszę ocenić jak interakcje prowadzone w mediach społecznościowych wpływają na: - udoskonalanie oferty	17

Wymiar	Pytanie	Nr pytania
q20i4	Proszę ocenić jak interakcje prowadzone w mediach społecznościowych wpływają na: - zasób wiedzy w organizacji	17
q19i1	Jakie narzędzia w mediach społecznościowych pomagają Państwu w nawiązywaniu interakcji? - komentarze	16
q19i2	Jakie narzędzia w mediach społecznościowych pomagają Państwu w nawiązywaniu interakcji? - chatbot'y	16
q19i3	Jakie narzędzia w mediach społecznościowych pomagają Państwu w nawiązywaniu interakcji? - ankiety (służące poznaniu odczuć odbiorców)	16
q19i4	Jakie narzędzia w mediach społecznościowych pomagają Państwu w nawiązywaniu interakcji? - reakcje (polubienia, udostępnienia)	16
q19i5	Jakie narzędzia w mediach społecznościowych pomagają Państwu w nawiązywaniu interakcji? - kliknięcia w przycisk CTA (przenoszący do strony firmy, angażujący do wysłania wiadomości, wykonania połączenia)	16

Źródło: badania własne

Tabela 47. Analiza korelacji dla hipotezy H5

Korelacje

		q20i1	q20i2	q20i3	q20i4	q19i1	q19i2	q19i3	q19i4
rho Spearmana	q20i2	Współczynnik korelacji	,386***						
		Istotność (dwustronna)	<,001						
	N	161							
q20i3	Współczynnik korelacji	,364***	,197**						
	Istotność (dwustronna)	<,001	,012						
	N	161	161						
q20i4	Współczynnik korelacji	,380***	,351***	,351***					
	Istotność (dwustronna)	<,001	<,001	<,001					
	N	161	161	161					
q19i1	Współczynnik korelacji	-,127	-,040	,004	-,123				
	Istotność (dwustronna)	,109	,615	,958	,120				
	N	161	161	161	161				
q19i2	Współczynnik korelacji	-,088	-,042	-,079	-,040	,058			
	Istotność (dwustronna)	,266	,599	,317	,618	,461			
	N	161	161	161	161	161			
q19i3	Współczynnik korelacji	-,072	-,086	-,044	-,056	,180*	,537***		
	Istotność (dwustronna)	,363	,277	,576	,484	,023	<,001		
	N	161	161	161	161	161	161		
q19i4	Współczynnik korelacji	-,013	,062	-,027	-,044	,255***	,141	,249***	
	Istotność (dwustronna)	,870	,436	,733	,583	,001	,074	,001	
	N	161	161	161	161	161	161	161	
q19i5	Współczynnik korelacji	-,050	-,001	-,140	-,042	,280***	,162**	,245***	,342***
	Istotność (dwustronna)	,529	,986	,076	,597	<,001	,039	,002	<,001
	N	161	161	161	161	161	161	161	161

*** Korelacja istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

* Korelacja istotna na poziomie 0.05 (dwustronnie).

W wyniku analizy korelacji rho Spearmana ujawniono kilka istotnych statystycznie związków między badaną zmienną „narzędzia mediów społecznościowych pomagające w nawiązywaniu interakcji” a zmienną „rodzaje interakcji”. Warto zwrócić uwagę na kilka istotnych wyników. Po pierwsze, istnieje istotna i dodatnia korelacja między wpływem i rolą ankiet a akcjami promocyjnymi ($r = 0,537$, $p < 0,001$), co sugeruje, że wzrost wykorzystania narzędzia - ankiet jest związany z większym wpływem tego narzędzia na akcje promocyjne.

Stwierdzono umiarkowany związek dodatni między wpływem narzędzi mediów społecznościowych pomagających w nawiązywaniu interakcji w postaci komentarzy (q19i1) a wpływem narzędzi mediów społecznościowych pomagających w nawiązywaniu interakcji - chatbotami (q19i2) ($r = 0,537$, $p < 0,001$). Oznacza to, że wzrost wartości q19i1 koreluje z wzrostem wartości q19i2. Podobne dodatnie związki zaobserwowano między wpływem narzędzia ankiet (służącemu poznaniu odczuć odbiorców) (q19i3) a komentarzami ($r = 0,180$, $p = 0,023$), między ankietami a chatbotami ($r = 0,537$, $p < 0,001$), oraz między wpływem narzędzia mediów społecznościowych pomagających w nawiązywaniu interakcji w postaci reakcji (polubienia, udostępnienia) (q19i4) a komentarzami ($r = 0,255$, $p = 0,001$). Warto również podkreślić, że istnieją istotne związki między reakcjami (polubieniami, udostępnieniami) a ankietami (służącymi poznaniu odczuć odbiorców) ($r = 0,249$, $p = 0,001$), oraz między wpływem narzędzi mediów społecznościowych pomagających w nawiązywaniu interakcji - kliknięcia w przycisk CTA (przenoszący do strony firmy, angażujący do wysłania wiadomości, wykonania połączenia) (q19i5) a komentarzami ($r = 0,280$, $p < 0,001$).

Biorąc pod uwagę zmienne tj. wpływ interakcji prowadzonych w mediach społecznościowych na akcje promocyjne (q20i1), wpływ interakcji prowadzonych w mediach społecznościowych na wdrażanie innowacji (q20i2), wpływ interakcji prowadzonych w mediach społecznościowych na udoskonalanie oferty (q20i3), i wpływ interakcji prowadzonych w mediach społecznościowych na zasób wiedzy w organizacji (q20i4), stwierdzono istotne korelacje z innymi zmiennymi. Między wpływem interakcji prowadzonych w mediach społecznościowych na akcje promocyjne (q20i1) a wpływem narzędzi mediów społecznościowych pomagających w nawiązywaniu interakcji – chatboty (q19i2) istnieje związek dodatni ($r = 0,386$, $p < 0,001$). To sugeruje, że wzrost wartości q20i1 wiąże się ze wzrostem wartości q20i2. Podobne dodatnie zależności zaobserwowano między wpływem mediów społecznościowych na akcje promocyjne

a wpływem narzędzi mediów społecznościowych pomagających w nawiązywaniu interakcji - ankiety (służące poznaniu odczuć odbiorców) ($r = 0,364, p < 0,001$), między wpływem interakcji prowadzonych w mediach społecznościowych na akcje promocyjne a wpływem narzędzi mediów społecznościowych pomagających w nawiązywaniu interakcji - reakcje (polubienia, udostępnienia) ($r = 0,380, p < 0,001$). Warto również zaznaczyć, że zaobserwowano podobne związki między wpływem narzędzi mediów społecznościowych pomagających w nawiązywaniu interakcji - komentarze (q19i1) a wpływem narzędzi mediów społecznościowych do większego nawiązywania tychże interakcji - ankiet (służących poznaniu odczuć odbiorców) (q19i3) ($r = 0,197, p = 0,012$), między wpływem interakcji w mediach społecznościowych na akcje promocyjne a kliknięciami w przycisk CTA (przenoszący do strony firmy, angażujący do wysłania wiadomości) co wskazuje na istotne powiązania między tymi zmiennymi w badanym kontekście. Hipoteza H5 została potwierdzona częściowo.

Platformy mediów społecznościowych stanowią kluczowe narzędzie w strategii marketingowej przedsiębiorstw, zastępując tradycyjne metody promocji i komunikacji. Przedsiębiorstwa aktywnie korzystają z tychże platform, nie tylko w celu promowania produktów i usług, ale również do analizy preferencji klientów, co wpływa na ich strategię marketingową (Pop *i in.*, 2020). Portale społecznościowe są niezwykle istotnym obszarem dla rozwoju marki, umożliwiając osiągnięcie celów marketingowych, takich jak kształtowanie zaufania i wpływanie na decyzje zakupowe konsumentów.

Badania wykazują, że działania marketingowe w mediach społecznościowych mają realny wpływ na wartość marki, budowaną na opiniach konsumentów, co z kolei przekłada się na ogólną wartość przedsiębiorstwa. Social mediów używa się także do wzmacniania relacji między dostawcami a ich zwolennikami, co może skutkować zwiększeniem zaufania do marki i podejmowania decyzji zakupowych przez konsumentów. Jednakże, warto zauważyć, że choć komunikacja w mediach społecznościowych bezpośrednio wpływa na wyniki sprzedaży marek, mogą także pojawić się także negatywne skutki, takie jak potencjał negatywnych opinii klientów oraz zagrożenia, które mogą być wzmocnione na platformach społecznościowych.

Wykorzystanie mediów społecznościowych do interakcji stanowi fundamentalny element strategii marketingu na tych platformach. Uważa się, że ta forma komunikacji wzmacnia relacje między firmą a konsumentami, wpływając korzystnie na wyniki wymiany informacji. Badania wykazują, że interakcje prowadzone poprzez media społecznościowe mają istotny wpływ na zachowania zakupowe konsumentów oraz budowanie zaufania

do marki (Lim *i in.*, 2021; Paul *i in.*, 2017; Paul *i in.*, 2021). Firmy, które skoncentrowane są na aktywnej interakcji z klientami poprzez platformy społecznościowe, zdobywają wysokie zaufanie konsumentów i stają się preferowanym wyborem na rynku. Rola interakcji w mediach społecznościowych jest szczególnie kluczowa w kontekście impulsywnych zachowań zakupowych konsumentów, ponieważ wpływa nie tylko na decyzje zakupowe, ale również na ich zaangażowanie z marką (Cheung *i in.*, 2021).

W badaniach za centralny czynnik decydujący o budowaniu zaufania do marki i kształtowanie decyzji zakupowych uznaje się interakcję. Jest to istotny element wśród wymiarów pierwszego rzędu w dziedzinie marketingu społecznościowego. Skuteczna interakcja przekłada się na lojalność klientów oraz ich skłonność do podejmowania bardziej świadomych decyzji zakupowych (Zhu i Chang, 2015, s. 443). Korzystanie z narzędzi ankietowych w kontekście kampanii promocyjnych w mediach społecznościowych stanowi istotny element analizy postrzegania i zachowań konsumentów. Te narzędzia umożliwiają marketerom uzyskanie głębokiego wglądu w preferencje odbiorców i ich produktów bądź usług a ich wzorce interakcji na różnych platformach społecznościowych wpływają na proces podejmowania decyzji zakupowych.

Ankiety są użytecznym narzędziem pozwalającym zrozumieć, jakie treści są dla konsumentów istotne oraz w jaki sposób chętnie angażują się w interakcje na platformach społecznościowych. Analiza wyników ankiet może dostarczyć cennych informacji, które mogą być wykorzystane do dostosowania strategii promocyjnych w kontekście preferencji i oczekiwań grupy docelowej. Jednakże, należy również mieć na uwadze potencjalne ograniczenia związane z ankietami online, takie jak tendencje do samoselekcji respondentów. Osoby bardziej aktywne społecznie mogą być bardziej skłonne do udziału w ankietach, co wprowadza pewną stronniczość i może wpłynąć na rzetelność i autentyczność zebranych danych. Podsumowując, stwierdzić można, że korzystanie z narzędzi ankietowych jest wartościowym elementem analizy w kontekście kampanii promocyjnych w mediach społecznościowych, jednak należy zachować ostrożność i uwzględnić ewentualne zniekształcenia wynikające z tendencji samoselekcji.

Badaniu poddano zależność pomiędzy rodzajem informacji pozyskiwanych z mediów społecznościowych a komunikacją z różnymi interesariuszami.

Na podstawie analizy literatury sformułowano hipotezę H6, która brzmiała:

Istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy rodzajem informacji pozyskiwanym poprzez media społecznościowe a usprawnieniem komunikacji z interesariuszami z sektora kreatywnego.

W celu weryfikacji hipotezy H6 zbadano związki pomiędzy poszczególnymi wymiarami zmiennych. zmienna „rodzaj informacji pozyskiwanych poprzez media społecznościowe” zawiera 7 wymiarów tj. informacje o potrzebach klientów, zachowaniach klientów, oczekiwaniach klientów, o statusie materialnym klientów, wieku klientów, wykształceniu klientów, zainteresowaniach klientów., natomiast zmienna „usprawnienie komunikacji z interesariuszami z sektora kreatywnego” zawiera 2 wymiary tj. komunikacja z klientami sektora kreatywnego oraz komunikacja z partnerami biznesowymi z sektora kreatywnego. Opis zmiennych przygotowano w tabeli 48, a wyniki analizy przedstawia tabela 49.

Tabela 48. Zmienne wykorzystane do weryfikacji hipotezy H6

Wymiar	Pytanie	Nr pytania
q10i1	Jakie informacje pozyskujecie Państwo o swoim kliencie dzięki mediom społecznościowym? - informacje o potrzebach Państwa klientów	7
q10i2	Jakie informacje pozyskujecie Państwo o swoim kliencie dzięki mediom społecznościowym? - informacje o zachowaniach klientów	7
q10i3	Jakie informacje pozyskujecie Państwo o swoim kliencie dzięki mediom społecznościowym? - informacje o oczekiwaniach klientów	7
q10i4	Jakie informacje pozyskujecie Państwo o swoim kliencie dzięki mediom społecznościowym? - informacje o statusie materialnym	7
q10i5	Jakie informacje pozyskujecie Państwo o swoim kliencie dzięki mediom społecznościowym? - informacje o wieku klientów	7
q10i6	Jakie informacje pozyskujecie Państwo o swoim kliencie dzięki mediom społecznościowym? - informacje o wykształceniu klientów	7
q10i7	Jakie informacje pozyskujecie Państwo o swoim kliencie dzięki mediom społecznościowym? - informacje o zainteresowaniach klientów	7
q16i1	Czy media społecznościowe ułatwiają Państwu komunikację...? - z klientami sektora kreatywnego	13
q16i2	Czy media społecznościowe ułatwiają Państwu komunikację...? - z partnerami biznesowymi z sektora kreatywnego	13

Źródło: badania własne

Tabela 49. Analiza korelacji dla hipotezy H6

Korelacje

		q10i1	q10i2	q10i3	q10i4	q10i5	q10i6	q10i7	q16i1
rho Spearmana	q10i2	Współczynnik korelacji	,761 ^{***}						
		Istotność (dwustronna)	<,001						
		N	161						
q10i3	Współczynnik korelacji	,638 ^{***}	,576 ^{***}						
	Istotność (dwustronna)	<,001	<,001						
	N	161	161						
q10i4	Współczynnik korelacji	,720 ^{***}	,686 ^{***}	,525 ^{***}					
	Istotność (dwustronna)	<,001	<,001	<,001					
	N	161	161	161					
q10i5	Współczynnik korelacji	,528 ^{***}	,607 ^{***}	,633 ^{***}	,578 ^{***}				
	Istotność (dwustronna)	<,001	<,001	<,001	<,001				
	N	161	161	161	161				
q10i6	Współczynnik korelacji	,557 ^{***}	,540 ^{***}	,585 ^{***}	,635 ^{***}	,683 ^{***}			
	Istotność (dwustronna)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001			
	N	161	161	161	161	161			
q10i7	Współczynnik korelacji	,586 ^{***}	,687 ^{***}	,698 ^{***}	,600 ^{***}	,627 ^{***}	,520 ^{***}		
	Istotność (dwustronna)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		
	N	161	161	161	161	161	161		
q16i1	Współczynnik korelacji	,097	,113	,141	,070	,193 [*]	,137	,113	
	Istotność (dwustronna)	,221	,152	,075	,375	,014	,083	,155	
	N	161	161	161	161	161	161	161	
q16i2	Współczynnik korelacji	,049	,068	,129	,058	-,014	,036	,095	,221 ^{***}
	Istotność (dwustronna)	,541	,395	,103	,463	,859	,648	,231	,005
	N	161	161	161	161	161	161	161	161

*** Korelacja istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

* Korelacja istotna na poziomie 0.05 (dwustronnie).

W analizie korelacji rho Spearmana zaobserwowano liczne istotne statystycznie związki między badanymi zmiennymi. Wyniki sugerują, że istnieją silne i pozytywne korelacje między zmiennymi dotyczącymi rodzaju informacji pozyskiwanymi o kliencie a zmienną dotyczącą ułatwienia komunikacji z klientami z sektora kreatywnego (wszystkie $p < 0,001$). Oznacza to, że wzrost wartości jednej zmiennej dotyczącej pozyskania informacji o kliencie jest związany ze wzrostem wartości zmiennej dotyczącej ułatwienia komunikacji z klientami z sektora kreatywnego. Ponadto, istotne korelacje znalezione zostały pomiędzy „informacją o zachowaniach klientów” a „ułatwieniu komunikacji poprzez media społecznościowe z partnerami z sektora kreatywnego” ($r = 0,221$, $p = 0,005$) oraz „pozyskaniem informacji o statusie materialnym” a „ułatwieniem komunikacji z partnerami biznesowymi z sektora kreatywnego” ($r = 0,193$, $p = 0,014$), choć są one słabsze niż te zachodzące między informacjami o zachowaniach klientów a ułatwieniem komunikacji z klientami z sektora kreatywnego.

Istnieje silny dodatni oraz statystycznie istotny związek między zmienną „informacje o potrzebach klientów pozyskiwane poprzez media społecznościowe” a „informacje o zachowaniach klientów pozyskiwane dzięki mediom

społecznościowym”, ($r = 0,761, p < 0,001$), co wskazuje, że wzrost wartości jednej zmiennej jest związany ze wzrostem wartości drugiej. Podobnie, „informacje o potrzebach klientów pozyskiwane poprzez media społecznościowe” są dodatnio skorelowane ze zmienną „informacje o oczekiwaniach klientów pozyskiwane poprzez media społecznościowe”, ($r = 0,638, p < 0,001$); ze zmienną „informacje o statusie materialnym pozyskiwane poprzez media społecznościowe”, ($r = 0,720, p < 0,001$); z informacjami o wieku klientów pozyskiwanymi poprzez media społecznościowe, ($r = 0,528, p < 0,001$); z informacjami o wykształceniu klientów pozyskiwanymi poprzez media społecznościowe, ($r = 0,557, p < 0,001$); oraz z informacjami o zainteresowaniach klientów pozyskiwanymi poprzez media społecznościowe, ($r = 0,586, p < 0,001$). Zmienna „informacje o zachowaniach klientów pozyskiwane dzięki mediom społecznościowym” również wykazuje dodatnie korelacje ze zmienną „informacje o oczekiwaniach klientów” oraz „informacji o zainteresowaniach klientów” pozyskiwanymi poprzez media społecznościowe, z wartościami korelacji wahającymi się od ($r = 0,576$ do $r = 0,687$, wszystkie $p < 0,001$).

Dodatkowo, informacje o oczekiwaniach klientów pozyskiwane poprzez social media są dodatnio skorelowane ze zmienną „informacje o statusie materialnym pozyskiwane poprzez media społecznościowe” oraz zmienną wskazującą na zdobycie informacji o zainteresowaniach klientów pozyskiwanych, z wartościami korelacji wahającymi się od ($r = 0,525$ do $r(159) = 0,698$, wszystkie $p < 0,001$). „Informacje o statusie materialnym” również wykazują silne dodatnie korelacje ze zmienną „informacje o wieku klientów” oraz „informacje o zainteresowaniach klientów pozyskiwane poprzez media społecznościowe”, z wartościami korelacji od ($r = 0,578$ do $r = 0,635$, wszystkie $p < 0,001$). Informacje o wieku klientów i dane o wykształceniu klientów pozyskiwane poprzez media społecznościowe są dodatnio skorelowane z wartością ($r = 0,683, p < 0,001$), a informacje o wieku klientów również wykazują dodatnie korelacje ze zmienną „komunikacja poprzez media społecznościowe z klientami sektora kreatywnego”, ($r = 0,193, p = 0,014$). Na koniec, „komunikacja poprzez media społecznościowe z klientami sektora kreatywnego” i „komunikacja poprzez media społecznościowe z partnerami biznesowymi z sektora kreatywnego” wykazują dodatnią korelację, ($r = 0,221, p = 0,005$).

Platformy mediów społecznościowych odmieniły krajobraz rynku elektronicznego zarówno dla konsumentów, jak i marketerów, stwarzając przedsiębiorstwom możliwość kreowania zaangażowania online wśród grup konsumentów oraz zdobywania

konkurencyjnej pozycji (Alves *i in.*, 2016). Zdaniem (Hamilton *i in.*, 2016) platformy te stały się kluczowym środkiem komunikacji dla klientów i marketerów w przedsiębiorstwach, umożliwiając im wymianę informacji, co pokrywa się również z badaniami autora. Media społecznościowe odgrywają również znaczącą rolę we wdrażaniu bardziej zrównoważonych praktyk operacyjnych w całej organizacji, poprzez promowanie świadomości zrównoważonego rozwoju i umożliwianie pracownikom efektywniejszego uczestnictwa. Stały się one istotnym źródłem informacji dla firm, pełniąc funkcję potężnego i wpływowego narzędzia do prezentowania pomysłów i perspektyw.

Media społecznościowe stanowią popularne i powszechnie stosowane narzędzie do budowania relacji między klientami a marką oraz angażowania klientów. Interakcje za pośrednictwem mediów społecznościowych mogą wzmacniać relacje między klientami a ich dostawcami usług, co prowadzi do korzystnych wyników wymiany informacji (Mc Clure i Seock, 2020). Kanały mediów społecznościowych są uznawane za ważne medium dotarcia do konsumentów i interakcji z nimi w celu kształtowania ich zachowań zakupowych.

Za pośrednictwem mediów społecznościowych usługodawcy mogą łatwo dzielić się informacjami o marce ze swoimi interesariuszami i klientami, wzmacniając wzajemne więzi. Zarządzanie społecznościami online na platformach mediów społecznościowych jest także kluczowe dla budowania społeczności marki i kształtowania wizerunku firmy. Marketerzy polegają na mediach społecznościowych, aby uzyskać głębszy wgląd w psychologię konsumentów, co umożliwia podejmowanie bardziej trafnych decyzji marketingowych.

Hipoteza H6 została potwierdzona. Media społecznościowe umożliwiają firmom uzyskiwanie informacji o ich klientach i interesariuszach. Można to osiągnąć poprzez bezpośrednie interakcje, monitorowanie reakcji na treści online i obserwowanie aktywności klientów na platformach mediów społecznościowych na co zwracają uwagę także (Kang i Park, 2018) w swoich wcześniejszych badaniach.

Podrozdział 5.2 pt. „Analiza roli mediów społecznościowych z perspektywy potencjału przedsiębiorstwa w modelach biznesu” bada, jak media społecznościowe wpływają na model biznesu i działania przedsiębiorstw z sektora kreatywnego. Hipotezy H4 i H6 zostały w pełni potwierdzone, wykazując statystycznie istotny związek między rodzajem informacji pozyskiwanych poprzez media społecznościowe a wartościami wnoszonymi do przedsiębiorstw oraz usprawnieniem komunikacji z interesariuszami.

