

Bartłomiej STOPCZYŃSKI
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi
bartek.stopczynski@gmail.com

WPŁYW MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH NA STRATEGIĘ ORGANIZACJI

Streszczenie. W artykule autor przedstawił problematykę wykorzystania mediów społecznościowych do formułowania strategii konkurencji. Szczególną uwagę zwrócono na konieczność zastąpienia trwałej przewagi konkurencyjnej portfelem przewag przemijających.

Słowa kluczowe: media społecznościowe, budowanie relacji, przewaga konkurencyjna.

THE IMPACT OF SOCIAL MEDIA ON ORGANIZATION STRATEGY

Summary. In the article author presents problem of use of social media for formulating competitive strategy. Particular attention was paid to the need to replace a sustainable competitive advantage by portfolio of transient advantages.

Keywords: social media, building relationship, competitive advantage.

1. Wstęp

Dzisiejsze otoczenie charakteryzuje się dużą zmiennością oraz niespotykanym wcześniej nasileniem konkurencji. Procesy globalizacji oraz intensywny rozwój różnorodnych technologii spowodowały, że zmieniły się sposoby konkurowania stosowane przez przedsiębiorstwa.

Jednocześnie od lat dziewięćdziesiątych rozwija się i ewoluuje Internet, najważniejsza innowacja w otoczeniu, która pojawiła się w ostatnim ćwierćwieczu. Internet zwiększył wielokrotnie szybkość, ilość i łatwość przekazywania i odnajdowania informacji. Ewolował do tzw. Internetu 2.0, którego główną cechą stało się łączenie ludzi między sobą. Ta zmiana nastąpiła przede wszystkim dzięki pojawieniu się i rozwojowi mediów społecznościowych.

Zmiany w otoczeniu konkurencyjnym i wynikające z tego zmiany w sposobach konkurowania oraz rozwój mediów społecznościowych rodzą pytania, jak media mogą wpłynąć na strategię konkurencji i jak można je wykorzystać. Autor postara się odpowiedzieć na te pytania w niniejszym artykule.

2. Zmiany w formułowaniu przewagi konkurencyjnej

Powszechny obecnie dostęp do zasobów, wiedzy oraz informacji spowodował, że konkurowanie w tradycyjny sposób, przez budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej, stało się mało efektywne. Dzisiaj bardzo często przedsiębiorstwa, jeśli nawet są w stanie uzyskać przewagę nad konkurencją, to nie są w stanie utrzymać jej przez dłuższy czas. Są wyjątki w postaci przedsiębiorstw, którym udało się uzyskać pozycję lidera intelektualnego i dzięki globalnemu zdominowaniu rynku swoim rozwiązaniem zdobyć trwałą przewagę konkurencyjną.

Nieprzewidywalność rynku i rozwój technologii powodują, że organizacje muszą na nowo zdefiniować swoją strategię konkurencji. Przedsiębiorstwa powinny w mniejszym stopniu skupiać się na budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, która w istocie nie może być trwała, a więc nie może być podstawą do utrzymania stabilnej pozycji na rynku. Zamiast tego firmy powinny skupić się na wzroście kreującym wartość (Zenger, 2013, p. 73).

Można to zrealizować, zastępując tradycyjną, trwałą przewagę konkurencyjną, opierającą się na aktualnych umiejętnościach i zasobach firmy oraz kluczowych kompetencjach, serią mniej spektakularnych działań, ale dających pozytywne rezultaty w krótkim okresie, pozwalające na zwiększanie wartości organizacji. Działania te powinny dążyć do stworzenia tzw. przewagi przemijającej. Podejście to zakłada, że zamiast jednej trwałej przewagi organizacja ma portfel przewag konkurencyjnych, które są szybko wdrażane, a w momencie ich dewaluacji zastępowane nowymi. Przedsiębiorstwo takie musi mieć umiejętność wyboru odpowiednich przewag oraz ich szybkiego wdrażania (Gunter McGrath, 2013, p. 64-70).