Hipoteza H5 została częściowo potwierdzona, co wskazuje na istotny, choć nie w pełni jednolity związek między wykorzystaniem mediów społecznościowych do interakcji z interesariuszami a działaniami podejmowanymi przez przedsiębiorstwa. Wyniki te podkreślają, że media społecznościowe są ważnym narzędziem w zarządzaniu komunikacją i relacjami z interesariuszami, przyczyniając się do zwiększenia wartości operacyjnej i strategicznej przedsiębiorstw. Dzięki mediom społecznościowym przedsiębiorstwa z sektora kreatywnego mogą lepiej monitorować i profilować swoich interesariuszy, co przekłada się na bardziej skuteczne działania biznesowe.

5.3. Analiza znaczenia mediów społecznościowych w kształtowaniu sytuacji finansowej w modelach biznesu

Filar związany z sytuacją finansową w modelach biznesu składa się z dwóch komponentów, a mianowicie ze strumienia przychodów oraz kosztów. Analiza wpływu mediów społecznościowych na ten filar modelu biznesu wiąże się z opłacalnością wykorzystania tychże mediów. Kluczowe z punktu widzenia niniejszej dysertacji są analizy odnośnie do sytuacji finansowej badanych podmiotów, która jest opisana przez strukturę kosztów, strumień przychodów oraz ich wzrost w ostatnich pięciu latach.

W pierwszej kolejności zbadano zależność pomiędzy korzystaniem z mediów społecznościowych a postrzeganym wpływem tych mediów na takie aspekty jak pozycja na rynku, model biznesu wartość przedsiębiorstwa, czy też jego rozwój.

Na podstawie analizy literatury sformułowano hipotezę H7, która brzmiała:

Istnieje związek pomiędzy korzystaniem z mediów społecznościowych a postrzeganym wpływem tych mediów na aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw z sektora kreatywnego.

W celu weryfikacji hipotezy H7 zbadano związki pomiędzy poszczególnymi wymiarami zmiennych. Zmienna „korzystanie z mediów społecznościowych” zawiera 4 wymiary: Facebook, Instagram, Twitter i WhatsApp, zmienna „wpływ mediów społecznościowych na aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw z sektora kreatywnego” zawiera również 4 wymiary tj. pozycja firmy na rynku, wartość firmy względem konkurencji, model biznesu przedsiębiorstwa oraz rozwój działalności. Opis zmiennych przygotowano w tabeli 50, a wyniki analizy przedstawia tabela 51.

Tabela 50. Zmienne wykorzystane do weryfikacji hipotezy H7

Wymiar	Pytanie	Nr pytania
q4i1	Które z poniższych mediów społecznościowych wykorzystują Państwo w ramach swojej działalności? - Facebook	1
q4i2	Które z poniższych mediów społecznościowych wykorzystują Państwo w ramach swojej działalności? - Instagram	1
q4i3	Które z poniższych mediów społecznościowych wykorzystują Państwo w ramach swojej działalności? - Twitter	1
q4i4	Które z poniższych mediów społecznościowych wykorzystują Państwo w ramach swojej działalności? - WhatsApp	1
q5i1	Jak oceniają Państwo wpływ mediów społecznościowych na: - pozycję Państwa firmy na rynku	2
q5i2	Jak oceniają Państwo wpływ mediów społecznościowych na: - wartość Państwa firmy względem konkurencji	2
q5i3	Jak oceniają Państwo wpływ mediów społecznościowych na: - model biznesu Państwa firmy	2
q5i4	Jak oceniają Państwo wpływ mediów społecznościowych na: - rozwój Państwa firmy	2

Źródło: badania własne

Tabela 51. Analiza korelacji dla hipotezy H7

Korelacje

		q4i1	q4i2	q4i3	q4i4	q5i1	q5i2	q5i3
rho Spearmana	q4i2	Współczynnik korelacji	-,358***					
		Istotność (dwustronna)	<,001					
		N	161					
q4i3	Współczynnik korelacji	,033	-,213***					
	Istotność (dwustronna)	,675	,007					
	N	161	161					
q4i4	Współczynnik korelacji	-,021	-,246***	-,048				
	Istotność (dwustronna)	,795	,002	,549				
	N	161	161	161				
q5i1	Współczynnik korelacji	,039	-,048	-,040	,029			
	Istotność (dwustronna)	,620	,548	,618	,712			
	N	161	161	161	161			
q5i2	Współczynnik korelacji	,170**	-,120	,013	-,004	,580***		
	Istotność (dwustronna)	,031	,131	,868	,963	<,001		
	N	161	161	161	161	161		
q5i3	Współczynnik korelacji	,037	-,007	-,040	,030	,720***	,440***	
	Istotność (dwustronna)	,643	,927	,617	,706	<,001	<,001	
	N	161	161	161	161	161	161	
q5i4	Współczynnik korelacji	,051	,020	-,093	,121	,550***	,401***	,722***
	Istotność (dwustronna)	,518	,802	,238	,127	<,001	<,001	<,001
	N	161	161	161	161	161	161	161

***: Korelacja istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

*: Korelacja istotna na poziomie 0.05 (dwustronnie).

W analizie korelacji z wykorzystaniem testu rho Spearmana wykazano kilka istotnych statystycznie związków między badanymi zmiennymi. Po pierwsze, istnieje istotna, ujemna korelacja między wpływem Instagram'a na pozycję firmy na rynku ($r = -0,358$, $p < 0,001$), co sugeruje, że w miarę wzrostu wartości wpływu Instagram'a, wartości związane z pozycją firmy na rynku mają tendencję spadkową. Jest to niezmiernie ciekawym zjawiskiem i wątkiem do dalszych badań prowadzonych w obszarze mediów społecznościowych przez autora niniejszej dysertacji.

Po drugie, istnieje umiarkowany ujemny związek między poziomem wykorzystania Instagrama a poziomem wykorzystania Facebook'a ($r = -0,358$, $p < 0,001$), co wskazuje, że wzrost wartości poziomu wykorzystania portalu Instagram jest skorelowany z obniżeniem się poziomu wykorzystania Facebook'a, co też sugeruje, że wzrost wartości wykorzystania portalu Facebook wiąże się ze wzrostem pozycji przedsiębiorstwa na rynku, a to pokrywa się z założoną hipotezą. Ponadto, słabsze, ale nadal istotne związki ujemne występują między poziomem wykorzystania Twitter'a a poziomem wykorzystania Instagram'a ($r = -0,213$, $p = 0,007$) oraz poziomem wykorzystania WhatsApp'a a poziomem wykorzystania Instagram'a ($r = -0,246$, $p = 0,002$). To oznacza, że wzrost wykorzystania Instagram'a jest powiązany z obniżeniem się korzystania z Twitter'a i WhatsApp'a.

Oprócz tego, występują istotne związki między zmienną dotyczącą indeksu wartości firmy względem konkurencji a pozostałymi zmiennymi. Istnieje umiarkowany dodatni i statystycznie istotny związek między indeksem wartości firmy względem konkurencji a pozycją firmy na rynku ($r = 0,170$, $p = 0,031$), co sugeruje, że wzrost potencjalnej wartości firmy względem konkurencji koreluje ze wzrostem jej pozycji na rynku. Ponadto, obserwuje się silne dodatnie korelacje między wpływem mediów społecznościowych na wartość firmy względem konkurencji a wpływem mediów społecznościowych na model biznesu przedsiębiorstwa ($r = 0,580$, $p < 0,001$) oraz wpływem mediów społecznościowych na wartość firmy a wpływem mediów społecznościowych na jej rozwój ($r = 0,550$, $p < 0,001$). To oznacza, że wzrost wpływu mediów społecznościowych na wartość firmy jest mocno skorelowany ze wzrostem wpływu mediów społecznościowych zarówno na model biznesu firmy, jak i potencjalny rozwój firmy. Warto zaznaczyć, że brak istotnych związków między wpływem mediów społecznościowych na pozycję przedsiębiorstwa na rynku a pozostałymi zmiennymi sugeruje, że ta zmienna może być niezależna od pozostałych czynników w analizie.

Rozpatrując uzyskane wyniki warto nakreślić szerszy kontekst. Platformy mediów społecznościowych odgrywają kluczową rolę w transformacji strategii promocyjnych i komunikacyjnych firm, zastępując tradycyjne metody. Przedsiębiorstwa wykorzystują te platformy do promowania produktów i usług, dostosowując się do zmieniających się preferencji konsumentów (Shareef *i in.*, 2019). Korzystanie z mediów społecznościowych pozwala przedsiębiorstwom na analizę upodobań i antypatii klientów. Zdobycie wglądu w te preferencje umożliwia lepsze dostosowanie strategii marketingowych do oczekiwań rynku (Sharma, 2021). W związku z tym dostrzega się, że strony społecznościowe są kluczowymi narzędziami osiągnięcia celów marketingowych, takich jak budowanie zaufania do marki czy wpływanie na decyzje zakupowe. Szczególnie firmy technologiczne są wrażliwe na opinie i pomysły wyrażane w mediach społecznościowych, co wpływa na innowacje i strategie biznesowe (Hanaysha, 2022).

Działania marketingowe w mediach społecznościowych mają bezpośredni wpływ na wartość marki, opartą na postrzeganiu przez konsumentów. Tworzenie pozytywnego wizerunku w tych przestrzeniach ma kluczowe znaczenie dla ogólnej wartości marki (Schmidt *i in.*, 2016). Media społecznościowe wzmocniają relacje między dostawcami usług a ich zwolennikami, zwiększając zaufanie do marki i wpływając na decyzje zakupowe. Komunikacja w tych platformach wpływa także na wyniki sprzedaży marek. (Ratriyana, 2021). Jednakże, warto zauważyć, że istnieje potencjał negatywnych skutków. Negatywne opinie klientów mogą się szerzyć w mediach społecznościowych, stanowiąc zagrożenie dla reputacji firmy (Majeed *i in.*, 2021). W związku z tym, skuteczne zarządzanie wizerunkiem online staje się kluczowym komponentem przemysłanego modelu biznesu.

Przyjęcie strategii marketingowych w mediach społecznościowych, głównie za pośrednictwem platform takich jak Facebook i Instagram, zostało naukowo udowodnione jako skuteczny środek generowania sprzedaży. Ta forma promocji pozytywnie wpływa na wyniki finansowe, zwiększając ekspozycję firmy na klientów w różnych krajach. To potwierdzenie efektywności marketingu w mediach społecznościowych przekłada się na coraz szersze zastosowanie tej strategii przez przedsiębiorstwa do modelu biznesu, umacniając ich obecność na globalnym rynku (Ahmad *i in.*, 2018). Z uzyskanych przez autora niniejszej pracy wyników można jednak wysnuć wniosek, że stosowanie danej platformy mediów społecznościowych nie gwarantuje umacniania się pozycji przedsiębiorstwa. Podkreśla to wagę decyzji menedżerów i marketerów w zakresie

doboru odpowiednich narzędzi i metod przy tworzeniu strategii marketingowej przedsiębiorstwa i ujęciu ich w modelach biznesu.

Podsumowując, media społecznościowe mają istotny wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstw, zarówno poprzez dostosowywanie strategii marketingowych do oczekiwań konsumentów, budowanie zaufania, jak i oddziaływanie na decyzje zakupowe. Efektywne korzystanie z tych platform wymaga jednak ostrożnego zarządzania ryzykiem i aktywnego uczestnictwa w dialogu online. Na podstawie powyższych analiz stwierdzono, że hipoteza H7 została potwierdzona.

W dalszej kolejności zbadano związek pomiędzy działaniami podejmowanymi w wyniku interakcji ze strony interesariuszy a sytuacją finansową przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze kreatywnym.

Na podstawie analizy literatury sformułowano hipotezę numer H8, która brzmiała:

Istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy działaniami podejmowanymi po interakcjach prowadzonych w mediach społecznościowych a sytuacją finansową przedsiębiorstw z sektora kreatywnego.

W celu weryfikacji hipotezy H8 zbadano związki pomiędzy poszczególnymi wymiarami zmiennych. Zmienna „działania podejmowane po interakcjach prowadzonych w mediach społecznościowych” zawiera 4 wymiary: tj. akcje promocyjne, wdrażanie innowacji, udoskonalanie oferty, zasób wiedzy w organizacji i jest ściśle związana z pytaniem 16 (q19i1, q19i2, q19i3, q19i4, q19i5) czyli narzędziami wykorzystywanymi do interakcji, które wpływają na działania późniejsze, związane z powyższą zmienną, także zmienna „aspekt finansowy wykorzystania mediów społecznościowych” zawiera 4 wymiary tj. wzrost przychodów w ciągu ostatnich 5 lat, wpływ na zmiany strumieni przychodów (wygenerowanie nowych strumieni, zmiany mechanizmów cenowych), zmiana struktury kosztów, minimalizacja kosztów poprzez automatyzację procesów dotarcia do klienta. Opis zmiennych przygotowano w tabeli 52, a wyniki analizy przedstawia tabela 53.

Tabela 52. Zmienne wykorzystane do weryfikacji hipotezy H8

Wymiar	Pytanie	Nr pytania
q20i1	Proszę ocenić jak interakcje prowadzone w mediach społecznościowych wpływają na: - akcje promocyjne	17
q20i2	Proszę ocenić jak interakcje prowadzone w mediach społecznościowych wpływają na: - wdrażanie innowacji	17

Wymiar	Pytanie	Nr pytania
q20i3	Proszę ocenić jak interakcje prowadzone w mediach społecznościowych wpływają na: - udoskonalanie oferty	17
q20i4	Proszę ocenić jak interakcje prowadzone w mediach społecznościowych wpływają na: - zasób wiedzy w organizacji	17
q23	Czy uważają Państwo, że dzięki mediom społecznościowym Państwa przychody w ciągu ostatnich 5 lat wzrosły?	20
q24	Czy wykorzystanie mediów społecznościowych wpłynęło pozytywnie na zmiany strumieni przychodów (wygenerowanie nowych strumieni, zmiany mechanizmów cenowych)?	21
q25	Czy wykorzystanie mediów społecznościowych wpłynęło pozytywnie na zmianę struktury kosztów w Państwa firmie (zmniejszenie kosztów reklamowych w porównaniu do tradycyjnych form reklamowych - radio, prasa, telewizja)?	22
q26	Czy Państwa zdaniem dzięki mediom społecznościowym koszty Państwa firmy zostały zminimalizowane poprzez automatyzację procesów dotarcia do klienta?	23

Źródło: badania własne

Tabela 53. Analiza korelacji dla hipotezy H8

Korelacje

		q20i1	q20i2	q20i3	q20i4	q23	q24	q25
rho Spearmana	q20i2	Współczynnik korelacji	,386 ^{***}					
		Istotność (dwustronna)	<,001					
		N	161					
q20i3	Współczynnik korelacji	,364 ^{***}	,197 ^{**}					
	Istotność (dwustronna)	<,001	,012					
	N	161	161					
q20i4	Współczynnik korelacji	,380 ^{***}	,351 ^{***}	,351 ^{***}				
	Istotność (dwustronna)	<,001	<,001	<,001				
	N	161	161	161				
q23	Współczynnik korelacji	,186 ^{**}	,309 ^{***}	,328 ^{***}	,177 ^{**}			
	Istotność (dwustronna)	,018	<,001	<,001	,025			
	N	161	161	161	161			
q24	Współczynnik korelacji	,238 ^{***}	,251 ^{***}	,268 ^{***}	,154	,467 ^{***}		
	Istotność (dwustronna)	,002	,001	<,001	,051	<,001		
	N	161	161	161	161	161		
q25	Współczynnik korelacji	,283 ^{***}	,254 ^{***}	,315 ^{***}	,185 ^{**}	,397 ^{***}	,516 ^{***}	
	Istotność (dwustronna)	<,001	,001	<,001	,019	<,001	<,001	
	N	161	161	161	161	161	161	
q26	Współczynnik korelacji	,284 ^{***}	,266 ^{***}	,357 ^{***}	,136	,486 ^{***}	,527 ^{***}	,441 ^{***}
	Istotność (dwustronna)	<,001	<,001	<,001	,085	<,001	<,001	<,001
	N	161	161	161	161	161	161	161

***. Korelacja istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

*. Korelacja istotna na poziomie 0.05 (dwustronnie).

W analizie korelacji rho Spearmana zaobserwowano kilka istotnych statystycznie związków między badanymi zmiennymi. Po pierwsze, istnieją istotne korelacje między zmienną „narzędzia w mediach społecznościowych dotyczące interakcji” i zmiennymi,

takimi jak wzrost przychodów, zmiana strumieni przychodów, zmiana struktury kosztów oraz zminimalizowanie wielkości kosztów. Zmienna „interakcje” wykazuje również istotną statystycznie korelację ze zmiennymi dotyczącymi wzrostu przychodów ($r = 0,309$, $p < 0,001$), zmiany strumieni przychodów ($r = 0,251$, $p = 0,001$), zmiany struktury kosztów ($r = 0,254$, $p = 0,001$) i zminimalizowania kosztów ($r = 0,266$, $p < 0,001$). Te wyniki sugerują, że istnieją pewne wzajemne relacje między zmienną q20 (narzędzia mediów społecznościowych prowadzące do interakcji) a innymi zmiennymi dotyczącymi zmiany struktury przychodów a także kosztów, które mogą być istotne w analizie badawczej. Dalsze badania mogą pomóc w lepszym zrozumieniu tych związków.

Istnieje umiarkowany dodatni związek między wpływem interakcji prowadzonych w mediach społecznościowych na wdrażanie innowacji. Podobnie w przypadku zmiennych „Wykorzystanie narzędzi mediów społecznościowych pomagających w nawiązywaniu interakcji – komentarze” a „wpływem interakcji prowadzonych w mediach społecznościowych na akcje promocyjne „Wykorzystanie narzędzi mediów społecznościowych pomagających w nawiązywaniu interakcji - chatbot’y)” ($r = 0,386$, $p < 0,001$), co sugeruje, że wzrost wartości zmiennej „Wykorzystanie narzędzi mediów społecznościowych pomagających w nawiązywaniu interakcji - chatbot’y” koreluje ze wzrostem wartości „Wykorzystanie narzędzi mediów społecznościowych pomagających w nawiązywaniu interakcji – komentarze”. Podobne dodatnie korelacje zaobserwowano między wpływem interakcji prowadzonych w mediach społecznościowych na udoskonalanie oferty (Wykorzystanie narzędzi mediów społecznościowych pomagających w nawiązywaniu interakcji - ankiety) a zmienną „Wykorzystanie narzędzi mediów społecznościowych pomagających w nawiązywaniu interakcji – komentarze” ($r = 0,364$, $p < 0,001$), między zmienną „Wykorzystanie narzędzi mediów społecznościowych pomagających w nawiązywaniu interakcji – ankiety” a wykorzystaniem narzędzi mediów społecznościowych pomagających w nawiązywaniu interakcji - chatbot’y ($r = 0,197$, $p = 0,012$), między zmienną „wykorzystanie narzędzi mediów społecznościowych pomagających w nawiązywaniu interakcji – reakcje” a wykorzystaniem narzędzi mediów społecznościowych pomagających w nawiązywaniu interakcji - komentarze ($r = 0,380$, $p < 0,001$), oraz między wykorzystaniem narzędzi mediów społecznościowych pomagających w nawiązywaniu interakcji – reakcje a wykorzystaniem narzędzi mediów społecznościowych pomagających w nawiązywaniu interakcji - chatbot’y ($r = 0,351$, $p < 0,001$). Dodatkowo, istnieją istotne statystycznie

związki między zmienną dotyczącą wzrostu przychodów w ciągu ostatnich 5 lat dzięki mediom społecznościowym a wykorzystaniem narzędzi mediów społecznościowych pomagających w nawiązywaniu interakcji – w tym przypadku tym narzędziem są komentarze ($r = 0,186$, $p = 0,018$), a także między zmiennymi „wzrost przychodów w ciągu ostatnich 5 lat dzięki mediom społecznościowym” a „wykorzystanie narzędzi mediów społecznościowych pomagających w nawiązywaniu interakcji - chatbot’y” ($r = 0,309$, $p < 0,001$), oraz między zmienną „wzrost przychodów w ciągu ostatnich 5 lat dzięki mediom społecznościowym” a zmienną „wykorzystanie narzędzi mediów społecznościowych pomagających w nawiązywaniu interakcji – ankiety” ($r = 0,328$, $p < 0,001$).

W analizie zmiennych bazujących na zmianach strumieni kosztów i przychodów q24, q25 i q26 zaobserwowano istotne związki z innymi zmiennymi. Między pozytywnym wpływem wykorzystania mediów społecznościowych na zmiany strumieni przychodów (q24) a wpływem interakcji prowadzonych w mediach społecznościowych na akcje promocyjne (q20i1) istnieje statystycznie istotny związek, ($r = 0,238$, $p = 0,002$). Podobnie, istnieje statystycznie istotny związek między wpływem wykorzystania mediów społecznościowych na zmiany strumieni przychodów a wpływem interakcji prowadzonych w mediach społecznościowych na wdrażanie innowacji (q20i2), ($r = 0,251$, $p = 0,001$), oraz między zmienną (q24) „wykorzystanie mediów społecznościowych przyczyniło się pozytywnie na zwiększenie się strumieni przychodów a wpływem interakcji prowadzonych w mediach społecznościowych na udoskonalanie oferty (q20i3), ($r = 0,268$, $p < 0,001$).

Dodatkowo, zaobserwowano statystycznie istotne związki między pozytywnym wpływem wykorzystania mediów społecznościowych na zmianę struktury kosztów w badanej firmie (q25) a wpływem interakcji prowadzonych w mediach społecznościowych na akcje promocyjne (q20i1), ($r = 0,283$, $p < 0,001$). Podobne korelacje występują między zmienną (q25) tj. „wykorzystanie mediów społecznościowych wpłynęło pozytywnie na zmianę strumieni kosztów” a wpływem interakcji prowadzonych w mediach społecznościowych na wdrażanie innowacji (q20i2), ($r = 0,254$, $p = 0,001$), oraz zmienną (q25) a wpływem interakcji prowadzonych w mediach społecznościowych na udoskonalanie oferty (q20i3), ($r = 0,315$, $p < 0,001$).

Warto również zaznaczyć, że istnieją statystycznie istotne związki między zmniejszeniem kosztów dzięki mediom społecznościowym poprzez automatyzację procesów dotarcia do klienta (q26) a wpływem interakcji prowadzonych w mediach

społecznościowych na akcje promocyjne (q20i1), ($r = 0,284$, $p < 0,001$). Podobne korelacje występują między (q26) a wpływem interakcji prowadzonych w mediach społecznościowych na wdrażanie innowacji (q20i2), ($r = 0,266$, $p < 0,001$), oraz między zmienną (q26) a wpływem interakcji prowadzonych w mediach społecznościowych na udoskonalanie oferty (q20i3), ($r = 0,357$, $p < 0,001$), co wskazuje na istotne powiązania między tymi zmiennymi w badanym kontekście.