Kluczowym narzędziem przy tworzeniu portfela przewag konkurencyjnych szybko adaptujących się do zmieniającego się otoczenia są innowacje. Ich znaczenie w budowaniu stabilnej pozycji konkurencyjnej, bardzo duże już w dotychczasowym środowisku działania przy tradycyjnym podejściu do konkurowania, stale będzie rosło. W praktyce jedynie organizacja, która będzie miała stałe źródło innowacji przekładające się na źródło przełomowych produktów, może stworzyć stałe źródło przewag. Pozwoli jej to na szybkie zastępowanie przemijających przewag konkurencyjnych nowymi, co daje portfel przewag konkurencyjnych skutecznie chroniących organizację przed konkurentami (Gunter McGrath, 2013, p. 64-70). Przedsiębiorstwo, by móc to robić skutecznie, potrzebuje następujących umiejętności (Reeves, Deimler, 2011, p. 137):

- umiejętność szybkiego rozpoznawania i działania w wyniku zaobserwowanych sygnałów zmian;
- umiejętność częstego eksperymentowania nie tylko z nowymi produktami, lecz także z nowymi modelami biznesowymi, strategiami czy procesami;
- zdolność do zarządzania złożonymi i wzajemnie powiązаныmi systemami różnorodnych interesariuszy;
- umiejętność motywowania pracowników i partnerów.

Podstawą sukcesu strategii konkurencji organizacji w nowym otoczeniu będą trzy elementy: po pierwsze, nieistotna będzie trwałość przewagi, ale ważna będzie umiejętność szybkiego wynajdywania i zastępowania przemijających przewag nowymi, po drugie, innowacyjność organizacji, dzięki której firma będzie miała źródło tych przewag, wreszcie elastyczność działania i umiejętność szybkiego dopasowywania się do zmieniającego się otoczenia.

3. Specyfika mediów społecznościowych

Media społecznościowe to niekontrolowana przez nikogo sieć członków związanych głównie nieformalnymi oraz czasami formalnymi powiązaniemi, dobrowolnie wymieniających się informacjami. Użytkownicy tworzą taką sieć głównie w celu wymiany tych informacji. W pełni kontrolują i kreują je. Media te, w przeciwieństwie do mediów tradycyjnych (wliczając również tradycyjny Internet jako medium), służą nie tylko do komunikowania się, lecz także do łączenia ze sobą ludzi. Różnica ta powoduje, że mamy do czynienia z zupełnie nowym sposobem komunikowania się. W praktyce, dopiero porównując media społecznościowe z tradycyjnymi, widać, jak wiele je dzieli (tab. 1).

Tabela 1

Porównanie mediów tradycyjnych i społecznościowych

Media tradycyjne	Media społecznościowe
Sprzedaż	Budowanie relacji
Komunikacja głównie jednokierunkowa	Sieć uczestników wymieniająca komunikaty między sobą
Komunikaty kontrolowane przez nadawcę	Brak kontroli
Przekazywanie komunikatów odbiorcom	Dyskusja
Komunikaty tworzone przez nadawcę	Komunikaty tworzone przez wszystkich uczestników procesu komunikacji
Z reguły krótkie oddziaływanie i uczestnictwo	Długie oddziaływanie i uczestnictwo

Źródło: Opracowanie własne.

Media społecznościowe są wykorzystywane do budowania relacji zarówno pomiędzy klientami i firmą, jak i pomiędzy samymi klientami oraz pomiędzy klientami a pracownikami firmy. Dzięki długotrwałym pozytywnym relacjom z otoczeniem firma lepiej poznaje klientów i może łatwiej zdobywać ich lojalność. Pozwala to między innymi na (Piskorski, 2011, p. 118):

- redukcję kosztów obsługi klienta,
- zwiększenie ceny, jaką są skłonni płacić klienci dzięki lepszemu dopasowaniu do potrzeb i większej lojalności,
- zredukowanie kosztów dzięki pomocy ludziom w budowaniu relacji.

Dopiero stworzenie tych relacji na różnych poziomach pomiędzy klientami, pracownikami firmy i samą firmą jest w stanie przełożyć się na realizację konkretnych celów związanych pośrednio lub bezpośrednio ze sprzedażą czy z wynikami ekonomicznymi firmy lub działalnością PR.

Porażki programów mających na celu włączenie mediów społecznościowych w funkcjonowanie firmy są spowodowane bardzo często brakiem ich zrozumienia i traktowaniem ich jako kolejnego narzędzia promocji (Fournier, Lee, 2009, p. 109).

Kolejną korzyścią wynikającą z właściwego wykorzystywania mediów społecznościowych przez organizację jest dostęp do wielu użytecznych informacji. Aktywne uczestnictwo w portalach społecznościowych to nie tylko możliwość komunikowania się z uczestnikami prowadzonych tam dyskusji, lecz przede wszystkim możliwość wglądu w życie i opinie ludzi (Barwise, Meehan, 2010, p. 82). Wynika to z tego, że w mediach społecznościowych informacje tworzone są przez uczestników dobrowolnie i spontanicznie, często zamieszcza się tam rzeczy, o których normalnie by się nie informowało otoczenia. Poza konkretnymi informacjami np. o produktach uczestnicy chętniej dzielą się z innymi doświadczeniami czy poglądami. Zdobycie takich informacji w inny sposób mogłoby być trudne i wymagać zastosowania skomplikowanych technik badawczych.

Dyskusje prowadzone w mediach społecznościowych są bardzo dobrym narzędziem do edukowania pracowników przedsiębiorstwa i ich właścicieli (Dunn, 2010, p. 45). Dzięki nim wgląd w klientów ma nie tylko firma, lecz także poszczególni pracownicy. Pozwala to na lepsze poznanie zachowań związanych z codziennym życiem i postawami klientów, dzięki czemu pracownik szybciej może reagować na sygnały płynące z rynku, co umożliwia podejmowanie szybszych decyzji obarczonych mniejszym poziomem ryzyka.

Jako że media społecznościowe to przede wszystkim duża suma różnorodnej informacji, kluczowe w ich wykorzystywaniu są umiejętność ich wyodrębniania oraz posortowania, a także dopasowanie do poszczególnych społeczności odpowiedniej polityki i nadanie im właściwego znaczenia dla organizacji (Kane, Fichman, Gallagher, Glaser, 2009, p. 46). Ciągłe monitorowanie wypowiedzi uczestników oraz umiejętne wyodrębnianie i sortowanie pojawiających się w serwisie informacji pozwala także na dopasowanie samej zawartości profilu do potrzeb użytkowników portalu społecznościowego, co powinno przełożyć się na większą interakcję pomiędzy uczestnikami odwiedzającymi profil organizacji (Kaczorowska-Spychalska, 2012, s. 118).

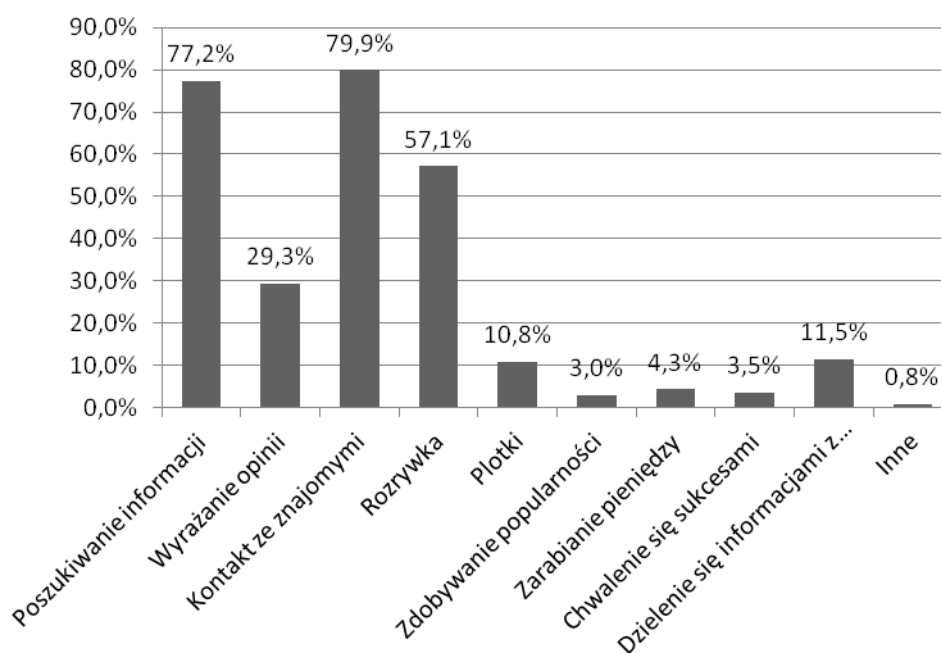
4. Użyteczność portali społecznościowych z punktu widzenia formułowania strategii konkurencji

Media społecznościowe służą przede wszystkim budowaniu relacji z otoczeniem, więc rozpatrywanie ich użyteczności w formułowaniu strategii konkurencji należy rozpocząć od korzyści, jakie może mieć organizacja dzięki stworzonym relacjom z użytkownikami tych mediów. Organizacja, korzystając z mediów, jeśli zbuduje z ich użytkownikami trwałe relacje, ma lepszy kontakt z otoczeniem. Przekłada się to na: poprawę wizerunku, lepsze zrozumienie działań organizacji w otoczeniu czy zyskanie grona wysoce zaangażowanych klientów bezinteresownie promujących przedsiębiorstwo. W rezultacie wzrasta siła posiadanych marek, co przekłada się na możliwość podwyższenia ceny na produkty, większą sprzedaż czy skuteczniejsze działania promocyjne. Wszystko to ma pozytywny wpływ na pozycję konkurencyjną firmy na rynku. Jednak to nie jedyne zyski wynikające ze skutecznej polityki związanej z mediami społecznościowym.