Interakcje nawiązywane w mediach społecznościowych stanowią kluczowy element wpływający na zachowania zakupowe konsumentów oraz kształtowanie zaufania do marki. Te interakcje, zdolne napędzać sprzedaż i wzmacniać lojalność klientów, mogą mieć pośredni wpływ na aspekt finansowy firmy, kształtując jej wyniki poprzez generowanie przychodów i utrzymanie trwałych relacji z klientami (Wottrich *i in.*, 2017). Jednakże, postrzegany wpływ finansowy działań marketingowych w mediach społecznościowych nie zawsze jest jednoznaczny. Badania wykazują, że postrzegana dostępność zasobów finansowych nie ma istotnego związku z intencją przyjęcia strategii marketingowych w mediach społecznościowych. Może to wynikać z percepcji menedżerów, którzy dostrzegają, że tego rodzaju marketing jest często mniej kosztowny niż tradycyjne formy promocji, jak reklama drukowana, co skłania ich do postrzegania działań w mediach społecznościowych jako opłacalnych (Hanaysha, 2022).

W związku z powyższym, mimo że interakcje społeczne odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu relacji z klientami, to postrzeganie ich wpływu na aspekt finansowy firmy może być uwarunkowane wieloma czynnikami, w tym dostępnymi zasobami finansowymi oraz ogólną strategią marketingową przedsiębiorstwa (Zhu i Chang, 2015). Zastosowanie mediów społecznościowych w strategiach marketingowych wpływa istotnie na strukturę przychodów i kosztów firm. Badania wyraźnie potwierdzają, że implementacja działań marketingowych w mediach społecznościowych skutecznie generuje sprzedaż, pozytywnie wpływa na wyniki finansowe oraz zwiększa widoczność firmy wśród klientów (Lim i Rasul, 2022).

Analizy dowodzą, że zaangażowanie klientów w platformach społecznościowych znacząco przyczynia się do poprawy wyników marki poprzez wzrost wolumenu sprzedaży i w rezultacie, zysków. Kluczowym czynnikiem wpływającym na preferencje przedsiębiorstw w kwestii wyboru mediów społecznościowych jako narzędzia marketingowego jest ich opłacalność w porównaniu do tradycyjnych metod, takich jak reklama drukowana. Obserwuje się zmianę struktury kosztów, ponieważ koszty związane z marketingiem społecznym są zazwyczaj niższe.

Warto zauważyć, że postrzeganie kosztów odgrywa kluczową rolę w akceptacji nowych technologii (Maduku *i in.*, 2016; Ramayah *i in.*, 2016). Przedsiębiorstwa preferują korzystanie z mediów społecznościowych, zwłaszcza gdy koszty są relatywnie niskie, umożliwiając tym samym bezpośrednią interakcję między firmami a ich klientami. Wskazuje się również na korzyści związane z minimalnymi kosztami, szybkim zasięgiem oraz masową dostępnością użytkowników w sieciach społecznościowych, co sugeruje, że menedżerowie marketingu powinni strategię wykorzystywania mediów społecznościowych dostosowywać do tych specyficznych zalet. Wszystko to potwierdza słuszność hipotezy H8 i nakazuje uznać ją za potwierdzoną.

Następnie zbadano związek pomiędzy korzystaniem z różnych rodzajów mediów społecznościowych a kształtowaniem się sytuacji finansowej przedsiębiorstw działających w sektorze kreatywnym.

Na podstawie analizy literatury sformułowano hipotezę H9, która brzmiała:

Istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy korzystaniem z mediów społecznościowych a sytuacją finansową przedsiębiorstw z sektora kreatywnego.

W celu weryfikacji hipotezy H9 zbadano związki pomiędzy poszczególnymi wymiarami zmiennych. Zmienna „korzystanie z mediów społecznościowych” zawiera 4 wymiary: Facebook, Instagram, Twitter i WhatsApp a także druga zmienna tj. „sytuacja finansowa przedsiębiorstw z sektora kreatywnego” zawiera 4 wymiary tj. wzrost przychodów w ciągu ostatnich 5 lat, wpływ na zmiany strumieni przychodów (wygenerowanie nowych strumieni, zmiany mechanizmów cenowych), zmiana struktury kosztów, minimalizacja kosztów poprzez automatyzację procesów dotarcia do klienta. Opis zmiennych przygotowano w tabeli 54, a wyniki analizy przedstawia tabela 55.

Tabela 54. Zmienne wykorzystane do weryfikacji hipotezy H9

Wymiar	Pytanie	Nr pytania
q4i1	Które z poniższych mediów społecznościowych wykorzystują Państwo w ramach swojej działalności? - Facebook	1
q4i2	Które z poniższych mediów społecznościowych wykorzystują Państwo w ramach swojej działalności? - Instagram	1
q4i3	Które z poniższych mediów społecznościowych wykorzystują Państwo w ramach swojej działalności? - Twitter	1

Wymiar	Pytanie	Nr pytania
q4i4	Które z poniższych mediów społecznościowych wykorzystują Państwo w ramach swojej działalności? - WhatsApp	1
q4i5	Które z poniższych mediów społecznościowych wykorzystują Państwo w ramach swojej działalności? - YouTube	1
q23	Czy uważają Państwo, że dzięki mediom społecznościowym Państwa przychody w ciągu ostatnich 5 lat wzrosły?	20
q24	Czy wykorzystanie mediów społecznościowych wpłynęło pozytywnie na zmiany strumieni przychodów (wygenerowanie nowych strumieni, zmiany mechanizmów cenowych)?	21
q25	Czy wykorzystanie mediów społecznościowych wpłynęło pozytywnie na zmianę struktury kosztów w Państwa firmie (zmniejszenie kosztów reklamowych w porównaniu do tradycyjnych form reklamowych - radio, prasa, telewizja)?	22
q26	Czy Państwa zdaniem dzięki mediom społecznościowym koszty Państwa firmy zostały zminimalizowane poprzez automatyzację procesów dotarcia do klienta?	23

Źródło: badania własne

Tabela 55. Analiza korelacji dla hipotezy H9

Korelacje

		q4i1	q4i2	q4i3	q4i4	q4i5	q23	q24	q25
rho Spearmana	q4i2	Współczynnik korelacji	-,358 ^{***}						
		Istotność (dwustronna)	<,001						
		N	161						
q4i3	Współczynnik korelacji	,033	-,213 ^{***}						
	Istotność (dwustronna)	,675	,007						
	N	161	161						
q4i4	Współczynnik korelacji	-,021	-,246 ^{***}	-,048					
	Istotność (dwustronna)	,795	,002	,549					
	N	161	161	161					
q4i5	Współczynnik korelacji	,041	-,055	,063	-,055				
	Istotność (dwustronna)	,603	,491	,425	,487				
	N	161	161	161	161				
q23	Współczynnik korelacji	,117	-,009	,037	,069	,013			
	Istotność (dwustronna)	,139	,913	,639	,384	,874			
	N	161	161	161	161	161			
q24	Współczynnik korelacji	,019	,051	-,071	,033	,111	,467 ^{***}		
	Istotność (dwustronna)	,813	,517	,372	,675	,162	<,001		
	N	161	161	161	161	161	161		
q25	Współczynnik korelacji	,060	,009	,021	-,001	,158 ^{**}	,397 ^{***}	,516 ^{***}	
	Istotność (dwustronna)	,449	,909	,792	,987	,045	<,001	<,001	
	N	161	161	161	161	161	161	161	
q26	Współczynnik korelacji	,038	-,038	,014	,080	-,006	,486 ^{***}	,527 ^{***}	,441 ^{***}
	Istotność (dwustronna)	,636	,633	,856	,312	,942	<,001	<,001	<,001
	N	161	161	161	161	161	161	161	161

***. Korelacja istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

*. Korelacja istotna na poziomie 0.05 (dwustronnie).

W analizie korelacji rho Spearmana zaobserwowano kilka istotnych statystycznie związków między badanymi zmiennymi.

Po pierwsze, istnieje statystycznie istotna i ujemna korelacja między zależnością Facebooka i Instagrama ($r = -0,358$, $p < 0,001$), co sugeruje, że wzrost wartości wykorzystania Facebooka jest związany z obniżeniem wartości wykorzystania Instagrama co autor już we wcześniejszych rozważaniach uznał za niezwykle cenny aspekt do dalszych badań w obszarze mediów społecznościowych i ich wpływu na model biznesu przedsiębiorstw z poszczególnych sektorów, nie tylko sektora kreatywnego. Ponadto, istnieją statystycznie istotne korelacje między zmienną dotyczącą wykorzystania portalu Facebook a innymi zmiennymi, takie jak (q4i2) „wykorzystanie Instagrama” i (q4i3) „wykorzystanie X” ($r = -0,213$, $p = 0,007$) oraz zmiennych (q4i3) „wykorzystanie X” i q4i4 „wykorzystanie WhatsApp” ($r = -0,246$, $p = 0,002$). Wyniki te sugerują pewne wzajemne relacje między zmiennymi q4 a pozostałymi zmiennymi, choć nie wszystkie związki są silne. Dalsze badania mogą pomóc w lepszym zrozumieniu tych związków i ich implikacji w kontekście badawczym.

Istnieje ujemny i statystycznie istotny związek między zmienną „wykorzystanie w ramach prowadzenia działalności portalu Instagram” a zmienną „wykorzystanie w ramach prowadzenia działalności portalu Facebook”, ($r = -0,358$, $p < 0,001$), co sugeruje, że wzrost wartości „Instagram” jest skorelowany ze spadkiem wartości „Facebook”. Dodatkowo, „Instagram” wykazuje ujemne korelacje z wykorzystaniem w ramach prowadzenia działalności portalu „Twitter” (obecnie X), ($r = -0,213$, $p = 0,007$), oraz ze zmienną „wykorzystanie w ramach prowadzenia działalności portalu WhatsApp”, ($r = -0,246$, $p = 0,002$). Zmienna „pozytywny wpływ wykorzystania mediów społecznościowych na zmiany strumieni przychodów (wygenerowanie nowych strumieni, zmiany mechanizmów cenowych) jest dodatnio skorelowana ze zmienną „pozytywny wpływ wykorzystania mediów społecznościowych na zmianę struktury kosztów w badanej firmie, czyli zmniejszenie kosztów reklamowych w stosunku do tradycyjnych form reklamowych - radio, prasa, telewizja”, ($r = 0,158$, $p = 0,045$), co wskazuje na istotny związek między tymi dwiema zmiennymi.

Kolejne istotne związki obejmują dodatnie korelacje między zmiennymi dotyczącymi wzrostu przychodów w ciągu ostatnich 5 lat dzięki mediom społecznościowym a pozytywnym wpływem wykorzystania mediów społecznościowych na zmiany strumieni przychodów, w tym przypadku, wygenerowanie nowych strumieni, zmiany mechanizmów cenowych, ($r = 0,467$, $p < 0,001$), między zmiennymi „wzrost

przychodów w ciągu ostatnich 5 lat dzięki mediom społecznościowym” a „pozytywnym wpływem wykorzystania mediów społecznościowych na zmianę struktury kosztów w badanej firmie tj. zmniejszenie kosztów reklamowych w stosunku do tradycyjnych form reklamowych - radio, prasa, telewizja”, ($r = 0,397$, $p < 0,001$), oraz między „wzrostem przychodów w ciągu ostatnich 5 lat dzięki mediom społecznościowym” a „zmniejszeniem kosztów dzięki mediom społecznościowym poprzez automatyzację procesów dotarcia do klienta”, ($r = 0,486$, $p < 0,001$). Podobnie, „pozytywny wpływ wykorzystania mediów społecznościowych na zmiany strumieni przychodów w postaci wygenerowania nowych strumieni, (zmiany mechanizmów cenowych)” jest dodatnio skorelowany z „pozytywnym wpływem wykorzystania mediów społecznościowych na zmianę struktury kosztów w badanej firmie tj. zmniejszenie kosztów reklamowych w stosunku do tradycyjnych form reklamowych - radio, prasa, telewizja”, ($r = 0,516$, $p < 0,001$), oraz zmienną dotyczącą „zmniejszenia kosztów dzięki mediom społecznościowym poprzez automatyzację procesów dotarcia do klienta”, ($r = 0,527$, $p < 0,001$). Na koniec, pozytywny wpływ wykorzystania mediów społecznościowych na zmianę struktury kosztów w badanej firmie tj. „zmniejszenie kosztów reklamowych w stosunku do tradycyjnych form reklamowych - radio, prasa, telewizja” wykazuje dodatnią korelację ze zmienną „zmniejszenie kosztów dzięki mediom społecznościowym poprzez automatyzację procesów dotarcia do klienta”, ($r = 0,441$, $p < 0,001$), co sugeruje istotny związek między tymi dwiema zmiennymi w analizowanym zestawie danych.

Podrozdział 5.3 pt. „Analiza znaczenia mediów społecznościowych w kształtowaniu sytuacji finansowej w modelach biznesu” bada wpływ mediów społecznościowych na finansowe aspekty przedsiębiorstw z sektora kreatywnego. Wszystkie trzy hipotezy zostały całkowicie potwierdzone. Hipoteza H7 wykazuje związek pomiędzy korzystaniem z mediów społecznościowych a postrzeganym wpływem tych mediów na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Hipoteza H8 potwierdza statystycznie istotny związek między działaniami podejmowanymi po interakcjach w mediach społecznościowych a sytuacją finansową przedsiębiorstw. Hipoteza H9 wskazuje na istotny związek pomiędzy korzystaniem z mediów społecznościowych a ogólną sytuacją finansową przedsiębiorstw. Wyniki te podkreślają, że media społecznościowe odgrywają kluczową rolę w poprawie finansowej kondycji podmiotów, wpływając na ich zdolność do generowania przychodów i zarządzania kosztami, co stanowi jeden z czterech filarów modelu biznesu Media społecznościowe wspierają

przedsiębiorstwa w budowaniu silniejszych relacji z klientami i interesariuszami, co przekłada się na lepsze wyniki finansowe.

Korzystanie z mediów społecznościowych jest powiązane z istotnym wpływem na aspekt finansowy firmy, ponieważ jest opłacalnym narzędziem marketingowym w porównaniu z tradycyjnymi metodami, takimi jak reklama drukowana. Ta przewaga może korzystnie wpływać na zasoby finansowe przedsiębiorstwa. Maduku *i in.* (2016) oraz To i Ngai (2006) wskazują na przewagę mediów społecznościowych w porównaniu z tradycyjnymi formami reklamy co pokrywa się z badanymi przez autora aspektami – czyli wykazaniem dodatniej korelacji między wzrostem przychodów w ciągu ostatnich 5 lat a zmianą struktury kosztów dzięki wykorzystaniu mediów społecznościowych.

Media społecznościowe pełnią kluczową rolę we wdrażaniu bardziej zrównoważonych praktyk operacyjnych w organizacji, co może przyczynić się do poprawy wyników finansowych firmy. Udostępnianie informacji o marce za pośrednictwem tych platform umożliwia usługodawcom wzmocnienie więzi z obserwatorami, potencjalnie przynosząc wzrost sprzedaży i przychodów. Komercyjne wykorzystanie mediów społecznościowych do promocji procesów czy wydarzeń może przyciągać potencjalnych konsumentów online, zwiększając udział firmy w rynku i poprawiając jej rentowność. Platformy te stają się istotnym narzędziem komunikacji, sprzyjającym rozwojowi biznesu i wzrostowi finansowemu poprzez efektywne zarządzanie informacjami i komunikację z użytkownikami. Te konstatacje w pełni pokrywają się z wynikami badań przeprowadzonych przez autora.

Portale społecznościowe pełnią kluczową rolę w osiągnięciu celów marketingowych, takich jak budowanie zaufania do marki i wpływanie na decyzje zakupowe konsumentów, co ma bezpośredni wpływ na wyniki finansowe firmy. Wzbogacanie wiedzy i świadomości poprzez komunikację społeczną w organizacji za pośrednictwem mediów społecznościowych przyczynia się do osiągnięcia lepszych wyników finansowych. Marketerzy mogą efektywnie wykorzystywać media społecznościowe do pozyskiwania wiedzy o konsumentach, co umożliwia podejmowanie mądrych decyzji marketingowych, prowadzących do wzrostu sprzedaży i przychodów firmy. To potwierdza, że korzystanie z mediów społecznościowych ma istotny wpływ na aspekt finansowy przedsiębiorstwa i stanowi ważne narzędzie w dzisiejszym środowisku biznesowym oraz potwierdza hipotezę H9.

Strategie marketingowe w mediach społecznościowych są postrzegane jako opłacalne z perspektywy przedsiębiorstwa, z uwagi na niską barierę wejścia lub jej brak

oraz łatwość obsługi co również potwierdzają wyniki badań autora wskazujące na pozytywne korelacje pomiędzy korzystaniem z mediów społecznościowych a zmianą struktury kosztów w badanym przedsiębiorstwie. Wcześniejsze badania wykazały, że postrzeganie kosztów ogrywa zasadniczą rolę w akceptowaniu i wykorzystywaniu technologii (Alam i Noor, 2009). Koszty związane z marketingiem w mediach społecznościowych są znacznie niższe w porównaniu do tradycyjnych metod, takich jak reklama drukowana. To zjawisko sugeruje, że menedżerowie uznają media społecznościowe za opłacalne narzędzie marketingowe.

Platformy mediów społecznościowych ułatwiają bezpośrednią interakcję między klientami a przedsiębiorstwami przy zachowaniu rozsądnych kosztów. Reklamodawcy stopniowo odchodzą od tradycyjnego wykorzystania telewizji czy radio, wybierając alternatywne kanały medialne, w szczególności portale społecznościowe, ze względu na ich opłacalność i łatwość dotarcia do docelowych odbiorców. Rosnąca popularność portali społecznościowych, zwłaszcza wśród młodszych grup demograficznych, sprawia, że stają się one skutecznymi platformami reklamowymi. Ta zmiana w zachowaniu konsumentów sprawia, że media społecznościowe odzwierciedlają szerszy trend w krajobrazie reklamowym, podkreślając zdolność adaptacji i skuteczność platform cyfrowych we współczesnym środowisku biznesowym i stąd rodzi się konieczność uwzględniania ich w kreowaniu modeli biznesu.

Poprzez przeprowadzenie badań jakościowych i ilościowych zawartych w rozdziałach 4 i 5, zrealizowano cele pracy dotyczące oceny użyteczności mediów społecznościowych w budowaniu modeli biznesu przedsiębiorstw z sektora kreatywnego (C4) oraz oceny opłacalności wykorzystania mediów społecznościowych w kreowaniu modeli biznesu przedsiębiorstw z sektora kreatywnego (C5). Badania te pozwoliły na zrozumienie, w jaki sposób media społecznościowe wspierają relacje oraz komunikację z klientami i interesariuszami, jaki jest ich potencjał w postaci partnerów czy kluczowych działań a także jak wpływają na sytuację finansową przedsiębiorstw biorąc pod uwagę takie czynniki jak strumienie przychodów oraz koszty. Wyniki analiz dostarczyły cennych informacji na temat praktycznych korzyści płynących z wykorzystania mediów społecznościowych, co może przyczynić się do optymalizacji strategii marketingowych i zwiększenia rentowności przedsiębiorstw w sektorze kreatywnym.

Zakończenie

Media społecznościowe jako kluczowe narzędzie komunikacyjne XXI wieku, odgrywają kluczową rolę nie tylko w kształtowaniu codziennych interakcji międzyludzkich, ale również w transformacji modeli biznesu. Ich wpływ na przedsiębiorstwa, zwłaszcza w sektorze kreatywnym, jest szczególnie znaczący, gdyż umożliwiają nowatorskie podejście do zarządzania relacjami z klientami, promowania marki oraz adaptacji do dynamicznie zmieniających się warunków rynkowych. W sektorze kreatywnym, który wyróżnia się wysoką innowacyjnością i twórczym podejściem, media społecznościowe stanowią nieodzowny element strategii marketingowej, wspierając rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw w globalnym kontekście. Niniejsza dysertacja miała na celu ocenę wpływu mediów społecznościowych na komponenty modeli biznesu przedsiębiorstw z sektora kreatywnego poprzez identyfikację kluczowych elementów, tj. platformy i rodzaje mediów społecznościowych, narzędzia do monitorowania i profilowania klientów oraz narzędzia do interakcji. Powyższe elementy mediów społecznościowych wpłynęły na skuteczną komunikację z klientami, zarządzanie relacjami, narzędzia do monitorowania oraz zarządzanie kosztami w modelach biznesu przedsiębiorstw z sektora kreatywnego. Badania teoretyczne i empiryczne przeprowadzone w ramach pracy pozwoliły na uzyskanie kompleksowego obrazu tego zagadnienia oraz realizację celów badawczych i weryfikację postawionych hipotez. Szczególny nacisk położono na analizę, w jaki sposób media społecznościowe mogą być wykorzystywane jako narzędzie strategii marketingowej, wspierające wdrażanie nowych pomysłów, interakcję z interesariuszami oraz adaptację do dynamicznie zmieniających się warunków rynkowych.

Cele szczegółowe niniejszej dysertacji zostały zrealizowane poprzez wnikliwą analizę teoretyczną i empiryczną zawartą w poszczególnych rozdziałach. Cele C1 i C2, o charakterze teoriopoznawczym, zostały podjęte w rozdziałach pierwszym, drugim i trzecim, gdzie usystematyzowano dotychczasowy dorobek naukowy oraz określono rolę i znaczenie mediów społecznościowych w przedsiębiorstwach z sektora kreatywnego. Cel C3 został zrealizowany w czwartym rozdziale, koncentrując się na identyfikacji oddziaływania mediów społecznościowych na komponenty modeli biznesu przedsiębiorstw z sektora kreatywnego. Cele C4 i C5, mające charakter empiryczny, zostały zrealizowane w piątym rozdziale poprzez ocenę użyteczności i opłacalności wykorzystania mediów społecznościowych w budowaniu modeli biznesu oraz

komunikacji z klientami i interesariuszami. Przeprowadzone badania umożliwiły holistyczne zrozumienie roli mediów społecznościowych, co może przyczynić się do doskonalenia strategii komunikacyjnych i marketingowych przedsiębiorstw oraz skutecznego ich zastosowania w budowie nowoczesnych modeli biznesu.