We współczesnym otoczeniu konkurencyjnym, jak już wcześniej napisano, bardzo trudno jest zdobyć i utrzymać trwałą przewagę konkurencyjną. Współcześnie przedsiębiorstwa powinny ją zastępować portfelem przewag krótkoterminowych, które firma potrafi w krótkim okresie wdrażać (Gunter McGrath, 2013, p. 64-70). Media społecznościowe mogą w tym pomóc. Przede wszystkim dzięki relacjom z klientami oraz dzięki zbieranym informacjom firma jest w stanie lepiej wyczuć potrzeby i zachowania klientów. Dziś często, wprowadzając innowacje na rynku, w tym nowe produkty, przedsiębiorstwo musi umieć wychwytywać słabe sygnały pochodzące z rynku. Umiejętność wychwytywania i interpretowania tych słabych sygnałów rynkowych jest kluczowa, ponieważ to te innowacje są źródłem portfela przewag. Aktywna obecność w mediach społecznościowych pozwala lepiej wczuć się w świadomość osób udzielających się w nich. Jeśli przedsiębiorstwu uda się zaangażować w swój profil dużą liczbę użytkowników, którzy będą na nim aktywni, profil taki może stać się ważnym źródłem informacji trudnych do uzyskania gdzie indziej, które w istotny sposób może ułatwić odkrywanie i interpretowanie słabych sygnałów rynkowych płynących z otoczenia.

W badaniu ankietowym, przeprowadzonym przez autora artykułu w 2014 roku na grupie 400 respondentów wybranej metodą kwotową, 30% respondentów odpowiedziało, że jednym z powodów korzystania z portali społecznościowych jest możliwość wyrażenia opinii (rys. 1). Co ważne, ze względu na specyfikę mediów społecznościowych ta opinia byłaby wyrażona zupełnie dobrowolnie. Trudno znaleźć inne podobne narzędzie, które pozwalałoby uzyskać tego typu informacje z otoczenia, stąd ich duża użyteczność przy identyfikowaniu słabych sygnałów rynkowych, ponieważ część z tych sygnałów będzie się znajdować właśnie w tych opiniach. Skoro umiejętność szybkiego rozpoznawania i działania w wyniku zaobserwowanych sygnałów zmian jest kluczowa z punktu widzenia budowania przewagi

konkurencyjnej (Piskorski, 2011, p. 118), korzystanie z mediów społecznościowych jest niezbędne, by tę umiejętność mieć na wyższym poziomie.



Rys. 1. Powody korzystania z portali społecznościowych

Fig. 1. The reasons of use a social media

Źródło: Stopczyński B.: Facebook w komunikacji marketingowej – użyteczność dla firm rodzinnych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Zeszyt 7, cz. III, tom XV, 2014, s. 139.

Inną ważną umiejętnością w budowaniu przewagi konkurencyjnej we współczesnym otoczeniu jest częste eksperymentowanie nie tylko z nowymi produktami, lecz także z nowymi modelami biznesowymi, strategiami czy procesami (Piskorski, 2011, p. 118). Media społecznościowe dające wgląd w opinie, życie ludzi, charakteryzujące się możliwością uzyskania szybkiej interakcji, stają się pomocnym narzędziem służącym monitorowaniu tego, czy nowe rozwiązania wprowadzane na rynek są właściwe. W przypadku nowych produktów firma może śledzić na bieżąco opinie wśród ich użytkowników. Gdy pojawią się problemy, dzięki błyskawicznej informacji jest możliwe wprowadzanie na bieżąco zmian. W nowych modelach biznesowych śledzenie informacji pojawiających się od osób, których dotyczyły zmiany związane z nowymi modelami biznesowymi, również pozwala na szybkie ocenienie skuteczności modelu i korekty jego wprowadzania. Ważne jest tu również to, że uczestnictwo w mediach społecznościowych pracowników umożliwia lepsze zrozumienie klientów, zachodzących procesów itp. Daje to większą motywację do działania i lepszą wiedzę, pozwalającą na skuteczniejsze działanie, co też jest kolejnym warunkiem skutecznego wdrażania strategii konkurencji w współczesnym otoczeniu (Piskorski, 2011, p. 118).