Badania empiryczne obejmowały zarówno metody jakościowe, jak i ilościowe. Przeprowadzono wywiady pogłębione z ekspertami marketingu oraz przedstawicielami przedsiębiorstw z sektora kreatywnego, co umożliwiło identyfikację praktyk i strategii wykorzystania mediów społecznościowych w badanych podmiotach. Dodatkowo, badania ankietowe pozwoliły na zgromadzenie szerokiego spektrum danych od licznej grupy przedsiębiorstw, które aktywnie korzystają z mediów społecznościowych. Przeprowadzone analizy statystyczne, w tym analiza korelacji rang Spearmana, umożliwiły dokładne zbadanie związków między zmiennymi odnoszącymi się do mediów społecznościowych a zmiennymi odzwierciedlającymi komponenty modeli biznesu. Wyniki tych analiz dostarczyły empirycznych dowodów na znaczenie mediów społecznościowych w modelach biznesu przedsiębiorstw z sektora kreatywnego. Pozwoliły one na zidentyfikowanie kluczowych czynników wpływających na sukces tych przedsiębiorstw oraz na ocenę wpływu mediów społecznościowych obrazując ich użyteczność i opłacalność. Przeprowadzone badania pozwoliły na dokładne zrozumienie roli mediów społecznościowych w formowaniu i adaptacji modeli biznesu w sektorze kreatywnym. Zidentyfikowano, że media społecznościowe są nie tylko narzędziem komunikacyjnym, ale również strategicznym narzędziem wpływającym na generowanie przychodów, zarządzanie relacjami z klientami oraz na zdolność przedsiębiorstw do podejmowania działań bazujących na wdrażaniu nowych rozwiązań. Wyniki te wskazują, że przedsiębiorstwa z sektora kreatywnego, które skutecznie wykorzystują media społecznościowe, są lepiej przygotowane do adaptacji w dynamicznym otoczeniu rynkowym,

Przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły na potwierdzenie lub częściowe potwierdzenie przyjętych hipotez badawczych z czego 8 hipotez zostało potwierdzonych w pełni a 2 z nich potwierdzone częściowo. Badania ukazały wpływ mediów społecznościowych na kluczowe filary modeli biznesu takie jak: klienci, potencjał oraz sytuacja finansowa przedsiębiorstwa. Wykazano, że istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy użytecznością mediów społecznościowych a nawiązywaniem relacji z klientami, co potwierdza, że rodzaj pozyskiwanych informacji poprzez media społecznościowe ma znaczenie w budowaniu tych relacji. Ponadto, stwierdzono istotny

związek między narzędziami wykorzystywanymi do monitorowania i profilowania klientów a rolą mediów społecznościowych w komunikacji z nimi. Wyniki badań wykazały również, że istnieje związek między wykorzystaniem mediów społecznościowych a postrzeganym wzrostem użyteczności działalności firmy, co sugeruje, że media społecznościowe mogą przyczyniać się do poprawy wyników operacyjnych przedsiębiorstw. Stwierdzono także, że media społecznościowe odgrywają istotną rolę w interakcjach z klientami, co podkreśla ich znaczenie w budowaniu trwałych relacji. Ponadto, badania potwierdziły, że media społecznościowe mają wpływ na komunikację z interesariuszami, co wskazuje na ich szerokie zastosowanie w zarządzaniu relacjami biznesowymi. Stwierdzono, że media społecznościowe mogą znacząco wpływać na generowanie wartości dla przedsiębiorstwa, co podkreśla ich znaczenie w kontekście strategii marketingowej. Ostatecznie, badania wykazały, że interakcje prowadzone w mediach społecznościowych mają istotny wpływ na aspekty finansowe przedsiębiorstw, co potwierdza ich rolę w kształtowaniu wyników finansowych.

Przeprowadzone badania empiryczne dostarczyły dowodów na istotność wykorzystania mediów społecznościowych w różnych aspektach funkcjonowania przedsiębiorstw z sektora kreatywnego, zarówno w kontekście propozycji wartości, wizerunku przedsiębiorstwa, segmentacji i komunikacji z klientami oraz pozostałymi interesariuszami, kluczowych zasobów, partnerów oraz działań a finalnie także na istotny, pozytywny wpływ na strumienie przychodów i kosztów, potwierdzając tym samym przyjęte hipotezy oraz pytania badawcze.

Odpowiedź na postawione w dysertacji pytania badawcze stanowi rozwiązanie problemu naukowego dotyczącego realnego wpływu mediów społecznościowych na kształtowanie modeli biznesu podmiotów prowadzących działalność w sektorze kreatywnym. Wyniki badań empirycznych dostarczają nowych informacji na temat sposobów wykorzystania mediów społecznościowych do kształtowania strategii oraz komponentów takich jak użyteczność i opłacalność w modelu biznesu przedsiębiorstw z sektora kreatywnego. Niezwykle ważnym aspektem dysertacji jest integracja teorii zarządzania odnosząca się do modeli biznesu z praktycznymi aplikacjami mediów społecznościowych. Wyniki badań mogą być bezpośrednio zastosowane w praktyce gospodarczej, wspierając przedsiębiorstwa w kreowaniu nowych i modyfikacji istniejących modeli biznesu celem adaptacji do nowych wyzwań technologicznych.

Podsumowując, rozprawa ta stanowi solidną podstawę dla przyszłych badań i praktyk w zakresie zarządzania, marketingu i modeli biznesu, przyczyniając się do

lepszego zrozumienia i efektywnego wykorzystania mediów społecznościowych w sektorze kreatywnym. Wnioski przedstawione w pracy mogą znacząco wpłynąć na przyszłe kierunki rozwoju przedsiębiorstw kreatywnych, wspierając ich zdolność do twórczego i skutecznego działania w dynamicznym środowisku biznesu. Dalsze badania mogą skupić się na bardziej wnikliwej analizie wpływu mediów społecznościowych na inne sektory gospodarki. Rekomendacją autora jest także przeprowadzenie badań longitudinalnych, które umożliwią analizę wpływu mediów społecznościowych na przedsiębiorstwa w różnych fazach ich rozwoju oraz adaptacji strategii do zmieniających się warunków rynkowych i technologicznych. Dzięki zastosowaniu takiego podejścia badawczego będzie można zidentyfikować trwałe trendy i wzorce, które mogą być niewidoczne w krótkoterminowych analizach, oraz zrozumieć, jakie konkretne praktyki i strategie oparte o media społecznościowe przyczyniają się do długoterminowego sukcesu przedsiębiorstw w sektorze kreatywnym. Badania te pozwolą również ocenić wpływ różnych czynników zewnętrznych, takich jak zmiany technologiczne, ekonomiczne i społeczne, na kreowanie wartości poprzez modele biznesu wspierane przez media społecznościowe.

Bibliografia

1. Abuhashesh M.Y. i in. (2021), *The Effect of Culture on Customers' Attitudes Toward Facebook Advertising: The Moderating Role of Gender*, „Review of International Business and Strategy”, 31(3), s. 416-437. DOI: 10.1108/RIBS-04-2020-0045/FULL/PDF.
2. Acikgoz F., Burnaz S. (2021), *The Influence of «Influencer Marketing» on YouTube Influencers*, „International Journal of Internet Marketing and Advertising”, 15(2), s. 201-219. DOI: 10.1504/IJIMA.2021.114331.
3. Afuah A. (2004), *Business Models. A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill, Irwin.
4. Afuah A. (2014), *Business Model Innovation: Concepts, Analysis, and Cases*, Routledge, New York.
5. Afuah A., Tucci Ch.L. (2003), *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
6. Aghaei S., Nematbakhsh M.A., Khosravi Farsani H. (2012), *Evolution of the World Wide Web: From Web 1.0 to Web 4.0*, „International Journal of Web & Semantic Technology (IJWesT)”, 3(1), s. 1-10. DOI: 10.5121/ijwest.2012.3101.
7. Ahmad S.Z., Ahmad N., Rahim A., Bakar A. (2018), *Reflections of Entrepreneurs of Small and Medium-Sized Enterprises Concerning the Adoption of Social Media and Its Impact on Performance Outcomes: Evidence from the UAE*, „Telematics and Informatics”, 35(1), s. 6-17. DOI: 10.1016/j.tele.2017.09.006.
8. Aichner T., Jacob F. (2015), *Measuring the Degree of Corporate Social Media Use*, „International Journal of Market Research”, 57(2), s. 257-275. DOI: 10.2501/IJMR-2015-018.
9. Alam S.S., Noor M.K.M. (2009), *ICT Adoption in Small and Medium Enterprises: An Empirical Evidence of Service Sectors in Malaysia*, „International Journal of Business and Management”, 4(2), s. 112-125.
10. Allaire Y., Firsirotu M.E. (2000), *Myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
11. Allan A., Christopher T. (2001), *Internet Business Models and Strategies*, McGraw Hill, Boston.
12. Alrehili M.M., Yafooz W.M.S., Alsaedi A., Emara A.-H.M., Saad A., Al Aqrabi H. (2022), *The Impact of Personality and Demographic Variables in Collaborative Filtering*

- of User Interest on Social Media*, „Applied Sciences”, 12(4), s. 2157.
DOI: 10.3390/APP1204 2157.
13. Alves H., Fernandes C., Raposo M. (2016), *Social Media Marketing: A Literature Review and Implications*, „Psychology and Marketing”, 33(12), s. 1029-1038.
 14. Anantrasirichai N., Bull D. (2021), *Artificial Intelligence in the Creative Industries: A Review*, „Artificial Intelligence Review”, 55(1), s. 589-656.
DOI: 10.1007/S10462-021-10039-7.
 15. Andika R., Kao Ch.T., Williams Ch., Lee Y.J., Al-Battah H., Alweis R. (2021), *YouTube as a Source of Information on the COVID-19 Pandemic*, „Journal of Community Hospital Internal Medicine Perspectives”, 11(1), s. 39-41. DOI: 10.1080/20009666.2020.1837412.
 16. Androsch F.M., Redl U. (2019), *How Megatrends Drive Innovation*, „Berg Huettenmaenn Monatsh”, 164, s. 479-483. DOI: 10.1007/S00501-019-00901-1.
 17. Apivantanaporn T., Walsh J. (2012), *Driving Force for Service Innovation through Creating Unique Value Proposition: Capitalizing on Cultural Identity in the Spa Industry of Chiang Mai, Thailand*, „Information Management and Business Review”, 4(5), s. 242-251. Dostępne na: <https://www.researchgate.net/publication/267405511> (Udostępniono: 21.05.2023).
 18. Arjun A., Srinath A., Chandavarkar B.R. (2021), *Predictive Analytics and Data Mining in Healthcare*, 12th International Conference on Computing Communication and Networking Technologies (ICCCNT), DOI: 10.1109/ICCCNT51525.2021.9579833.
 19. Balasubramanian S.K., Fang Y., Yang Z. (2021), *Twitter Presence and Experience Improve Corporate Social Responsibility Outcomes*, „Journal of Business Ethics”, 173(4), s. 737-757. DOI: 10.1007/s10551-020-04537-x.
 20. Barska A. (red.) (2016), *Reklama wczoraj i dziś*, Difin, Warszawa.
 21. Basile A., Faraci R. (2015), *Aligning Management Model and Business Model in the Management Innovation Perspective: The Role of Managerial Dynamic Capabilities in the Organizational Change*, „Journal of Organizational Change Management”, 28(1), s. 43-58. DOI: 10.1108/JOCM-10-2013-0199.
 22. Batrinca B., Treleaven P.C. (2015), *Social Media Analytics: A Survey of Techniques, Tools and Platforms*, „AI and Society”, 30(1), s. 89-116.
DOI: 10.1007/S00146-014-0549-4/FIGURES/20.
 23. Bazzaz Abkenar S., Kashani M.H., Mahdipour E., Jameii S.M. (2021), *Big Data Analytics Meets Social Media: A Systematic Review of Techniques, Open Issues, and Future*

- Directions*, „Telematics and Informatics”, 57, s. 101517.
DOI: 10.1016/J.TELE.2020.101517.
24. Bąkowska K., Marczewski K., Sawulski J., Sztolsztejner A. (2020), *Rola gospodarki kreatywnej w Polsce*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa.
 25. Becken S., Stantic B., Chen. J., Connolly R.M., (2021), *Twitter Conversations Reveal Issue Salience of Aviation in the Broader Context of Climate Change*, „Journal of Air Transport Management”, 98, s. 102157. DOI: 10.1016/J.JAIRTRAMAN.2021.102157.
 26. Bécue A., Praça I., Gama J. (2021), *Artificial Intelligence, Cyber-Threats and Industry 4.0: Challenges and Opportunities*, „Artificial Intelligence Review”, 54(5), s. 3849-3886.
DOI: 10.1007/S10462-020-09942-2/FIGURES/3.
 27. Behringer N., Sassenberg K. (2015), *Introducing Social Media for Knowledge Management: Determinants of Employees' Intentions to Adopt New Tools*, „Computers in Human Behavior”, 48, s. 290-296. DOI: 10.1016/J.CHB.2015.01.069.
 28. Belentschikow V., Pfeffel K., Müller N.H. (2022), *Making Friends on Facebook: Common Group Membership as a Central Decision Rule*, „Computers in Human Behavior”, 126, s. 107040. DOI: 10.1016/J.CHB.2021.107040.
 29. Bellman R., Clark C. (1957), *On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game*, „Operations Research”, 4, s. 469-503.
 30. Berliński L., Penc-Pietrzak I. (2004), *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa. Konstrukcja i technologia*, Difin, Warszawa.
 31. Berzins G. (2012), *Strategic Management in Creative Industry Organizations: Specifics in Strategic Decision Making*, „Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai”, 62, s. 7-23.
 32. Białasiewicz M. (2015), *Kreatywność i talent w koncepcji kapitału ludzkiego*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, 1(39), s. 9-21. DOI: 10.18276/sip.2015.39/1-01.
 33. Białobłocki T. (2006), *Spółeczeństwo informacyjne. Istota. Rozwój. Wyzwania*, WAiP, Warszawa.
 34. Biginas K. (2017), *Change Management: Planning for the Future and the Competitive Environment*, [w:] Carayannis E., Sindakis S. (Eds.), *Analytics, Innovation, and Excellence-Driven Enterprise Sustainability* (s. 225-254), Palgrave Macmillan, New York.
DOI: 10.1057/978-1-137-37879-8_9.

35. Blanco C.F., Blasco M.G., Azorín I.I. (2010), *Entertainment and Informativeness as Precursory Factors of Successful Mobile Advertising Messages*, „Communications of the IBIMA”, 2010, s. 1-11.
36. Boojihawon D.K., Ngoasong Z.M. (2018), *Emerging Digital Business Models in Developing Economies: The Case of Cameroon*, „Strategic Change”, 7(2), s. 129-137. DOI: 10.1002/JSC.2188.
37. Bourlai E.E. (2018), *Comments in Tags, Please!': Tagging Practices on Tumblr*, „Discourse, Context & Media”, 22, s. 46-56. DOI: 10.1016/J.DCM, 2017.08.003.
38. Bouwman H., de Reuver M., Nikou S. (2017), *The Impact of Digitalization on Business Models: How IT Artefacts, Social Media, and Big Data Force Firms to Innovate Their Business Model*, 14th Asia-Pacific Regional Conference of the International Telecommunications Society (ITS): „Mapping ICT into Transformation for the Next Information Society”, Kyoto, Japan, 24th-27th June, 2017.
39. Brenk S., Lüttgens D., Burmeister Ch., Piller F.T. (2018), *Value Creation Openness: A New Perspective on Business Model Design and Competitive Advantage*, „Academy of Management Proceedings”, 1, s. 11534. DOI: 10.5465/AMBPP.2018.11534ABSTRACT.
40. British Council (2010), *BOP Consulting, Kreatywna Gospodarka i Przemysły Kultury (Creative and Cultural Economy), Część 2. Mapowanie sektorów kreatywnych: narzędzia*, British Council.
41. Brzeziński M. (2009), *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
42. Brzozowska-Woś M. (2013), *Media społecznościowe a wizerunek marki*, „Journal of Management and Finance”, 11(1/1), s. 53-64.
43. Brzóska J. (1997), *Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
44. Brzóska J., Knop L., Odlanicka-Poczobutt M., Zuzek D.K. (2022), *Antecedents of Creating Business Models in the Field of Renewable Energy Based on the Concept of the New Age of Innovation*, „Energies”, 15(15), 5511. DOI: 10.3390/en15155511.
45. Buchnowska D. (2013), *Analiza i ocena poziomu wykorzystania mediów społecznościowych przez największe polskie przedsiębiorstwa*, „Informatyka Ekonomiczna”, 4(30), s. 55-68.
46. Bullock L., Agbaimoni O. (2013), *Marketing w mediach społecznościowych – dlaczego i jak firmy muszą z niego korzystać?*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych”, Czerwiec, s. 6.

47. Caban-Piaskowska K. (2018), *Characteristics of Business Models of Creative Company*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 19(6), s. 53-65. Dostępne na: <https://bazekon.uek.krakow.pl/rekord/171519685> (Udostępniono: 21.05.2023).
48. Caban-Piaskowska K. (2019), *Business Model of a Creative Company and Design Management*, „Problemy Zarządzania”, 2(82), s. 155-169. DOI: 10.7172/1644-9584.82.8.
49. Calia R.C., Guerrini F.M., Moura G.L. (2007), *Innovation Networks: From Technological Development to Business Model Reconfiguration*, „Technovation”, 27(8), s. 426-432. DOI: 10.1016/J.TECHNOVATION.2006.08.003.
50. Carlson J., Rahman M.M., de Vries N., Voola R. (2018), *Customer Engagement Behaviours in Social Media: Capturing Innovation Opportunities*, „Journal of Services Marketing”, 32(1), s. 83-94. DOI: 10.1108/JSM-02-2017-0059/FULL/PDF.
51. Carlson J., Rahman M.M., Taylor A., Voola R. (2019), *Feel the VIBE: Examining Value-In-The-Brand-Page-Experience and Its Impact on Satisfaction and Customer Engagement Behaviours in Mobile Social Media*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, 46, s. 149-162.
52. Carpenter J.P., Krutka D.G. (2015), *Social Media in Teacher Education*, [w:] *Handbook of Research on Teacher Education in the Digital Age 2015* (s. 28-54), IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-4666-8403-4.CH002.
53. Carr C.T., Hayes R.A. (2015), *Social Media: Defining, Developing, and Divining*, „Atlantic Journal of Communication”, 23(1), s. 46-65. DOI: 10.1080/15456870.2015.972282.
54. Carraresi L., Bröring S. (2021), *How Does Business Model Redesign Foster Resilience in Emerging Circular Value Chains?*, „Journal of Cleaner Production”, 289, s. 125823. DOI: 10.1016/J.JCLEPRO.2021.125823.
55. Carter M., Carter C. (2020), *The Creative Business Model Canvas*, „Social Enterprise Journal”, 2, s. 141-158. DOI: 10.1108/SEJ-03-2019-0018/FULL/PDF.
56. Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. (2011), *Jak skonstruować zwycięski model biznesowy*, „Harvard Business Review Polska”, 103, s. 74-85.
57. Casaló L.V., Flavián C., Ibáñez-Sánchez S. (2020), *Influencers on Instagram: Antecedents and Consequences of Opinion Leadership*, „Journal of Business Research”, 117, s. 510-519. DOI: 10.1016/J.JBUSRES.2018.07.005.
58. Celiński P. (2010), *Interfejsy. Cyfrowe technologie w komunikowaniu*, Fundacja na rzecz Nauki Polskiej, Wrocław.

59. Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge.
60. Chandra T. (2019), *Mapping Knowledge Management System within Literatures of Creative Industry*, „Journal of Management Information and Decision Sciences”, 22(3), s. 213-222. Dostępne na: <https://www.abacademies.org/articles/mapping-knowledge-management-system-within-literatures-of-creative-industry-8339.html> (Udostępniono: 21.05.2023).
61. Chan-Olmsted S.M., Cho M., Lee S. (2013), *User Perceptions of Social Media: A Comparative Study of Perceived Characteristics and User Profiles by Social Media*, „Online Journal of Communication and Media Technologies”, 3(4), s. 149-178. DOI: 10.29333/OJCMT/2451.
62. Chen Y., Fay S., Wang Q. (2011), *The Role of Marketing in Social Media: How Online Consumer Reviews Evolve*, „Journal of Interactive Marketing”, 25(2), s. 85-94. DOI: 10.2139/ssrn.1710357.
63. Chen Z., Alfred R., Ebov O.V. (2021), *Modeling Tourism Using Spatial Analysis Based on Social Media Big Data: A Review*, „Lecture Notes in Electrical Engineering”, 724, s. 437-451. DOI: 10.1007/978-981-33-4069-5_36.
64. Chesbrough H. (2007), *Business Model Innovation: It's Not Just about Technology Anymore*, „Strategy and Leadership”, 35(6), s. 13-18.
65. Chesbrough H., Rosenbloom R.S. (2002), *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from XEROX Corporation's Technology Spin-off Companies*, „Industrial and Corporate Change”, 11(3), s. 529-555. DOI: 10.1093/icc/11.3.529.
66. Chetioui Y., Butt I., Lebdaoui H. (2021), *Facebook Advertising, Ewom and Consumer Purchase Intention-Evidence from a Collectivistic Emerging Market*, „Journal of Global Marketing”, 34(3), s. 220-237.
67. Cheung M.L., Pires G.D., Rosenberger P.J., Leung W.K., Ting, H. (2021), *Investigating the Role of Social Media Marketing on Value Co-Creation and Engagement: An Empirical Study in China and Hong Kong*, „Australasian Marketing Journal”, 29(2), s. 118-131.
68. Chew A.W.Z., Pan Y., Wang Y., Zhang L. (2021), *Hybrid Deep Learning of Social Media Big Data for Predicting the Evolution of COVID-19 Transmission*, „Knowledge-Based Systems”, 233, s. 107417. DOI: 10.1016/J.KNOSYS.2021.107417.
69. Chingning W., Zhang P. (2012), *The Evolution of Social Commerce: An Examination from the People*, „Business, Technology, and Information Perspective, Communications of the AIS (CAIS)”, 31(5), s. 105-127. DOI: 10.17705/1CAIS.03105.