Pisząc o nowych produktach, należy pamiętać, że technologie informacyjne rewolucjonizują współczesne produkty i powodują zmiany zasad konkurencji. Porter w swoim naj-

nowszym artykule stwierdza, że jesteśmy obecnie u progu trzeciej fali rewolucji związanej z wpływem technologii IT na produkty. Obecnie dotychczasowe, zaawansowane technologicznie, ale tradycyjne produkty są i będą w coraz większym stopniu wypierane przez produkty, które oprócz zaawansowania technologicznego będą się charakteryzowały stałym połączeniem z wirtualnym środowiskiem internetu (Porter, 2014, p. 66). W wyniku zmian adresy IP będzie miała większość produktów używanych przez człowieka. Będą one w sposób niezauważalny łączyć się z Internetem i wchodzić w interakcje z innymi produktami, ludźmi i innymi czynnikami z otoczenia, oferując dodatkowe korzyści wynikające z ich użytkowania. Staną się one dzięki temu częścią większego systemu pozwalającego na dużą autonomię funkcjonowania produktów. Jednocześnie sam Internet przekształci się w Internet 3.0, w którym głównym jego użytkownikiem staną się różnego rodzaju urządzenia i aplikacje. Rola człowieka ograniczy się w przyszłości do monitorowania tego, czy urządzenia wykorzystywane w codziennym życiu działają sprawnie, zamiast używania i kontrolowania każdego z nich z osobna. Innymi słowy, dzisiejsza, nowoczesna, energooszczędna lodówka zostanie zastąpiona inteligentną lodówką podłączoną do sieci, która będzie monitorować nie tylko swoją pracę, lecz także poziom zapasów w niej, uzupełniając braki przez zamówienia w sklepie internetowym. Dzisiejszy samochód, który wciąż potrzebuje kierowcy, zostanie zastąpiony w przyszłości inteligentnym, połączonym z siecią i otoczeniem pojazdem, który dzięki informacjom pozyskanym z otoczenia sam wybierze najbardziej efektywną trasę, ominie korki, a wreszcie wyręczy kierowcę w kierowaniu.

Produkty te będą się składać z trzech elementów: produktu rzeczywistego, tzw. Hardware'u, w skład którego będą wchodzić fizyczne elementy produktu. Produkt rzeczywisty będzie uzupełniony oprogramowaniem, systemem operacyjnym, którego głównym zadaniem będzie powiązanie fizycznego produktu z otoczeniem i siecią internet. Wreszcie trzecim, bardzo ważnym elementem będzie tzw. chmura produktowa, czyli platforma działania, aplikacje, informacje i tym podobne elementy dostępne przez sieć w miarę bieżących potrzeb, dzięki którym produkt uzyska dodatkowe użyteczności (Porter, 2014, p. 69). Ta chmura produktowa może okazać się głównym narzędziem konkurencji. Przekonała się o tym Nokia na rynku smartfonów. Modele telefonów Nokii w porównaniu z Samsungiem charakteryzowały się lepszym zarówno hardware'em, jak i software'em. Miały stabilniejszy system operacyjny, lepsze baterie, wbudowane aparaty robiły zdjęcia lepszej jakości. Do tego marka Nokii miała wielu lojalnych konsumentów. Jednak Samsung wykorzystał do swoich telefonów system operacyjny Android – gorszy, mniej dopracowany pod względem technicznym, ale dzięki dostępności i otwartości zdecydowanie bardziej popularny od Symbiana Nokii. W rezultacie produkty Samsunga miały dużo bardziej rozbudowaną chmurę produktową, czyli na telefony te było dostępnych zdecydowanie więcej aplikacji. Dzięki temu dziś Samsung jest jednym z liderów rynku, natomiast marka Nokii została wycofana z rynku przez nowego właściciela, firmę Microsoft.

Przy tych nowych, inteligentnych, połączonych z siecią produktach (*smart, connected products*) znaczenie mediów społecznościowych wzrośnie. Staną się one kolejnym źródłem informacji dla inteligentnych produktów. Lodówka dzięki porównywarcom cenowym znajdzie najtańszego dostawcę, na serwisach konsumenckich zapozna się z opiniami na temat dostawców. Samochód, szukając optymalnej trasy, również może korzystać z informacji dostarczanych przez innych użytkowników dróg stosujących aplikacje mobilne, takie jak np. Janosik.