70. Cho V., Lam W. (2021), *The Power of LinkedIn: How LinkedIn Enables Professionals to Leave Their Organizations for Professional Advancement*, „Internet Research”, 31(1), s. 262-286. DOI: 10.1108/INTR-08-2019-0326/FULL/PDF.
71. Collins P., Mahon M., Murtagh A. (2018), *Creative Industries and the Creative Economy of the West of Ireland: Evidence of Sustainable Change?*, „Creative Industries Journal”, 11(1), s. 70-86. DOI: 10.1080/17510694.2018.1434359.
72. Czakon W. (red.) (2015), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
73. Czakon W. (red.) (2023), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa.
74. Czaplewski M. (2007), *E-biznes jako kierunek doskonalenia usług ubezpieczeń gospodarczych*, PWE, Szczecin.
75. Czternasty W., Czyżewski B. (2007), *Struktury kierowania agrobiznesem w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
76. Czubała A. (2013), *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa.
77. Dann S. (2010), *Redefining Social Marketing with Contemporary Commercial Marketing Definitions*, „Journal of Business Research”, 63(2), s. 147-153. DOI: 10.1016/j.jbusres.2009.02.013.
78. DaSilva C.M., Trkman P. (2014), *Business Model: What It Is and What It Is Not*, „Long Range Planning”, 47(6), s. 379-389. DOI: 10.1016/J.LRP.2013.08.004.
79. DCMC (2008), *Creative Industries in Berlin, Development and Potential*, Berlin.
80. DCMS (1998), *Creative Industries Mapping Document*, Department for Culture Media & Sport, London.
81. de Silva T.M. (2020), *Building Relationships through Customer Engagement in Facebook Brand Pages*, „Marketing Intelligence and Planning”, 38(6), s. 713-729. DOI: 10.1108/MIP-02-2019-0085/FULL/PDF.
82. de Wit B., Meyer R. (2007), *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
83. Demil B., Lecocq X. (2010). *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*, „Long Range Planning”, 43, s. 227-246. DOI: 10.1016/j.lrp.2010.02.004.
84. Demircioglu M.A., Chen C.A. (2019), *Public Employees' Use of Social Media: Its Impact on Need Satisfaction and Intrinsic Work Motivation*, „Government Information Quarterly”, 36(1), s. 51-60. DOI: 10.1016/J.GIQ.2018.11.008.

85. Detlef S., Metaxas P., Gloor P. (2013), *Social Media and Collective Intelligence – Ongoing and Future Research Streams*, „KI – Künstliche Intelligenz”, 27(1), s. 9-15.
DOI: 10.1007/S13218-012-0228-X.
86. Djafarova E., Matson N. (2021), *Credibility of Digital Influencers on YouTube and Instagram*, „International Journal of Internet Marketing and Advertising”, 15(2), s. 131-148. DOI: 10.1504/IJIMA.2021.114338.
87. Dobrowolska M., Knop L. (2020), *Fit to Work in the Business Models of the Industry 4.0 Age*, „Sustainability”, 12(12), 4854. DOI: 10.3390/su12124854.
88. Doligalski T. (2014), *Model biznesu z perspektywy ogólnej teorii systemów*, [w:] Doligalski T. (Red.), *Modele biznesu w Internecie. Teoria i studia przypadków polskich firm* (s. 13-27), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
89. Domenico G., Sit J., Ishizaka A., Nunan D. (2021), *Fake News, Social Media and Marketing: A Systematic Review*, „Journal of Business Research”, 124, s. 329-341.
DOI: 10.1016/J.JBUSRES.2020.11.037.
90. Dorenda-Zaborowicz M. (2012), *Marketing w social media*, „Nowe Media, Studia i Rozprawy”, 3, s. 59.
91. Dronyuk I., Moiseienko I., Greguš J. (2019), *Analysis of Creative Industries Activities in European Union Countries*, „Procedia Computer Science”, 160, s. 479-484.
DOI: 10.1016/J.PROCS.2019.11.061.
92. Drucker P. (1994), *The Theory of Strategy*, „Harvard Business Review”, September – October.
93. Dryl T. (2008), *Serwisy społecznościowe Web 2.0 jako element budowania interakcji przedsiębiorstwa z klientami*, „Innowacje i Konkurencyjność. Wybrane Problemy. Prace i Materiały, WZ Uniwersytet Gdański”, 3(1), s. 35-42.
94. Duczkowska-Piasecka M. (red.) (2012), *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
95. Dwivedi Y.K., Ismagilova E., Rana N.P., Raman R. (2021), *Social Media Adoption, Usage and Impact in Business-To-Business (B2B) Context: A State-Of-The-Art Literature Review*, „Information Systems Frontiers”, 25, s. 971-993. DOI: 10.1007/S10796-021-10106-Y.
96. Dyer H.T. (2020), *Designing the Social: Unpacking Social Media Design and Identity*, Springer, Singapore. DOI: 10.1007/978-981-15-5716-3.
97. Ebrahim R.S. (2019), *The Role of Trust in Understanding the Impact of Social Media Marketing on Brand Equity and Brand Loyalty*, „Journal of Relationship Marketing”, 19(4), s. 287-308. DOI: 10.1080/15332667.2019.1705742.

98. Erickson L. (2011), *Social Media, Social Capital, and Seniors: The Impact of Facebook on Bonding and Bridging Social Capital of Individuals over 65*, [w:] AMCIS 2011 Proceedings, s. 1-7. Dostępne na: https://aisel.aisnet.org/amcis2011_submissions/85 (Udostępniono: 21.05.2023).
99. Esposito M., Tse T. (2018), *DRIVE: The Five Megatrends that Underpin the Future Business, Social, and Economic Landscapes*, „Thunderbird International Business Review”, 60(1), s. 121-129. DOI: 10.1002/TIE.21889.
100. European Commission (2006), *The Economy of Culture in Europe, Raport Kern European Affairs*, European Commission.
101. Ewing M., Men L.R., O’Neil J. (2019), *Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers*, „International Journal of Strategic Communication”, 13(2), s. 110-132. DOI: 10.1080/1553118X.2019.1575830.
102. Fabjaniak-Czerniak K. (2012), *Internetowe media społecznościowe jako narzędzie public relations*, [w:] Kubiak K. (Red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności* (s. 173-194), Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
103. Faelens L., Hoorelbeke K., Cambier R., van Put J., Van de Putte E., De Raedt R., Koster E.H.W. (2021), *The Relationship between Instagram Use and Indicators of Mental Health: A Systematic Review*, „Computers in Human Behavior Reports”, 4, s. 100121. DOI: 10.1016/J.CHBR.2021.100121.
104. Falencikowski T. (2012), *Struktura i spójność modeli biznesu*, [w:] Krupski R. (Red.), *Metody badań problemów zarządzania strategicznego* (s. 307-334), Prace Naukowe WWSZiP, t. 17, Wałbrzych.
105. Falencikowski T. (2013), *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa.
106. Filipowicz P. (2016), *Konceptualizacja modeli biznesowych w warunkach działalności sieciowej – wybrane aspekty*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, 17(2), s. 221-230. DOI: 10.5604/18998658.1210115.
107. Flew T. (2002), *Beyond ad Hocery: Defining Creative Industries. Referat z konferencji Cultural Sites*, Cultural Sites, Cultural Theory, Cultural Policy, The Second International Conference on Cultural Policy Research, Te Papa, Wellington, New Zealand, 23-26 January 2002.
108. Fraccastoro S., Gabrielsson M., Pullins E.B. (2021), *The Integrated Use of Social Media, Digital, and Traditional Communication Tools in the B2B Sales Process of International SMEs*, „International Business Review”, 30(4), s. 101776. DOI: 10.1016/J.IBUSREV.2020.101776.

109. Ganesh G.S., Mishra M., Dalei N.N., Khan S., Ranjan R., Dhiman S. (2022), *Role of Social Media Tools in Online Teaching: Perception of Physiotherapy Students and Knowledge Translation*, „Bulletin of Faculty of Physical Therapy”, 27(1), s. 1-10. DOI: 10.1186/S43161-021-00065-5.
110. Garg P., Gupta B., Dzever S., Sivarajah U., Kumar V. (2020), *Examining the Relationship between Social Media Analytics Practices and Business Performance in the Indian Retail and IT Industries: The Mediation Role of Customer Engagement*, „International Journal of Information Management”, 52, 102069.
111. Ghouse S.M., Duffett R.G., Chaudhary M. (2022), *How Twitter Advertising Influences the Purchase Intentions and Purchase Attitudes of Indian Millennial Consumers*, „International Journal of Internet Marketing and Advertising”, 16(1/2), s. 142-164. DOI: 10.1504/IJIMA.2022.120973.
112. Gkikas D.C., Tzafilkou K., Theodoridis P.K., Garmpis A., Gkikas M.C. (2022), *How Do Text Characteristics Impact User Engagement in Social Media Posts: Modeling Content Readability, Length, and Hashtags Number in Facebook*, „International Journal of Information Management Data Insights”, 2(1), s. 1-9.
113. Glachant J.-M. (2021), *New Business Models in the Electricity Sector*, [w:] Glachant J.-M., Joskow P.L., Pollitt M.G. (Eds.), *Handbook on Electricity Markets* (s. 443-462), Edward Elgar Publishing. DOI: 10.4337/9781788979955.00024.
114. Glinka B., Czakon W. (2021), *Podstawy badań jakościowych*, PWE, Warszawa.
115. Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M. (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
116. Gomes J.G., Okano M.T., Otolá I. (2020), *Creation of Indicators for Classification of Business Models and Business Strategies in Production Systems*, „Polish Journal of Management Studies”, 22(2), s. 142-157. DOI: 10.17512/PJMS.2020.22.2.10.
117. González-Varona J.M., Poza D., Acebes, F., Villafañez F., Pajares J., Lopez-Parades A. (2020), *New Business Models for Sustainable Spare Parts Logistics: A Case Study*, „Sustainability”, 12(8), s. 3071. DOI: 10.3390/SU12083071.
118. Gordijn J., Akkermans H. (2001), *Designing and Evaluating E-Business Models*, „IEEE Intelligent Systems”, 16(4), s. 11-17. DOI: 10.1109/5254.941353.
119. Gómez M., Lopez C., Molina A. (2019), *An Integrated Model of Social Media Brand Engagement*, „Computers in Human Behavior”, 96, s. 196-206.
120. Grant R., Phene A. (2022), *The Knowledge Based View and Global Strategy: Past Impact and Future Potential*, „Global Strategy Journal”, 12(1), s. 3-30. DOI: 10.1002/GSJ.1399.

121. Greff T., Neu Ch., Johann D., Werth D. (2018), *Digitization Driven Design – A Guideline to Initialize Digital Business Model Creation*, [w:] Shishkov B. (Red.), *Business Modeling and Software Design. BMSD 2018. Lecture Notes in Business Information Processing* (s. 308-318), vol. 319, Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-319-94214-8_22/TABLES/3.
122. Gregulska-Oksińska A. (2021), *Użyteczność poznawcza wywiadu jako metody badawczej. Zagadnienia kontroli zarządczej w jednostkach samorządu terytorialnego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 65(3), s. 26-36.
DOI: 10.15611/pn.2021.3.03.
123. Grębosz M., Siuda D., Szymański G. (2016), *Social Media Marketing*, Politechnika Łódzka, Łódź.
124. Griffin R.W. (2017), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
125. Gryczka M. (2015), *W kwestii rozwoju sektora kreatywnego i sposobów jego finansowania*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 41(3), s. 213-227.
126. Gu H., Wang J., Wang Z., Zhuang B., Su F. (2018), *Modeling of User Portrait through Social Media*, [w:] *Proceedings – IEEE International Conference on Multimedia and Expo*, IEEE Computer Society 2018. DOI: 10.1109/ICME.2018.8486595.
127. Guo H., Wang Ch., Su Z., Wang D. (2020), *Technology Push or Market Pull? Strategic Orientation in Business Model Design and Digital Start-up Performance*, „Journal of Product Innovation Management”, 37(4), s. 352-372. DOI: 10.1111/JPIM.12526.
128. Hadrian P. (2006), *Krytyka metodologiczno-metodycznych założeń techniki portfelowej BCG*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 729, s. 99-112. Dostępne na: <https://r.uek.krakow.pl/handle/123456789/2520> (Udostępniono: 13.05.2023).
129. Haji A.A., Ghazali N.A.M. (2018), *The Role of Intangible Assets and Liabilities in Firm Performance: Empirical Evidence*, „Journal of Applied Accounting Research”, 19(1), s. 42-59. DOI: 10.1108/JAAR-12-2015-0108/FULL/PDF.
130. Hajli M.N. (2014), *A Study of the Impact of Social Media on Consumers*, „International Journal of Market Research”, 56(3), s. 387-404.
131. Hamel G. (2001), *Leading the Revolution: An Interview with Gary Hamel*, „Strategy & Leadership”, 29(1), s. 4-10. DOI: 10.1108/10878570110367141/FULL/PDF.
132. Hamilton M., Kaltcheva V.D., Rohm A.J. (2016), *Social Media and Value Creation: The Role of Interaction Satisfaction and Interaction Immersion*, „Journal of Interactive Marketing”, 36(November), s. 121-133.

133. Hanaysha J.R. (2017), *Impact of Social Media Marketing, Price Promotion, and Corporate Social Responsibility on Customer Satisfaction*, „Jindal Journal of Business Research”, 6(2), s. 132-145. DOI: 10.1177/2278682117715359.
134. Hanaysha J.R. (2022), *Impact of Social Media Marketing Features on Consumer's Purchase Decision in the Fast-Food Industry: Brand Trust as a Mediator*, „International Journal of Information Management Data Insights”, 2(2), 100102.
135. Hanna R., Rohm A., Crittenden V.L. (2011), *We're All Connected: The Power of the Social Media Ecosystem*, „Business Horizons”, 54(3), s. 265-273. DOI: 10.1016/J.BUSHOR.2011.01.007.
136. Hasan M., Sohail M.S. (2021), *The Influence of Social Media Marketing on Consumers' Purchase Decision: Investigating the Effects of Local and Nonlocal Brands*, „Journal of International Consumer Marketing”, 33(3), s. 350-367.
137. Hidayanti I., Herman L.E., Farida N. (2018), *Engaging Customers through Social Media to Improve Industrial Product Development: The Role of Customer Co-Creation Value*, „Journal of Relationship Marketing”, 17(1), s. 17-28. DOI: 10.1080/15332667.2018.1440137.
138. Hofmokr J. (2009), *Internet jako nowe dobro wspólne*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
139. Holbeche L. (2019), *Designing Sustainably Agile and Resilient Organizations*, „Systems Research and Behavioral Science”, 36(5), s. 668-677. DOI: 10.1002/SRES.2624.
140. Hosain M.S. (2021), *Integration of Social Media into HRM Practices: A Bibliometric Overview*, „PSU Research Review”, 7(1), s. 51-72. DOI: 10.1108/PRR-12-2020-0039.
141. Hou C.E., Lu W.M., Hung S.W. (2019), *Does CSR Matter? Influence of Corporate Social Responsibility on Corporate Performance in the Creative Industry*, „Annals of Operations Research”, 278(1-2), s. 255-279. DOI: 10.1007/S10479-017-2626-9/TABLES/9.
142. Houthoofd N. (2010), *Business Definition and Performance Implications: The Case of the Belgian Construction Sector*, „Construction Management and Economics”, 27(7), s. 639-652. DOI: 10.1080/01446190903029543.
143. Howkins J. (2001), *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*, Penguin, London.
144. Huang L., Clarke A., Heldsinger N. (2019), *The Communication Role of Social Media in Social Marketing: A Study of the Community Sustainability Knowledge Dissemination on LinkedIn and Twitter*, „Journal of Marketing Analytics” 7, s. 64-75. DOI: 10.1057/s41270-019-00053-8.

145. Huang Y.T., Su S.F. (2018), *Motives for Instagram Use and Topics of Interest among Young Adults*, „Future Internet”, 10(8), s. 77. DOI: 10.3390/FI10080077.
146. Humayun M., Jhanjhi N.Z., Alsayat A., Ponnusamy V. (2021), *Internet of Things and Ransomware: Evolution, Mitigation and Prevention*, „Egyptian Informatics Journal”, 22(1), s. 105-117. DOI: 10.1016/J.EIJ.2020.05.003.
147. IAB Polska (2023). *Przewodnik po social media w Polsce*, wydanie drugie, rozszerzone. Dostępne na: <https://www.iab.org.pl/wp-content/uploads/2023/06/Przewodnik-Social-Media-2023-IAB-Polska.pdf> (Udostępniono: 13.05.2023).
148. Jabłoński A. (2017), *Konceptualizacja i operacjonalizacja modeli biznesu e-przedsiębiorstw opartych na mediach społecznościowych*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, 24, s. 89-107.
149. Jabłoński A., Jabłoński M. (2019), *Modele biznesu przedsiębiorstw. Perspektywy rozwoju – ujęcie koncepcyjne*, CeDeWu, Warszawa.
150. Jabłoński M. (2013), *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długotrwałej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa.
151. Jabłoński M., Jabłoński A., Szpitter A. (2020), *Dynamika modeli biznesu przedsiębiorstw w gospodarce cyfrowej – perspektywa monetyzacji*, [w:] Gregorczyk S., Urbanek G. (Red.), *Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej* (s. 295-314), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź. DOI: 10.18778/8220-335-6.18.
152. Jafar R.M.S., Geng S., Ahmad W., Niu B., Chan F.T.S. (2019), *Social Media Usage and Employee's Job Performance: The Moderating Role of Social Media Rules*, „Industrial Management and Data Systems”, 119(9), s. 1908-1925. DOI: 10.1108/IMDS-02-2019-0090/FULL/PDF.
153. Jamil K., Dunnan L., Gul R.F., Shehzad M.U., Gillani S.H.M., Awan F.H. (2022), *Role of Social Media Marketing Activities in Influencing Customer Intentions: A Perspective of a New Emerging Era*, „Frontiers in Psychology”, 12, 808525. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.808525.
154. Jędrych E. (2015), *Wykorzystanie mediów społecznościowych w zarządzaniu pracownikami w organizacjach gospodarczych*, „ZNUV”, 44(6), s. 120-132.
155. Jiang M., Fu K.W. (2018), *Chinese Social Media and Big Data: Big Data, Big Brother, Big Profit?*, „Policy & Internet”, 10(4), s. 372-392. DOI: 10.1002/POI3.187.
156. Johnson M.W., Christensen C. (2008), *Reinventing Your Business Model*, „Harvard Business Review”, 86(12), s. 51-59.

157. Johnston W.J., Khalil S., [...], Cheng J.M.-S. (2018), *Behavioral Implications of International Social Media Advertising: An Investigation of Intervening and Contingency Factors*, „Journal of International Marketing”, 26(2), s. 43-61. DOI: 10.1509/JIM.16.0125.
158. Joo J., Marakhimov A. (2018), *Antecedents of Customer Participation in Business Ecosystems: Evidence of Customers' Psychological Ownership in Facebook*, „Service Business”, 12(1), s. 1-23. DOI: 10.1007/S11628-017-0335-8/TABLES/8.
159. Jussila J.J., Kärkkäinen H., Aramo-Immonen H. (2014), *Social Media Utilization in Business-To-Business Relationships of Technology Industry Firms*, „Computers in Human Behavior”, 30, s. 606-613. DOI: 10.1016/J.CHB.2013.07.047.
160. Kamboj S., Rahman Z. (2016), *The Influence of User Participation in Social Media-Based Brand Communities on Brand Loyalty: Age and Gender as Moderators*, „Journal of Brand Management”, 23(6), s. 679-700. DOI: 10.1057/S41262-016-0002-8.
161. Kang M.Y., Park B. (2018), *Sustainable Corporate Social Media Marketing Based on Message Structural Features: Firm Size Plays a Significant Role as a Moderator*, „Sustainability”, 10(4), s. 1167. DOI: 10.3390/SU10041167.
162. Kaplan A.M., Haenlein M. (2010), *Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media*, „Business Horizons”, 53, s. 59-68. DOI: 10.1016/j.bushor.2009.09.003.
163. Kasprzak R. (2018), *Rozwój sektora kreatywnego w Polsce w latach 2009-2016*, „Zeszyty Naukowe SGH”, 162, s. 11-23. DOI: 10.33119/SIP.2018.162.1.
164. Kaznowski D. (2016), *Social media – społeczny wymiar Internetu*, [w:] Królewski J., Sala P. (Red.), *E-marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy* (s. 91-95), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
165. Kaźmierczyk P. (2012), *ABC mediów społecznościowych*, Warszawa.
166. Kerrigan S., McIntyre Ph., Fulton J., Meany M., (2019), *The Systemic Relationship between Creative Failure and Creative Success in the Creative Industries*, „Creative Industries Journal”, 13(1), s. 2-16. DOI: 10.1080/17510694.2019.1624134.
167. Ketonen-Oksi S., Jussila J.J., Kärkkäinen H. (2016), *Social «Media-Based» Value Creation and Business Models*, „Industrial Management and Data Systems”, 116(8), s. 1820-1838. DOI: 10.1108/IMDS-05-2015-0199/FULL/PDF.
168. Khaleel Ibrahim A. (2021). *Evolution of the Web: from Web 1.0 to 4.0*, „Qubahan Academic Journal”, 1(3), s. 20-28. DOI: 10.48161/qaj.v1n3a75.

169. Khan K.U., Atlas F., Ghani U., Akhtar S., Khan F. (2020), *Impact of Intangible Resources (Dominant Logic) on Smes Innovation Performance, the Mediating Role of Dynamic Managerial Capabilities: Evidence from China*, „European Journal of Innovation Management”, 24(5), s. 1679-1699. DOI: 10.1108/EJIM-07-2020-0276/FULL/PDF.
170. Khullar A., Pandey P. (2014), *Effective Use of Social Media Recruiting*, „International Journal of Intercultural Information Management”, 4(4), s. 216.
DOI: 10.1504/IJIM.2014.067934.
171. Kindström D., Kowalkowski C. (2014), *Service Innovation in Product-Centric Firms: A Multidimensional Business Model Perspective*, „Journal of Business and Industrial Marketing”, 29(2), s. 96-111. DOI: 10.1108/JBIM-08-2013-0165/FULL/PDF.
172. Kitsios F., Mitsopoulou E., Moustaka E., Kamariotou M. (2022), *User-Generated Content Behavior and Digital Tourism Services: A SEM-Neural Network Model for Information Trust in Social Networking Sites*, „International Journal of Information Management Data Insights”, 2(1), s. 1-8.
173. Kittelberger D., Allramseder L.-S. (2019), *The Digital Strategy: The Guide to Systematic Digitization of the Company*, [w:] Eberenz R. (Ed.), *Performance Management in Retail and the Consumer Goods Industry* (s. 123-136), Springer, Cham.
DOI: 10.1007/978-3-030-12730-5_8.
174. Klein M., Spsychalska-Wojtkiewicz M. (2020), *Cross-Sector Partnerships for Innovation and Growth: Can Creative Industries Support Traditional Sector Innovations?*, „Sustainability”, 12(23), s. 10122. DOI: 10.3390/SU122310122.
175. Komańda M. (2019), *Wykorzystanie mediów społecznościowych w perspektywie modelu biznesu trenera z branży fitness*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
176. Kos-Łabędowicz J. (2013), *Media społecznościowe w działaniach marketingowych i pomiar ich skuteczności*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, 28, s. 33-41.
177. Kotylak S. (2015), *Kreatywność w marketingu produktów sektora przemysłów kreatywnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, 39, s. 133-142. DOI: 10.18276/pzfm.2015.39-11.
178. Koukaras P., Tjortjis C., Rousidis D. (2020), *Social Media Types: Introducing a Data Driven Taxonomy*, „Computing”, 102(1), s. 295-340.
DOI: 10.1007/S00607-019-00739-Y/TABLES/15.

179. Kowalczyk M., Kosch O., Mucha D. (2017), *Business Models in Management Theory Security*, „Economy & Law”, 2(15), s. 61-78.
180. Kowalik J. (2013), *Potencjał branż kreatywnych województwa świętokrzyskiego i łódzkiego*, Wyższa Szkoła Administracji Publicznej w Kielcach, Kielce.
181. Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
182. Koźmiński A.K., Piotrowski W. (2011), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
183. Kreutzer R.T., Sirrenberg M. (2020), *Fields of Application of Artificial Intelligence – Financial Services and Creative Sector*, [w:] *Understanding Artificial Intelligence* (s. 211-224), Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-030-25271-7_8.
184. Krok E. (2011), *Media społecznościowe elementem systemu zarządzania wiedzą w firmie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica”, 28, s. 52-53.
185. Krok E. (2015), *Budowa kwestionariusza ankietowego a wyniki badań*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 37, s. 66-67.
186. Kvasničková Stanislavská L., Pilař L., Margarisoვა K., Kvasnička R. (2020), *Corporate Social Responsibility and Social Media: Comparison between Developing and Developed Countries*, „Sustainability”, 12(13), s. 5255. DOI: 10.3390/SU12135255.
187. Ladwig W. (2012), *Social Media Marketing. Strategien für Twitter, Facebook & Co*, O'Reilly.
188. Lambertson C., Stephen A.T. (2016), *A Thematic Exploration of Digital, Social Media, and Mobile Marketing: Research Evolution from 2000 to 2015 and an Agenda for Future Inquiry*, „Journal of Marketing”, 80(6), s. 146-172.
189. Lanzolla G., Markides C. (2021), *A Business Model View of Strategy*, „Journal of Management Studies”, 58(2), s. 540-553. DOI: 10.1111/joms.12580.
190. Lassen A.H., McKelvey M., Ljungberg D. (2018), *Knowledge-Intensive Entrepreneurship in Manufacturing and Creative Industries: Same, Same, but Different*, „Creativity and Innovation Management”, 27(3), s. 284-294. DOI: 10.1111/CAIM.12292.
191. Lee Hecht Harrison DBM (2017), *Raport media społecznościowe w rekrutacji – edycja druga*, DBM Polska, Warszawa.
192. Lee J., Hong I.B. (2016), *Predicting Positive User Responses to Social Media Advertising: The Roles of Emotional Appeal, Informativeness, and Creativity*, „International Journal of Information Management”, 36(3), s. 360-373.

193. Leino J., Tanhua-Piiroinen E., Sommers-Piiroinen J. (2012), *Adding Social Media to e-Learning in the Workplace: Instilling Interactive Learning Culture*, „iJAC”, 5(3), Sierpień 2012, s. 18-25.
194. Leszczewska K. (2016), *Przedsiębiorstwa rodzinne. Specyfika modeli biznesu*, Difin, Warszawa.
195. Lewicka D. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
196. Li F. (2015), *Digital Technologies and the Changing Business Models in Creative Industries*, Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2015 March, s. 1265-1274. DOI: 10.1109/HICSS.2015.154.
197. Li F. (2020), *The Digital Transformation of Business Models in the Creative Industries: A Holistic Framework and Emerging Trends*, „Technovation”, 92-93, s. 102012. DOI: 10.1016/J.TECHNOVATION.2017.12.004.
198. Li F., Larimo J., Leonidou L.C. (2020), *Social Media Marketing Strategy: Definition, Conceptualization, Taxonomy, Validation, and Future Agenda*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, 49(1), s. 51-70. DOI: 10.1007/S11747-020-00733-3.
199. Li Y., Xie Y. (2019), *Is a Picture Worth a Thousand Words? An Empirical Study of Image Content and Social Media Engagement*, „Journal of Marketing Research”, 57(1), s. 1-19. DOI: 10.1177/0022243719881113.
200. Liang M., Xin Z., Yan D.X., Fei Jianxiang F. (2021), *How to Improve Employee Satisfaction and Efficiency through Different Enterprise Social Media Use*, „Journal of Enterprise Information Management”, 34(3), s. 922-947. DOI: 10.1108/JEIM-10-2019-0321/FULL/PDF.
201. Lim W.M., Rasul T., Kumar S., Ala M. (2022), *Past, Present, and Future of Customer Engagement*, „Journal of Business Research”, 140, s. 439-458.
202. Lim W.M., Yap S.F., Makkar M. (2021), *Home Sharing in Marketing and Tourism at the Tipping Point: What Do We Know, How Do We Know, and Where Should We be Heading?*, „Journal of Business Research”, 122, s. 534-566.
203. Liu J., Tong T.W., Sinfield J.V. (2021a), *Toward a Resilient Complex Adaptive System View of Business Models*, „Long Range Planning”, 54(3), s. 102030. DOI: 10.1016/J.LRP.2020.102030.
204. Liu X., Shin H., Burns A.C. (2021b), *Examining the Impact of Luxury Brand's Social Media Marketing on Customer Engagement: Using Big Data Analytics and Natural Language Processing*, „Journal of Business Research”, 125, s. 815-826. DOI: 10.1016/J.JBUSRES.2019.04.042.

205. Liu Z., Yu L., Cao X., Wang J. (2018), *Excessive Social Media Use at Work: Exploring the Effects of Social Media Overload on Job Performance*, „Information Technology & People”, 31(6), s. 1091-1112. DOI: 10.1108/ITP-10-2016-0237.
206. Loebbecke C., Picot A. (2015), *Reflections on Societal and Business Model Transformation Arising from Digitization and Big Data Analytics: A Research Agenda*, „The Journal of Strategic Information Systems”, 24(3), s. 149-157. DOI: 10.1016/J.JSIS.2015.08.002.
207. Lotfi M. (2019), *Which Practices Are Lean, Agile and Resilient? Literature Review and Practitioners' Perspective*, „International Journal of Advanced Operations Management”, 11(1-2), s. 142-170. DOI: 10.1504/IJAOM.2019.098522.
208. Loureiro S.M.C., Lopes J. (2019), *How Corporate Social Responsibility Initiatives in Social Media Affect Awareness and Customer Engagement*, „Journal of Promotion Management”, 25(3), s. 419-438.
209. Lupa I. (2016), *Media społecznościowe w marketingu i zarządzaniu. Wybrane zagadnienia z teorii i praktyki przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice.
210. Lüdeke-Freund F., Freudenreich B., Schaltegger S., Saviuc I., Stock M. (2017), *Sustainability-Oriented Business Model Assessment – A Conceptual Foundation*, [w:] Carayannis E.G., Sindakis S. (Eds.), *Analytics, Innovation, and Excellence-Driven Enterprise Sustainability* (s. 169-206), Palgrave Macmillan, New York. DOI: 10.1057/978-1-137-37879-8_7.
211. Lyubareva I., Benghozi P.J., Fidele T. (2014), *Online Business Models in Creative Industries*, „International Studies of Management & Organization”, 44(4), s. 43-62. DOI: 10.2753/IMO0020-8825440403.
212. Łukaszewicz G. (2009), *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
213. Ma L., Zhang X., Ding X. (2020), *Enterprise Social Media Usage and Knowledge Hiding: A Motivation Theory Perspective*, „Journal of Knowledge Management”, 24(9), s. 2149-2169. DOI: 10.1108/JKM-03-2020-0234/FULL/PDF.
214. Maciaszczyk M., Rzemieniak M. (2018), *Nowoczesne technologie mobilne jako determinanta ewolucji konsumpcji wśród cyfrowych tubylców*, „Handel Wewnętrzny”, 3(374), s. 302-310.
215. Mackiewicz M., Michorowska B., Śliwka A. (oprac.) (2009), *Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych. Raport końcowy*, ECORYS, Warszawa.

216. Mackson S.B., Brochu P.M., Schneider B.A. (2019), *Instagram: Friend or Foe? The Application's Association with Psychological Well-being*, „New Media & Society”, 21(10), s. 2160-2182. DOI: 10.1177/1461444819840021.
217. Maduku D.K., Mpinganjira M., Duh H. (2016), *Understanding Mobile Marketing Adoption Intention by South African SMEs: A Multi-Perspective Framework*, „International Journal of Information Management”, 36(5), s. 711-723.
218. Magretta J. (2002), *Why Business Models Matter*, „Harvard Business Review”, 80(5), s. 86-92.
219. Mahadevan B. (2000), *Business Models for Inter-Based E-Commerce: An Anatomy*, „California Management Review”, 42(4). DOI: 10.2307/41166053.
220. Majeed M., Owusu-Ansah M., Ashmond A.A. (2021), *The Influence of Social Media on Purchase Intention: The Mediating Role of Brand Equity*, „Cogent Business and Management”, 8(1), s. 1944008.
221. Marques A.D., Marques A., Ferreira F. (2020), *Homo Sustentabilis: Circular Economy and New Business Models in Fashion Industry*, „SN Applied Sciences”, 2(2), s. 1-5. DOI: 10.1007/S42452-020-2094-8/FIGURES/6.
222. Mateu J.M., March-Chorda I. (2016), *Searching for Better Business Models Assessment Methods*, „Management Decision”, 54(10), s. 2433-2446. DOI: 10.1108/MD-07-2015-0325/FULL/PDF.
223. Mayasari Y., Chandra T. (2020), *Social Capital for Knowledge Management System of the Creative Industry*, „Journal of Enterprising Communities”, 14(4), s. 481-494. DOI: 10.1108/JEC-01-2020-0008/FULL/PDF.
224. Mazurek G. (2012a), *Virtualization of Marketing, Contemporary*, „Management Research”, 8(3), s. 195-204.
225. Mazurek G. (2012b), *Znaczenie wirtualizacji marketingu w sieciowym kreowaniu wartości*, Poltext, Warszawa.
226. Mazurek G. (2018), *E-marketing*, Poltext, Warszawa.
227. Mäntymäki M., Riemer K. (2016), *Enterprise Social Networking: A Knowledge Management Perspective*, „International Journal of Information Management”, 36, s. 1042-1052. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2016.06.009.
228. Mądra-Sawicka M., Paliszkiwicz J. (2020), *Information Sharing Strategies in the Social Media Era: The Perspective of Financial Performance and CSR in the Food Industry*, „Information”, 11(10), s. 463. DOI: 10.3390/INFO11100463.

229. Mądra-Sawicka M., Paliszkiewicz J., Nord J. H. (2020), *Determinants of Social Media Usage in Business by Women: Age and Development of the Country*, „Information”, 11(9), s. 445. DOI: 10.3390/INFO11090445.
230. McCay-Peet L., Quan-Haase A. (2017), *What is Social Media and What Questions Can Social Media Research Help Us Answer?*, [w:] Sloan L., Quan-Haase A. (Eds.), *The SAGE Handbook of Social Media Research Methods* (s. 13-26), Sage Publications, Thousand Oaks.
231. McClure C., Seock Y.K. (2020), *The Role of Involvement: Investigating The Effect of Brand's Social Media Pages on Consumer Purchase Intention*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, 53(March), s. 101975.
232. Meese J., Hurcombe E. (2020), *Facebook, News Media and Platform Dependency: The Institutional Impacts of News Distribution on Social Platforms*, „New Media & Society”, 23(8), s. 2367-2384. DOI: 10.1177/1461444820926472.
233. Milic-Czerniak R. (2019), *Badania marketingowe. Nowe metody badań i zastosowania*, Difin, Warszawa.
234. Miński R. (2015), *Wywiad pogłębiony jako technika badawcza. Możliwości wykorzystania IDI w badaniach ewaluacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Humanistycznospołecznego, Warszawa.
235. Mishra Y., Singh A. (2021), *Identifying the Factors of Social Currency for Social Media Marketing Strategy*, „South Asian Journal of Business Studies”, 10(3), s. 305-321. DOI: 10.1108/SAJBS-01-2020-0022/FULL/PDF.
236. Moore G. (2013), *Przeskoczyć przepaść. Jak trafić z nowoczesnym produktem do każdego klienta*, Helion, Gliwice.
237. Mora Cortez R., Ghosh Dastida, A. (2022), *A Longitudinal Study of B2B Customer Engagement in LinkedIn: The Role of Brand Personality*, „Journal of Business Research”, 145, s. 92-105. DOI: 10.1016/J.JBUSRES.2022.02.086.
238. Morawski M., Niemczyk J. (2013), *Zarządzanie. Kanony i trendy*, C.H. Beck, Warszawa.
239. Moszoro B., Gadomska-Lila K. (2013), *Innowacyjny model biznesowy – kluczowe elementy*, „Management and Business Administration. Central Europe”, 1(120), s. 98-107.
240. Muda M., Hamzah M.I. (2021), *Should I Suggest this YouTube Clip? The Impact of UGC Source Credibility on eWOM and Purchase Intention*, „Journal of Research in Interactive Marketing”, 15(3), s. 441-459. DOI: 10.1108/JRIM-04-2020-0072/FULL/PDF.
241. Muszyński M. (2006), *Aktywne metody prowadzenia strategii przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

242. Müller M., Vorraber W., Slany W. (2019), *Open Principles in New Business Models for Information Systems*, „Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity”, 5(1), s. 6. DOI: 10.3390/JOITMC5010006.
243. Napoli P.M. (2015), *Social Media and the Public Interest: Governance of News Platforms in the Realm of Individual and Algorithmic Gatekeepers*, „Telecommunications Policy” 39, s. 751-760.
244. Nogalski B. (2009), *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, „Master of Business Administration”, 17(2), s. 3-14.
245. Nord J.H., Espinosa, S. de J., Paliszkievicz, J., Mądra-Sawicka, M. (2018), *Do Technology and Social Media Preferences Differ with Age? A Study of the Use of Social Technologies for Business Purposes in Spain*, „Journal of Computer Information Systems”, 60(2), s. 101-112. DOI: 10.1080/08874417.2018.1423892.
246. Obłój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
247. Olanrewaju A.S.T., Hossain M.A., Whiteside N., Mercieca P. (2020), *Social Media and Entrepreneurship Research: A Literature Review*, „International Journal of Information Management”, 50, s. 90-110. DOI: 10.1016/J.IJINFOMGT.2019.05.011.
248. Oliński M. (2016), *Model biznesu w kontekście celów strategicznych przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 267, s. 118-127.
249. Osterwalder A., Pigneur Y. (2012), *Tworzenie modeli biznesowych. Poradnik wizjonera*, Helion, Gliwice.
250. Oyekunle O.A.A., Sirayi M. (2018), *The Role of Creative Industries as a Driver for a Sustainable Economy: A Case of South Africa*, „Creative Industries Journal”, 11(3), s. 225-244. DOI: 10.1080/17510694.2018.1480850.
251. Pacha D. (2010), *Wykorzystanie innowacyjności społeczności internetowych jako sposób uzyskania przewagi konkurencyjnej*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, 55, s. 539-549.
252. Paliszkievicz J., Chen K. (2022), *Building Digital Trust in Business*, [w:] Paliszkievicz J., Chen K., Launer M. (Eds.), *Trust and Digital Business: Theory and Practice* (s. 3-11). Taylor and Francis. DOI: 10.4324/9781003266525-2/BUILDING-DIGITAL-TRUST-BUSINESS-JOANNA-PALISZKIEWICZ-KUANCHIN-CHEN.
253. Paliszkievicz J., Koohang A. (2016), *Social Media and Trust: A Multinational Study of University Students*, Informing Science Press, Santa Rosa.

254. Paul J., Lim W.M., O’Cass A., Hao A.W., Bresciani S. (2021), *Scientific Procedures and Rationales for Systematic Literature Reviews (SPAR-4-SLR)*, „International Journal of Consumer Studies”, 45(4), s. O1-O16.
255. Paul J., Parthasarathy S., Gupta P. (2017), *Exporting Challenges Of Smes: A Review and Future Research Agenda*, „Journal of World Business”, 52(3), s. 327-342.
256. Pekkala K., van Zoonen W. (2022), *Work-related Social Media Use: The Mediating Role of Social Media Communication Self-efficacy*, „European Management Journal”, 40(1), s. 67-76. DOI: 10.1016/J.EMJ.2021.03.004.
257. Pentina I., Guilloux V., Micu A.C. (2018), *Exploring Social Media Engagement Behaviors in the Context of Luxury Brands*, „Journal of Advertising”, 47(1), s. 55-69. DOI: 10.1080/00913367.2017.1405756.
258. Perechuda K. (2020), *Konceptualizacja modelu e-biznesu*, [w:] Gregorczyk S., Urbanek G. (Red.), *Zarządzanie strategiczne w dobie gospodarki cyfrowej* (s. 339-349), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź. Dostępne na: <https://orcid.org/0000-0003-4616-9832> (Udostępniono: 29.05.2022).
259. Podlaski A. (2011), *Marketing społecznościowy. Tajniki skutecznej promocji w social media*, Helion, Gliwice.
260. Poetttschacher E. (2005), *Strategic Creativity: How Values, Beliefs and Assumptions Drive Entrepreneurs in the Creative Industries*, „The International Journal of Entrepreneurship & Innovation”, 6(3), s. 177-183. DOI: 10.5367/0000000054662809.
261. Pop R.-A., Săplăcan Z., Dabija D.-C., Alt M.-A. (2020), *The Impact of Social Media Influencers on Travel Decisions: The Role of Trust in Consumer Decision Journey*, „Current Issues in Tourism”, 25(12), s. 1-21. DOI: 10.1080/13683500.2021.1895729.
262. Porter M.E. (2001), *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
263. Prahalad C., Benits R. (1986), *The Dominant Logic: The New Linkage between Diversity and Performance*, „Strategic Management Journal”, 7(6), s. 485-501.
264. Preoțiuc-Pietro D., Volkova S., Lampos V., Bachrach Y., Aletras N. (2015), *Studying User Income through Language, Behaviour and Affect in Social Media*, „PLOS ONE”, 10(9), s. e0138717. DOI: 10.1371/JOURNAL.PONE.0138717.
265. Pyżalski J. (2012), *Agresja elektroniczna i cyberbullying jako nowe ryzykowne zachowania młodzieży*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.
266. Quach S., Shao W., Ross M., Thaichon P. (2019), *Customer Engagement and Co-Created Value in Social Media*, „Marketing Intelligence and Planning”, 38(6), s. 730-744. DOI: 10.1108/MIP-04-2019-0218/FULL/PDF.

267. Ramayah T., Ling N.S., Taghizadeh S.K., Rahman S.A. (2016), *Factors Influencing SMEs Website Continuance Intention in Malaysia*, „Telematics and Informatics”, 33(1), s. 150-164. DOI: 10.1016/j.tele.2015.06.007
268. Ratriyana I.N. (2021), *The Intertwining of Traditional and Electronic Word-Of-Mouth in Building the Credibility of Local Fashion Brands*, „Journal of Digital and Social Media Marketing”, 8(4), s. 365-375.
269. Rauschnabel P.A. (2014), *Monitoring als Erfolgsfaktor im Social Media Marketing*, [w:] Höchstötter N. (Hrsg.), *Handbuch Webmonitoring*, AKA Verlag, Berlin.
270. Ribeiro J., Lima R., Eckhardt T., Paiva S. (2021), *Robotic Process Automation and Artificial Intelligence in Industry 4.0 – A Literature Review*, „Procedia Computer Science”, 181, s. 51-58. DOI: 10.1016/J.PROCS.2021.01.104.
271. Richardson J. (2008), *The Business Model: An Integrative Framework for Strategy Execution*, „Strategic Change”, 17(5-6), s. 133-144. DOI: 10.1002/JSC. 821.
272. Ritter T., Pedersen C.L. (2020), *Digitization Capability and the Digitalization of Business Models in Business-To-Business Firms: Past, Present, and Future*, „Industrial Marketing Management”, 86, s. 180-190. DOI: 10.1016/J.INDMARMAN.2019.11.019.
273. Robertson B.W., Kee K.F. (2017), *Social Media at Work: The Roles of Job Satisfaction, Employment Status, and Facebook Use with Co-workers*, „Computers in Human Behavior”, 70, s. 191-196. DOI: 10.1016/J.CHB.2016.12.080.
274. Rosário Cabrita M., Duarte S., Calvalho H., Cruz-Machado V. (2016), *Integration of Lean, Agile, Resilient and Green Paradigms in a Business Model Perspective: Theoretical Foundations*, „IFAC-PapersOnLine”, 49(12), s. 1306-1311. DOI: 10.1016/J.IFACOL.2016.07.704.
275. Rozak H.A., Adhiatma A., Fachrunnisa O., Rahayu T. (2021), *Social Media Engagement, Organizational Agility and Digitalization Strategic Plan to Improve SMEs' Performance*, „IEEE Transactions on Engineering Management”, 70(11), s. 3766-3775. DOI: 10.1109/TEM.2021.3085977.
276. Rozentale I., van Baalen P.J. (2021), *Crafting Business Models for Conflicting Goals: Lessons from Creative Service Firms*, „Long Range Planning”, 54(4), s. 102092. DOI: 10.1016/J.LRP.2021.102092.
277. Ryabova K., Fomina V., Ghosh A. (2022), *'Challenging Stereotypes' as a Core Competence in Creative Entrepreneurship: Insights from ArtiShock Theatre, Kazakhstan*, „South Asian Journal of Business and Management Cases”, 11(3), s. 242-253. DOI: 10.1177/22779779221130436.

278. Rybak M. (2003), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa.
279. Ryu S., Park J. (2020), *The Effects of Benefit-Driven Commitment on Usage of Social Media for Shopping and Positive Word-Of-Mouth*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, 55 (July), s. 102094.
280. Salder J. (2020), *The Creative Business: Enterprise Development in the Arts-Based Creative Industries*, „Creative Industries Journal”, 14(1), s. 63-80.
DOI: 10.1080/17510694.2020.1789414.
281. Salim S., Turnbull B., Moustafa N. (2022), *Data Analytics of Social Media 3.0: Privacy Protection Perspectives for Integrating Social Media and Internet of Things (SM-IoT) systems*, „Ad Hoc Networks”, 128, s. 102786. DOI: 0.1016/J.ADHOC.2022.102786.
282. Schiavi G.S., Behr A. (2018), *Emerging Technologies and New Business Models: A Review on Disruptive Business Models*, „Innovation and Management Review”, 15(4), s. 338-355.
DOI: 10.1108/INMR-03-2018-0013/FULL/PDF.
283. Schivinski B., Christodoulides G., Dabrowski D. (2016), *Measuring Consumers' Engagement with Brand-Related Social-Media Content*, „Journal of Advertising Research”, 56(1), s. 64-80. DOI: 10.2501/JAR-2016-004.
284. Schmidt G.B., Lelchok A.M., Martin J.E. (2016), *The Relationship between Social Media Co-Worker Connections and Work-Related Attitudes*, „Comput. Hum. Behav”, 55, s. 439-445.
285. Schoormann T., Stadtländer M., Knackstedt R. (2018), *Towards a Typology of Approaches for Sustainability-Oriented Business Model Evaluation*, „Lecture Notes in Business Information Processing”, 320, s. 58-70. DOI: 10.1007/978-3-319-93931-5_5/FIGURES/2.
286. Seddon P.B., Lewis G.P. (2003), *Strategy of Business Models: What's the Difference?*, 7th Pacific Asia Conference on Information System, Adelaide.
287. Sederevičiūtė-Pačiauskienė Ž., Adomaitytė G., Žilinskaitė-Vytienė V., Navickienė V., Valantinaitė I. (2018), *Communication of Creativeness in Business Media*, „Creativity Studies”, 11(1), s. 201-212. DOI: 10.3846/CS.2018.3450.
288. Seyyedamiri L., Tajrobothar L. (2019), *Social Content Marketing, Social Media and Product Development Process Effectiveness in High-Tech Companies*, „International Journal of Emerging Markets”, 16(1), s. 75-91. DOI: 10.1108/IJOEM-06-2018-0323.
289. Shah S.A.A., Sukmana R., Fianto B.A., Ahmad M.A., Usman I.U., Mallah W.A. (2019), *Effects of Halal Social Media and Customer Engagement on Brand Satisfaction of Muslim*

- Customer: Exploring the Moderation of Religiosity*, „Journal of Islamic Marketing”, 11(6), s. 1671-1689.
290. Sharma A. (2021), *Knowledge Sharing Intention and Consumer Perception in Social Networking Sites* *World Review of Science*, „World Review of Science, Technology and Sustainable Development”, 17(4), s. 348-359.
291. Sharma S., Gutiérrez J.A. (2010), *An Evaluation Framework for Viable Business Models for M-Commerce in the Information Technology Sector*, „Electronic Markets”, 20(1), s. 33-52. DOI: 10.1007/S12525-010-0028-9/FIGURES/8.
292. Sikorski Cz. (2009), *Nauka o zarządzaniu*, WAH-E w Łodzi, Łódź.
293. Skawińska E., Zalewski R.I. (2016), *Konkurencyjność – kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw XXI wieku*, „Przegląd Organizacji”, 3, s. 16-25.
294. Slevin J. (2016), *Social Media*, [w:] *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, John Wiley & Sons, Oxford. DOI: 10.1002/9781405165518.WBEO0843.
295. Sływotzky A., Morrison D.J., Andelman B. (2000), *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa.
296. Smith K.T., Blazovich J.L., Smith L.M. (2015), *Social Media Adoption by Corporations: An Examination by Platform, Industry, Size, and Financial Performance*, „International Academy of Marketing Studies Journal”, 19(2), s. 127-143.
297. So K.K.F., Wei W., Martin D. (2020), *Understanding Customer Engagement and Social Media Activities in Tourism: A Latent Profile Analysis and Cross-Validation*, „Journal of Business Research”. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.05.054 (in press).
298. Song Q., Wang Y., Chen Y., Benitez J., Hu J. (2019), *Impact of the Usage of Social Media in the Workplace on Team and Employee Performance*, „Information & Management”, 56(8), s. 103160. DOI: 10.1016/J.IM.2019.04.003.
299. Sopińska A. (2018), *Kreatywność a innowacyjność organizacji. Otwarte innowacje jako przejaw współkreatywności*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy”, 161, s. 11-28. DOI: 10.33119/SIP.2018.161.1.
300. Stawicka E., Paliszkiwicz J. (2021), *Social Media in Communicating about Social and Environmental Issues – Non-Financial Reports in Poland*, „Information”, 12(6), s. 220. DOI: 10.3390/INFO12060220.
301. Stefańska M. (2014), *Rola społecznej odpowiedzialności w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlu detalicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

302. Stoychev I. (2020), *Digital and Social Media Marketing Strategy*, [w:] Heinze A., Fletcher G., Cruz A. (Red.), *Digital and Social Media Marketing: A Results-Driven Approach* (s. 98-120), Routledge, London. DOI: 10.4324/9780429280689-7/
DIGITAL-SOCIAL-MEDIA-MARKETING-STRATEGY-IVAN-STOYCHEV.
303. Sturgeon T.J. (2021), *Upgrading Strategies for the Digital Economy*, „Global Strategy Journal”, 11(1), s. 34-57. DOI: 10.1002/GSJ.1364.
304. Sultan M.T., Sharmin F., Badulescu A., Gavrilut D., Xue K. (2021), *Social Media-Based Content towards Image Formation: A New Approach to the Selection of Sustainable Destinations*, „Sustainability”, 13(8), s. 4241. DOI: 10.3390/SU13084241.
305. Süß A., Höse K., Götze U. (2021), *Sustainability-Oriented Business Model Evaluation – A Literature Review*, „Sustainability”, 13(19), s. 10908. DOI: 10.3390/SU131910908.
306. Swani K., Milne G.R., Brown B.P., Assaf A.G., Donthu N. (2017), *What Messages to Post? Evaluating the Popularity of Social Media Communications in Business versus Consumer Markets*, „Industrial Marketing Management”, 62(April), s. 77-87.
307. Szczepańczyk M. (2014), *Innowacyjne sposoby wykorzystania mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej organizacji*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 183(2), s. 185-196.
308. Szpunar M. (2010), *W stronę nowych mediów*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
309. Szyjewski Z. (2018), *Metody badania zachowań społecznych*, *Studia i Prace WNEIZ US*”, 54/2, s. 147-162. DOI: 10.18276/sip.2018.54/2-10.
310. Śledziwska K., Włoch R. (2020), *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
311. Święcicki I., Ilnicki R., Krawczyk S., Włodarczyk A., Biga B., Wojnar K. (2023), *Rola przemysłów kreatywnych w gospodarce i możliwości wsparcia publicznego*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa.
312. Tafesse W., Wien A. (2018), *Implementing Social Media Marketing Strategically: An Empirical Assessment*, „Journal of Marketing Management”, 2018, 34(9-10), s. 732-749. DOI: 10.1080/0267257X.2018.1482365.
313. Tarsakoo P., Charoensukmongkol P. (2019), *Dimensions of Social Media Marketing Capabilities and Their Contribution to Business Performance of Firms in Thailand*, „Journal of Asia Business Studies”, 14(4), s. 441-461.
314. Tassabehji R., Mishra J.L., Dominguez-Péry C. (2019), *Knowledge Sharing for Innovation Performance Improvement in Micro/Smes: An Insight from the Creative Sector*,

- „Production Planning & Control”, 30(10-12), s. 935-950.
DOI: 10.1080/09537287.2019.1582101.
315. Teece D.J. (2010), *Business Models, Business Strategy and Innovation*, „Long Range Planning”, 43(2-3), s. 172-194. DOI: 10.1016/J.LRP.2009.07.003.
316. Tikkanen H., Lamberg J., Parvinen P., Kallunki J. (2005), *Managerial Cognition, Action and the Business Model of the Firm*, „Management Decision”, 43(6), s. 789-809.
DOI: 10.1108/00251740510603565.
317. Timmers R. (1998), *Business Models for Electronic Markets*, „Electronic Markets”, 8(2), s. 3-8. DOI: 10.1080/10196789800000016.
318. To M.L., Ngai E.W. (2006), *Predicting the Organisational Adoption of B2C E-Commerce: An Empirical Study*, „Industrial Management & Data Systems”, 106(8), s. 1133-1147.
319. Tomaszewski M. (2011), *Rozwój globalnej sieci komputerowej w kierunku Web 3.0*, [w:] Knosala R. (Red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.
320. Tuten T.T., Solomon M.R. (2017), *Social Media Marketing*, Sage Publications, Thousand Oaks.
321. Udayangi Wanniarachchi V., Mathrani A., Susnjak T., Scogings Ch. (2020), *A Systematic Literature Review: What Is the Current Stance Towards Weight Stigmatization in Social Media Platforms?*, „International Journal of Human-Computer Studies”, 135 (2), 102371.
DOI: 10.1016/j.ijhcs.2019.102371.
322. Ujwary-Gil A. (2017), *The Business Model and Intellectual Capital in the Value Creation of Firms: A Literature Review*, „Baltic Journal of Management”, 12(3), s. 368-386.
DOI: 10.1108/BJM-10-2016-0224.
323. UNCTAD (2008), *Creative Economy. Report 2008*, United Nations.
324. Ustek-Spilda F., Vega D., Magnani M., Rossi L., Shklovski I., Lehuede S., Powell A. (2021), *A Twitter-Based Study of the European Internet of Things*, „Information Systems Frontiers”, 23(1), s. 135-149. DOI: 10.1007/S10796-020-10008-5/FIGURES/12.
325. Van Iddekinge C.H., Lanivich S.E., Roth P.L., Junco E. (2013), *Social Media for Selection? Validity and Adverse Impact Potential of a Facebook-Based Assessment*, „Journal of Management”, 42(7), s. 1811-1835. DOI: 10.1177/0149206313515524.
326. Varshney D., Vishwakarma D.K. (2021), *A Unified Approach for Detection of Clickbait Videos on Youtube Using Cognitive Evidences*, „Applied Intelligence”, 51(7), s. 4214-4235. DOI: 10.1007/S10489-020-02057-9/FIGURES/12.

327. Wahab N.A., Bahfen N. (2021), *Messaging in the Malaysian Workplace: Communication, Social Media and Employee Wellbeing*, „Asia Pacific Media Educator”, 31(2), s. 248-268. DOI: 10.1177/1326365X211048580.
328. Wang H.Ch., Chen C.W. (2019), *Learning English from YouTubers: English L2 Learners' Self-Regulated Language Learning on YouTube*, „Innovation in Language Learning and Teaching”, 14(4), s. 333-346. DOI: 10.1080/17501229.2019.1607356.
329. Wang M. (2018), *E-Learning in the Workplace: A Performance-Oriented Approach Beyond Technology*, Cham. DOI: 10.1007/978-3-319-64532-2.
330. Wang R., Li Y.N., Wei J. (2020), *Growing in the Changing Global Landscape: The Intangible Resources and Performance of High-Tech Corporates*, „Asia Pacific Journal of Management”, s. 1-24. DOI: 10.1007/S10490-020-09744-8/TABLES/3.
331. Wang T., Lee F.Y. (2020), *Examining Customer Engagement and Brand Intimacy in Social Media Context*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, 54, 102035.
332. Wang Z., Kim H.G. (2017), *Can Social Media Marketing Improve Customer Relationship Capabilities and Firm Performance? Dynamic Capability Perspective*, „Journal of Interactive Marketing”, 39(4), s. 15-26. DOI: 10.1016/j.intmar.2017.02.004.
333. Warner-Söderholm G., Andy B., Everlyn S., Dwight L., Trina W., Josh M., Josh E., Uepati Normann F. (2018), *Who Trusts Social Media?*, „Computers in Human Behavior”, 81, s. 303-315. DOI: 10.1016/J.CHB.2017.12.026.
334. Warren A.M., Sulaiman A., Jaafar N.I. (2014), *Social Media Effects on Fostering Online Civic Engagement and Building Citizen Trust and Trust in Institutions*, „Government Information Quarterly”, 31(2), s. 291-301.
335. Wawrowski B., Otolá I. (2020), *Social Media Marketing in Creative Industries: How to Use Social Media Marketing to Promote Computer Games?*, „Information”, 11(5), 242. DOI: 10.3390/info11050242.
336. Weill P., Vitale M. (2001), *Place to Space: Migrating to eBusiness Models*, Harvard Business Press, Boston.
337. White C.L., Boatwright B. (2020), *Social Media Ethics in the Data Economy: Issues of Social Responsibility for Using Facebook for Public Relations*, „Public Relations Review”, 46(5), s. 101980. DOI: 10.1016/J.PUBREV.2020.101980.
338. Wibowo A., Chen S.-C., Wiangin U., Ma Y. (2021), *Customer Behavior as an Outcome of Social Media Marketing: The Role of Social Media Marketing Activity and Customer Experience*, „Sustainability”, 13(1), s. 189. DOI: 10.3390/SU13010189.

339. Winterhoff-Spurk P. (2007), *Psychologia mediów*, OSB, Kraków.
340. Wirtz B.W. (2011), *Business Model Management. Desing – Instruments – Success Factors*, Gabler Verlag, Wiesbaden. DOI: 10.1007/978-3-030-48017-2.
341. Wiśniewski J.W. (2020), *Dylematy stosowania współczynnika korelacji Spearmana*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
342. Wolny R. (2013), *Prosumpcja i prosument na rynku e-usług*, „Konsumpcja i Rozwój”, 1, s. 152-163.
343. Wottrich V.M., Verlegh P.W., Smit E.G. (2017), *The Role of Customization, Brand Trust, and Privacy Concerns in Advergaming*, „International Journal of Advertising”, 36(1), s. 60-81.
344. Wu Y.Y. (2021), *Consumption and Marketing in the Creative Industries*, [w:] *2021 IEEE International Conference on Social Sciences and Intelligent Management*, SSIM 2021, Institute of Electrical and Electronics Engineers. DOI: 10.1109/SSIM49526.2021.9555201.
345. Zaki M. (2019), *Digital Transformation: Harnessing Digital Technologies for The Next Generation of Services*, „Journal of Services Marketing”, 33(4), s. 429-435. DOI: 10.1108/JSM-01-2019-0034/FULL/PDF.
346. Zatwarnicka-Madura B. (2018), *Analiza filmów reklamowych w mediach społecznościowych na podstawie wybranej marki kosmetycznej*, „Handel Wewnętrzny”, 4(375), t. II, s. 81-94.
347. Zatwarnicka-Madura B., Nowacki R., Wojciechowska I. (2022), *Influencer Marketing as a Tool in Modern Communication – Possibilities of Use in Green Energy Promotion amongst Poland's Generation Z*, „Energies”, 15(18), 6570. DOI: 10.3390/en15186570.
348. Zatwarnicka-Madura B., Siemieniako D., Glińska E., Sazonenka Y. (2019), *Strategic and Operational Levels of CSR Marketing Communication for Sustainable Orientation of a Company: A Case Study from Bangladesh*, „Sustainability”, 11(2), 555. DOI: 10.3390/su11020555.
349. Zenezini G., Gonzalez-Feliu J., Mangano G., Palacios Argüello L. (2019), *A Business Model Assessment and Evaluation Framework for City Logistics Collaborative Strategic Decision Support*, „IFIP Advances in Information and Communication Technology”, 568, s. 552-561. DOI: 10.1007/978-3-030-28464-0_48/TABLES/2.
350. Zeng B., Gerritsen R. (2014), *What Do We Know about Social Media in Tourism? A Review*, „Tourism Management Perspectives”, 10, s. 27-36.
351. Zhang F., Zhu L. (2022), *Promoting Business Model Innovation through Social Media Strategic Capability: A Moderated Mediation Model*, „European Management Journal”, 40(1), s. 56-66. DOI: 10.1016/J.EMJ.2021.02.003.

352. Zhang X., Hu L., Salimath M., Kuo C.-C. (2019), *Developing Evaluation Frameworks for Business Models in China's Rural Markets*, „Sustainability”, 11(1), s. 118.
DOI: 10.3390/SU11010118.
353. Zhang Y., Sun J., Yang Z., Wang Y. (2018), *Mobile Social Media in Inter-Organizational Projects: Aligning Tool, Task and Team for Virtual Collaboration Effectiveness*, „International Journal of Project Management”, 36(8), s. 1096-1108.
DOI: 10.1016/J.IJPROMAN.2018.09.003.
354. Zhao L., Copeland L., Lee C.H. (2019), *Social Media and Chinese Consumers' Environmentally Sustainable Apparel Purchase Intentions*, „Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics”, 31(4), s. 855-874. DOI: 10.1108/APJML-08-2017-0183.
355. Zhao X., Chen L., Pan W., Lu Q. (2017), *AHP-ANP – Fuzzy Integral Integrated Network for Evaluating Performance of Innovative Business Models for Sustainable Building*, „Journal of Construction Engineering and Management”, 143(8), s. 04017054.
DOI: 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001348.
356. Zhao Y., Zhang X., Wang J., Zhang K., Ordonez de Pablos P. (2020), *How do Features of Social Media Influence Knowledge Sharing? An Ambient Awareness Perspective*, „Journal of Knowledge Management”, 24(2), s. 439-462. DOI: 10.1108/JKM-10-2019-0543/FULL/PDF.
357. Zhong X., Tian X., Thilak K.D., Anbarasan M. (2022), *Machine Learning-Based Multimedia Services for Business Model Evaluation*, „Computers & Electrical Engineering”, 97, s. 107605. DOI: 10.1016/J.COMPELECENG.2021.107605.
358. Zhu Y.Q., Chang J.H. (2016), *The Key Role of Relevance in Personalized Advertisement: Examining Its Impact on Perceptions of Privacy Invasion, Self-Awareness, and Continuous Use Intentions*, „Computers in Human Behavior”, 65, s. 442-447.
359. Zhu Y.Q., Chen H.G. (2015), *Social Media and Human Need Satisfaction: Implications for Social Media Marketing*, „Business Horizons”, 58(3), s. 335-345.
DOI: 10.1016/J.BUSHOR.2015.01.006.
360. Zott Ch., Amit R. (2010), *Business Model Design: An Activity System Perspective*, „Long Range Planning”, 43, s. 216-226. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.004.
361. Zott Ch., Amit R. (2013), *The Business Model: A Theoretically Anchored Robust Construct for Strategic Analysis*, „Strategic Organisation”, s. 1-20.
362. Zysińska M. (2013), *Koncepcja modelu biznesowego i jej znaczenie w analizie przedsiębiorstw branży TSL*, „Transport Samochodowy”, 4, s. 23-53.

Spis rysunków

Rysunek 1. Przemiany sieci internetowej.....	16
Rysunek 2. Wymiary mediów społecznościowych	21
Rysunek 3. Rozwój sprzedaży internetowej (e-commerce)	41
Rysunek 4. Relacje występujące między modelem biznesu, strategią a zarządzaniem operacyjnym	62
Rysunek 5. Kwestionariusz oceny modelu biznesu	65
Rysunek 6. Ramy koncepcyjne oceny modelu biznesu.....	66
Rysunek 7. Model organizacji w ujęciu H.L. Leavitt`a.....	68
Rysunek 8. Wartość dodana gospodarki kreatywnej i jej udział w wartości dodanej gospodarki narodowej	79
Rysunek 9. Wiek przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu jakościowym	107
Rysunek 10. Liczba lat, w których badane przedsiębiorstwa korzystają z mediów społecznościowych.....	109
Rysunek 11. Korzystanie z platform mediów społecznościowych w przedsiębiorstwach objętych badaniem.....	120
Rysunek 12. Platformy mediów społecznościowych o największym znaczeniu dla badanych podmiotów.	121
Rysunek 13. Wpływ obecności w social mediach na modele biznesu przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu	124
Rysunek 14. Czynniki determinujące wpływ mediów społecznościowych na poziom kosztów i dochodów badanych przedsiębiorstw	127
Rysunek 15. Obszary działalności i procesy biznesowe, które w ocenie ankietowanych są najbardziej wspierane przez social media.....	129

Spis tabel

Tabela 1. Definicje mediów społecznościowych	17
Tabela 2. Podział mediów społecznościowych z uwzględnieniem stopnia autoprezentacji oraz bogactwa.....	24
Tabela 3. Podział mediów społecznościowych	26
Tabela 4. Funkcje Facebooka oraz odpowiadające im afordancje	29
Tabela 5. Zastosowanie mediów społecznościowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem.	34
Tabela 6. Funkcje social media marketing	45
Tabela 7. Filary a komponenty modelu biznesu wg Osterwaldera i Pigneura	53
Tabela 8. Komponenty tworzące model biznesu wg wybranych autorów	55
Tabela 9. Typy modeli biznesu w ujęciu H. Chesbrougha.....	57
Tabela 10. Rozwiązania stosowane w projektowaniu kognitywnych modeli biznesu...	76
Tabela 11. Definicja i klasyfikacja sektora kreatywnego w ujęciu KEA.....	82
Tabela 12. Fazy konceptualizacji wirtualnego modelu biznesu	91
Tabela 13. Modele biznesu oparte na mediach społecznościowych – operacjonalizacja z wykorzystaniem Magicznego Trójkąta Gassmana i Business Model Canvas.....	92
Tabela 14. Charakterystyka modeli biznesu przedsiębiorstw sektora kreatywnego.	96
Tabela 15. Przedmiot działalności przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu jakościowym.....	106
Tabela 16. Wielkość przedsiębiorstwa w badaniach jakościowych	108
Tabela 17. Staż pracy na aktualnym stanowisku oraz zakres obowiązków ankietowanych.	109
Tabela 18. Stanowisko respondenta uczestniczącego w badaniu ilościowym	112
Tabela 19. Wielkość przedsiębiorstwa w badaniu ilościowym.....	112

Tabela 20. Zakres geograficzny działalności przedsiębiorstw.....	113
Tabela 21. Przynależność do branży sektora kreatywnego badanych podmiotów.....	113
Tabela 22. Postrzeganie badanych przedsiębiorstw przez otoczenie w ocenie respondentów.....	114
Tabela 23. Model biznesu badanych podmiotów	116
Tabela 24. Główne cele korzystania z mediów społecznościowych w badanych firmach.....	122
Tabela 25. Wizja przyszłości przedsiębiorstwa w obszarze wykorzystania social media	129
Tabela 26. Rola social mediów w realizacji przyjętego modelu biznesu.....	131
Tabela 27. Wykorzystanie poszczególnych kanałów w mediach społecznościowych.....	136
Tabela 28. Wpływ mediów społecznościowych na wybrane aspekty w przedsiębiorstwie	136
Tabela 29. Użyteczność profili mediów społecznościowych do prowadzenia działalności w sektorze kreatywnym.....	137
Tabela 30. Cel wykorzystania mediów społecznościowych w przedsiębiorstwie	137
Tabela 31. Wzrost częstotliwości korzystania z mediów społecznościowych przez przedsiębiorstwo w ciągu ostatnich 5 lat.....	139
Tabela 32. Skuteczność mediów społecznościowych w porównaniu do tradycyjnych form reklamy	140
Tabela 33. Analiza profili klientów przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych w celu targetowania propozycji wartości produktów	140
Tabela 34. Wpływ sytuacji rynkowej oraz zachowań konkurencji na większą aktywność w social media względem tradycyjnych kanałów komunikacji medialnej	141

Tabela 35. Automatyzacja procesu dotarcia do potencjalnych klientów przedsiębiorstwa dzięki mediom społecznościowym.....	141
Tabela 36. Częstotliwość analizy trendów i zachowań w mediach społecznościowych	142
Tabela 37. Skuteczność planowania działań w przedsiębiorstwie dzięki analizie trendów oraz zachowań klientów w mediach społecznościowych.....	142
Tabela 38. Zmienne wykorzystane do weryfikacji hipotezy H1	145
Tabela 39. Analiza korelacji dla hipotezy H1	146
Tabela 40. Zmienne wykorzystane do weryfikacji hipotezy H2.....	150
Tabela 41. Analiza korelacji dla hipotezy H2	151
Tabela 42. Zmienne wykorzystane do weryfikacji hipotezy H3.....	154
Tabela 43. Analiza korelacji dla hipotezy H3	155
Tabela 44. Zmienne wykorzystane do weryfikacji hipotezy H4.....	160
Tabela 45. Analiza korelacji dla hipotezy H4	161
Tabela 46. Zmienne wykorzystane do weryfikacji hipotezy H5.....	164
Tabela 47. Analiza korelacji dla hipotezy H5	165
Tabela 48. Zmienne wykorzystane do weryfikacji hipotezy H6.....	169
Tabela 49. Analiza korelacji dla hipotezy H6	170
Tabela 50. Zmienne wykorzystane do weryfikacji hipotezy H7.....	174
Tabela 51. Analiza korelacji dla hipotezy H7	174
Tabela 52. Zmienne wykorzystane do weryfikacji hipotezy H8.....	177
Tabela 53. Analiza korelacji dla hipotezy H8	178
Tabela 54. Zmienne wykorzystane do weryfikacji hipotezy H9.....	182
Tabela 55. Analiza korelacji dla hipotezy H9	183

Załączniki

Załącznik nr 1

Scenariusz wywiadu pogłębionego (IDI)

Wprowadzenie (5 minut):

- przedstawienie moderatora i ogólnych celów badania,
- wyjaśnienie zasad dyskusji,
- poufność, nagrywanie,
- planowany czas trwania wywiadu – 60 minut.

Ogólnie o firmie (10 minut):

1. Proszę powiedzieć mi kilka słów o firmie i o sobie: Czym dokładnie zajmuje się Pana/i firma?
2. Od jak dawna działa Pana/i firma?
3. Jaka jest Pana/i rola w firmie? Jakie stanowisko Pan/i zajmuje? Od jak dawna pracuje Pan/i na tym stanowisku? Jakie są Pana/i obowiązki?
4. Jak duża jest Pana/i firma? Czy zatrudnia pracowników?
5. Jak Pan/i określił/a pozycję firmy na rynku?
6. Jak Pan/i rozumie stwierdzenie model biznesowy? (Jest to plan, który tworzy przedsiębiorstwo w celu wygenerowania przychodu i maksymalizacji zysku operacyjnego. Określa relacje pomiędzy uczestnikami rynku, informuje, jak przedsiębiorstwa działają, tj. w jaki sposób tworzą wartość dla klientów, towary i usługi oraz z czego czerpią zyski.)
7. Jak określił/a Pan/i model biznesowy swojej firmy? Kto jest klientem, dostawcą? Jakie są inne interesariusze? Jakie są główne działania, procesy biznesowe przedsiębiorstwa? Czy są one autorskie, na licencji itp.? Jakie są główne cele przedsiębiorstwa? Co jest głównym źródłem dochodu firmy? Jakie są główne rodzaje kosztów?

Social Media - rozpoczęcie korzystania (10 minut):

8. Jak długo Pana/i firma korzysta z mediów społecznościowych?
9. Kto odpowiada w Pana/i firmie za media społecznościowe? Czy jest to specjalnie zatrudniona osoba? Dlaczego został zatrudniony osobny pracownik w tym celu? Jakie były oczekiwania wobec zmian funkcjonowania firmy po wprowadzeniu social mediów?
10. Z jakich social mediów korzysta Pana/i firma? Facebook, Instagram, Twitter, Google+, YouTube, LinkedIn, GoldenLine, Pinterest, Slack? Dlaczego wybrano właśnie te platformy? Ze względu na zasięg? Profil użytkowników?
11. Które z mediów społecznościowych mają dla Pana/i firmy największe znaczenie? Dlaczego te? Czy jest jakiś podział ze względu na interesariuszy (klienci, dostawcy, instytucje wsparcia)?

Rola social mediów w modelu biznesu (20 minut):

12. Kto jest głównym odbiorcą Pana/i firmy w social mediach?
13. Jak zmieniło się funkcjonowanie Pana/i firmy po rozpoczęciu korzystania z social mediów? (Relacje z klientami, dostawcami i innymi interesariuszami oraz ich wpływ na procesy biznesowe)
14. Jaka jest rola mediów społecznościowych w Pana/i firmie? Co jest głównym celem prowadzenia social mediów? (Reklama, rozpoznawalność marki, komunikacja)
15. Jaki wizerunek swojej firmy chce Pan/i wykreować w social mediach? Czy ten wizerunek różni się w zależności od interesariusza? Jeśli tak, to jak?
16. Jak obecność w social mediach wpływa na model biznesowy Pana/i firmy?
17. Czy obecność w social mediach wpływa na relacje z dostawcami, klientami, innymi interesariuszami?
18. Czy komunikują się Państwo jako firma poprzez social media z klientami, dostawcami?
19. Czy komunikują się Państwo z innymi interesariuszami? Jak często? Czego dotyczy ta komunikacja? Czy komunikacja poprzez social media zmieniła ją? Czy kanał komunikacji różni się w zależności od interesariusza?

20. Jaki jest główny cel prowadzenia kanałów w mediach społecznościowych?
21. Czy używają Państwo social mediów do czerpania informacji o interesariuszach?
Jakie są metody segmentacji?
22. Czy media społecznościowe mają wpływ na strukturę dochodów i kosztów? Jeśli tak/nie, dlaczego? Czy któryś portal social mediów szczególnie na to wpływa?

Social Media a branża kreatywna - ocena (5 minut):

23. Czy Pana/i zdaniem korzystanie z mediów społecznościowych jest pomocne do prowadzenia działalności w branży kreatywnej?
24. Czy uważa Pan/i, że obecność w mediach społecznościowych ma wpływ na pozycję Państwa firmy na rynku i jej wartość względem konkurencji?
25. Czy Pana/i zdaniem są portale social mediów, z których nie warto korzystać? Jeśli tak, to dlaczego?
26. Czy lepsze są tradycyjne formy współpracy czy media społecznościowe?
27. Które obszary działalności, procesy biznesowe są najbardziej wspierane przez social media?

Social Media - przyszłość (5 minut):

28. Jakie ma Pan/i plany pod względem social mediów na przyszłość? Jakie cele?
29. Czy planują Państwo założyć nowe konta w innych social mediach? Jeśli tak, to dlaczego? Na jakich platformach i dlaczego? Jaki jest tego cel?
30. Jaką rolę widzą Państwo dla social mediów w realizacji swojego modelu biznesu?

Załącznik nr 2

Ankieta dla przedstawicieli przedsiębiorstw z sektora kreatywnego korzystających z mediów społecznościowych.

Szanowna Pani, Szanowny Panie!

Zwracam się z uprzejmą prośbą o wzięcie udziału w badaniu i wypełnienie ankiety. Celem ankiety jest zbadanie wpływu mediów społecznościowych na kształtowanie modelu biznesu przedsiębiorstw z sektora kreatywnego. Wypełniając ankietę, pomogą mi Państwo odpowiedzieć na szereg szczegółowych pytań. Informacje pozyskane od państwa pozwolą mi poznać pozytywne i negatywne aspekty oddziaływania mediów społecznościowych na kształtowanie modelu biznesu w przedsiębiorstwach z sektora kreatywnego.

Zapewniam, że Pani/Pana odpowiedzi są objęte tajemnicą i będą wykorzystywane jedynie w postaci zbiorczych zestawień. Ankieta jest anonimowa i nie wymaga ujawnienia tożsamości respondenta. Proszę o udzielenie rzetelnych odpowiedzi. Wybrane odpowiedzi proszę zakreślić krzyżykiem.

Dziękuję za wypełnienie ankiety

Pytanie wstępne

Czy Państwa firma jest:

- A) zaliczana do sektora kreatywnego
- B) korzysta od 5 lat z social mediów
- C) spełnia wymogi średniej lub dużej firmy

Wszystkie odpowiedzi muszą być na tak, wtedy firma spełnia kryteria ankiety.

Pytania ogólne

1. Które z poniższych mediów społecznościowych wykorzystują Państwo w ramach swojej działalności?

(Gdzie 1 oznacza, że nie firma nie korzysta z tego serwisu a 5 oznacza, że serwis wykorzystywany jest w bardzo dużym stopniu)

- | | | | |
|---------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| a. Facebook | <input type="checkbox"/> | m. Tumblr | <input type="checkbox"/> |
| b. Instagram | <input type="checkbox"/> | n. Picasaweb | <input type="checkbox"/> |
| c. Twitter | <input type="checkbox"/> | o. Dailymotion | <input type="checkbox"/> |
| d. WhatsApp | <input type="checkbox"/> | p. Wordpress | <input type="checkbox"/> |
| e. YouTube | <input type="checkbox"/> | q. Blogspot | <input type="checkbox"/> |
| f. LinkedIn | <input type="checkbox"/> | r. Wikipedia | <input type="checkbox"/> |
| g. GoldenLine | <input type="checkbox"/> | s. mfiles | <input type="checkbox"/> |
| h. Pinterest | <input type="checkbox"/> | t. Groupon | <input type="checkbox"/> |
| i. TikTok | <input type="checkbox"/> | u. Foursquare | <input type="checkbox"/> |
| j. Google+ | <input type="checkbox"/> | v. Places | <input type="checkbox"/> |
| k. MySpace | <input type="checkbox"/> | w. Ideasbrewery | <input type="checkbox"/> |
| l. Flickr | <input type="checkbox"/> | x. Starbucks Idea | <input type="checkbox"/> |

2. Jak oceniają Państwo wpływ mediów społecznościowych na:
(Gdzie 1 oznacza, nie mają wpływu a 5 oznacza, mają bardzo duży wpływ)
- a. pozycję Państwa firmy na rynku
 - b. wartość Państwa firmy względem konkurencji
 - c. model biznesu Państwa firmy
 - d. rozwój Państwa firmy
3. Czy Państwa zdaniem korzystanie z mediów społecznościowych jest pomocne do prowadzenia działalności zaliczanej do sektora kreatywnego?
(Gdzie 1 oznacza nie jest pomocne a 5 oznacza jest bardzo pomocne)
-
4. Jaki jest cel wykorzystania mediów społecznościowych w Państwa firmie?
(Gdzie 1 oznacza, że media społecznościowe nie są wykorzystywane a 5 oznacza, że są wykorzystywane w dużym stopniu)
- a. angażowanie klientów
 - b. budowanie wizerunku
 - c. pozyskiwanie i przekazywanie informacji o klientach
 - d. rekrutacja i selekcja pracowników
 - e. nawiązywanie kontaktów biznesowych
 - f. pozyskiwanie wiedzy i zasobów do prowadzenia firmy z zewnątrz
 - g. budowanie relacji z klientem
 - h. prezentacja firmy i produktów
 - i. zwiększenie sprzedaży
 - j. funkcja informacyjna
 - k. zewnętrzne budowanie firmowej bazy wiedzy
 - l. dotarcie do nowych klientów
 - m. popularyzacja marki
 - n. prowadzenie kampanii reklamowych

5. Proszę ocenić jak wzrosła częstotliwość korzystania przez Państwa firmę z mediów społecznościowych w ciągu ostatnich 5 lat?

(Gdzie 1 oznacza praktycznie nie wzrosła a 5 oznacza, wzrosła w bardzo dużym stopniu)

6. Czy Państwa zdaniem wartość mediów społecznościowych wnoszona przez media społecznościowe wynika z:

(Gdzie 1 oznacza, że nie posiadają wartości a 5 oznacza, że posiadają bardzo dużą wartość)

- a. budowania świadomości marki
- b. nawiązywania i podtrzymywania relacji z klientami w czasie rzeczywistym
- c. tworzenia contentu i dzielenia się informacjami w bardzo szybkim tempie
- d. dotarcia do określonej grupy docelowej
- e. wzrostu ruchu w serwisie internetowym przedsiębiorstwa
- f. wzrostu sprzedaży

Klienci – segmenty klientów, dystrybucja, relacje

7. Jakie informacje pozyskujecie Państwo o swoim kliencie dzięki mediom społecznościowym?

(Gdzie 1 oznacza, że nie otrzymujecie Państwo informacji a 5 oznacza, że otrzymujecie bardzo dużo *informacji* o swoich klientach)

- a. informacje o potrzebach Państwa klientów
- b. informacje o zachowaniach klientów
- c. informacje o oczekiwaniach klientów
- d. informacje o statusie materialnym
- e. informacje o wieku klientów
- f. informacje o wykształceniu klientów
- g. informacje o zainteresowaniach klientów

8. Jak oceniają Państwo skuteczność nowoczesnych form marketingowych takich jak media społecznościowe w porównaniu do tradycyjnych form (reklama w radio, telewizji, prasie) jeśli chodzi o dotarcie do nowych klientów?

(Gdzie 1 oznacza nie skuteczna a 5 oznacza wysoką skuteczność)

9. Czy analizujecie Państwo profile swoich klientów w mediach społecznościowych aby odpowiednio dostosować do nich swoje produkty?

(Gdzie 1 oznacza, że profile nie są analizowane a 5 oznacza, że analizowane są w bardzo dużym stopniu dzięki czemu produkty są odpowiednio dobrane do klientów)

10. Jakie rodzaje mediów społecznościowych są najbardziej użyteczne z perspektywy nawiązywania relacji z klientami?

(Gdzie 1 oznacza, że media nie są użyteczne a 5 oznacza, że są użyteczne w bardzo dużym stopniu)

- a. media relacyjne – platformy oparte na profilach ze spersonalizowanymi wiadomościami (np. Facebook, LinkedIn)
- b. self-media – media oparte na profilach z niepersonalizowanymi komunikatami (np. Twitter, Weibo)
- c. media oparte na współpracy – platformy oparte na treści ze spersonalizowanymi wiadomościami (np. Quora, Reddit)
- d. media oparte na kreatywności – platformy oparte na treści z niepersonalizowanymi komunikatami.

Infrastruktura – Kluczowe zasoby, kluczowi partnerzy, kluczowe działania

11. Czy wykorzystują Państwo poniższe narzędzia do monitorowania i profilowania klientów?

(Gdzie 1 oznacza, że dane narzędzie nie jest wykorzystywane a 5 oznacza, że wykorzystywane jest w bardzo dużym stopniu)

a. Google Analytics

b. Brand 24

c. Sotrender

d. Socialbakers

e. Monitori

f. BrandWatch

12. Czy wg. Państwa obecna sytuacja rynkowa oraz zachowania konkurencji wpłynęły na większą aktywność w mediach społecznościowych w porównaniu z tradycyjnymi środkami komunikacji medialnej (telewizja, radio, prasa)?
(Gdzie 1 oznacza, że nie wpłynęła a 5 oznacza, że sytuacja rynkowa wpłynęła znacząco)

13. Czy media społecznościowe ułatwiają Państwu komunikację?
(Gdzie 1 oznacza brak komunikacji z klientami poprzez media społecznościowe a 5 oznacza bardzo dobry kontakt z klientami poprzez media społecznościowe)

a. z klientami sektora kreatywnego

b. z partnerami biznesowymi z sektora kreatywnego

14. Proszę ocenić w jakim stopniu korzystanie z mediów społecznościowych pomaga Państwa firmie w:
(Gdzie 1 oznacza, że nie pomaga a 5 oznacza, że pomaga w bardzo dużym stopniu)

a. pozyskaniu klientów

b. utrzymaniu klientów

15. Czy według Państwa prowadzenie profili w mediach społecznościowych zautomatyzowało proces dotarcia/dostępu do potencjalnych klientów dla firmy którą zarządzacie lub w której pracujecie?
(Gdzie 1 oznacza, że nie zautomatyzowało procesu dotarcia do potencjalnych klientów a 5 oznacza, że zwiększyło w bardzo dużym stopniu dostęp do potencjalnych klientów)

16. Jakie narzędzia w mediach społecznościowych pomagają Państwu w nawiązywaniu interakcji?

(Gdzie 1 oznacza, że nie nawiązuje interakcji a 5 oznacza, że nawiązuje interakcje w bardzo dużym stopniu)

a. komentarze

b. chatbot'y

c. ankiety (służące poznaniu odczuć odbiorców)

d. reakcje (polubienia, udostępnienia)

- e. kliknięcia w przycisk CTA (przenoszący do strony firmy, angażujący do wysłania wiadomości, wykonania połączenia)

17. Proszę ocenić jak interakcje prowadzone w mediach społecznościowych wpływają na:
(Gdzie 1 oznacza nie wpływają a 5 oznacza wpływają bardzo znacznie)

- a. akcje promocyjne
- b. wdrażanie innowacji
- c. udoskonalanie oferty
- d. zasób wiedzy w organizacji

18. Jak często dokonywana jest analiza trendów oraz zachowań klientów w mediach społecznościowych
(Gdzie 1 oznacza, bardzo rzadko, a 5 oznacza bardzo często)

19. Czy analiza trendów oraz zachowań klientów w mediach społecznościowych przekłada się na planowanie działań przez Państwa firmę?
(Gdzie 1 oznacza, nie przekłada się a 5 oznacza, że przekłada się w bardzo dużym stopniu)

Sytuacja finansowa – strumienie przychodów, koszty, zysk

20. Czy uważają Państwo, że dzięki mediom społecznościowym Państwa przychody w ciągu ostatnich 5 lat wzrosły?
(Gdzie 1 oznacza, że nie wzrosły a 5 oznacza, że wzrosły znacząco)

21. Czy wykorzystanie mediów społecznościowych wpłynęło pozytywnie na zmiany strumieni przychodów (wygenerowanie nowych strumieni, zmiany mechanizmów cenowych)?
(Gdzie 1 oznacza, że nie wpłynęło a 5 oznacza, że pozytywny wpływ był znacząco odczuwalny)

22. Czy wykorzystanie mediów społecznościowych wpłynęło pozytywnie na zmianę struktury kosztów w Państwa firmie (zmniejszenie kosztów reklamowych w porównaniu do tradycyjnych form reklamowych – radio, prasa, telewizja)? (Gdzie 1 oznacza, że nie wpłynęło a 5 oznacza, że wpłynęło w bardzo dużym stopniu)

23. Czy Państwa zdaniem dzięki mediom społecznościowym koszty Państwa firmy zostały zminimalizowane poprzez automatyzację procesów dotarcia do klienta? (Gdzie 1 oznacza, że koszty nie zostały zminimalizowane a 5 oznacza, że koszty zostały zminimalizowane w bardzo dużym stopniu)

Metryczka

Płeć:

- Kobieta Mężczyzna Brak odpowiedzi

Wypełniający:

- Prezes / Dyrektor Generalny
 Właściciel
 Dyrektor handlowy
 Menager działu zakupów
 Kierownik / Dyrektor / Specjalista działu marketingu / reklamy

Wykluczenia:

- Logistyka
 HR

Branża sektora kreatywnego:

- | | | |
|--|------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> reklama | <input type="checkbox"/> design | <input type="checkbox"/> sztuki performatywne |
| <input type="checkbox"/> architektura | <input type="checkbox"/> moda | <input type="checkbox"/> rynek wydawniczy |
| <input type="checkbox"/> rynek sztuki
i antyków | <input type="checkbox"/> film | <input type="checkbox"/> oprogramowanie |
| <input type="checkbox"/> rzemiosło | <input type="checkbox"/> gry video | <input type="checkbox"/> radio i telewizja |
| | <input type="checkbox"/> muzyka | |

Rynek:

- krajowy
- zagraniczny

Summary

The subject of this dissertation focuses on analysing the impact which social media has on shaping the business models of enterprises in the creative sector. The theoretical and empirical research conducted aims at understanding how social media shapes and adapts business models in the context of dynamically changing market conditions. The availability and popularity of social media are also relevant in the business domain. The virtual world triggers changes, addressing the needs and expectations of entrepreneurs for quick access to information and knowledge, as well as the pace of decision-making. Companies increasingly use social media to promote their products and services. For the medium-sized and large enterprises examined in this dissertation, social media provides an excellent platform to promote ideas, build brand awareness; and to attract customers without incurring substantial advertising costs.

The primary objective of this dissertation was to identify the key elements of social media impacting the components of business models of companies in the creative sector. The specific goals were achieved through theoretical and empirical analyses in the respective chapters. Goals C1 and C2, concerning theoretical aspects, were addressed in Chapters One, Two and Three, where the existing body of knowledge on business models was systematised and the role of social media in the creative sector was defined. Goal C3 was achieved in Chapter Four, focusing on the impact of social media on the components of business models. Goals C4 and C5, which are empirical, were achieved in Chapter Five by assessing the utility and profitability of social media in building business models and communication with customers and stakeholders in the creative sector. The research, which included qualitative and quantitative methods, enabled a holistic understanding of the role of social media, contributing to the improvement of the communication and marketing strategies of enterprises. In-depth interviews with marketing experts representing the creative sector and surveys provided data that allowed for a thorough examination of the relationships between social media variables and business model elements.

The statistical analyses conducted, including Spearman's rank correlation, allowed for an in-depth examination of the relationships between the studied variables. The research results confirmed that social media significantly impacts the shaping of business models for enterprises in the creative sector. It was shown that social media is not only

a communication tool but also a strategic element influencing revenue generation, customer relationship management and the ability of enterprises to implement new solutions.

The dissertation provides a comprehensive insight into the role of social media in shaping modern business models, highlighting their crucial function in adapting creative enterprises to rapidly evolving market environments. It is also important to note that social media influences key pillars of business models, such as the offer, the customers, the potential and the financial aspects.

The empirical research results provide new insights into the ways social media can enhance the utility and profitability of business operations. The originality of this work lies in integrating management theories with practical applications of social media, which is particularly relevant in the context of rapid technological advancements which enable creative enterprises to effectively adapt to new market trends and challenges. The research findings can be directly applied in business practice, supporting companies in the effective management of and adaptation to new technological challenges. The conclusions from the research confirm that social media has a significant impact on various aspects of these enterprises' activities, including revenue generation, customer relationship management; and implementing innovative solutions.

In summary, this dissertation provides a solid foundation for future research and practice in management, marketing, and business models, contributing to a better understanding and effective use of social media in the creative sector. The conclusions and recommendations presented in this work can significantly influence the future development directions of creative enterprises, supporting their ability to operate creatively and effectively in a dynamic business environment. Future research may focus on a more detailed analysis of individual social media platforms and the impact of social media on other sectors of the economy.