Korzyścią wynikającą z włączenia mediów społecznościowych w wytwarzanie nowych produktów może być zaangażowanie użytkowników tych mediów w proces współtworzenia produktów. Skoro chmura produktowa to aplikacje dostępne dzięki połączeniu produktu z siecią, to większość tych aplikacji może być tworzona przez internautów. Użytkownicy wybranej marki mogą zorganizować społeczność, której celem będzie wymiana doświadczeń związanych z użytkowaniem produktu. W ramach tej wymiany część najbardziej zaangażowanych internautów może przekazywać pomysły na udoskonalenie produktu, a jeśli jest to technicznie możliwe, tworzyć zmodyfikowane produkty lub nowe aplikacje. Taka sytuacja występuje np. na rynku gier, gdzie najbardziej zaangażowani użytkownicy tworzą zmodyfikowane przez siebie wersje gier i zamieszczają je w serwisach społecznościowych.

Modyfikacje czy tworzenie aplikacji nie muszą ograniczać się do produktów mających jedynie postać wirtualną, jak programy komputerowe. Można sobie wyobrazić np. inteligentny skomputeryzowany garnek, który będzie pobierał informacje z sieci, np. z portalu społecznościowego skupiającego użytkowników tego produktu, którzy będą się wymieniali swoimi przepisami na potrawy. Częścią takiego garnka będzie oprogramowanie sterujące, które na podstawie przepisów pobranych z sieci będzie przygotowywać posiłek. Użytkownik takiego inteligentnego garnka w takiej sytuacji wskaże, jaki przepis innego użytkownika na portalu społecznościowym chciałby wykorzystać do przygotowania posiłku. W tym przypadku chmura produktowa posłuży za instrukcję do przygotowania potrawy. Większa liczba użytkowników portalu społecznościowego zainteresowanych wymianą informacji na temat przepisów kulinarnych będzie się przekładać na większą liczbę potraw, które można przyrządzić za pomocą takiego garnka. To oznacza, że chmura produktowa (a więc i sam produkt) będzie oferowała więcej użyteczności dla klienta, zatem produkt będzie bardziej konkurencyjny.

Niejako równolegle, wraz z usieciowieniem technicznym produktu następuje również jego uspołecznienie. Zdaniem Prahalada w przyszłości przedsiębiorstwa razem ze wspólnotami konsumentów będą współtworzyć wartość przez indywidualizację doświadczeń, które są wyjątkowe dla każdego konsumenta (Prahalad, Ramaswamy, 2005, s. 8). W centrum tworzenia wartości umieszcza się indywidualną osobę, a pracownicy i technologie odgrywają rolę wspomagającą (Prahalad, Ramaswamy, 2005, s. 99).

Istotą konkurowania jest przechodzenie od dostarczania treści do kształtowania okoliczności zdarzeń. Konkurowanie odbywa się przez doświadczenia związane z użytkowaniem

produktu. Nie zaspokajają się potrzeb, ponieważ część z nich jest nieprzewidywalna, ale tworzy się doświadczenia (Prahalad, Ramaswamy, 2005, s. 99). Źródłem przewagi konkurencyjnej jest zarządzanie infrastrukturą sieci, w której występują ciągłe tarcia między współpracą a konkurencyjnością oraz między tworzeniem wartości a jej pozyskiwaniem (Prahalad, Ramaswamy, 2005, s. 151). Podstawą stają się usługi i relacje z klientami, a same produkty przechodzą na dalszy plan (Lusch, Vargo, O'Brien, 2007, p. 5-18).

Społeczności korzystające z mediów społecznościowych staną się ważnym partnerem przy współtworzeniu wyżej wymienionych produktów. Użytkownicy portali społecznościowych lub innych mediów społecznościowych będą ważnym źródłem informacji, dzięki któremu będzie można zbierać wiadomości o doświadczeniach związanych z użytkowaniem produktu. Profile na portalach społecznościowych prowadzone przez firmy bądź przez samych klientów, powiązane z tymi produktami, staną się integralną częścią oferty i będą miały wpływ na doświadczenia, jakich doznają użytkownicy produktów. Wreszcie skoro w przyszłości najważniejsze staną się relacje, media społecznościowe – jako narzędzie niejako z natury stworzone głównie do budowania relacji i łączenia ludzi – staną się niezbędne do skutecznego konkurencyjnego.

5. Podsumowanie

Podsumowując, widać wyraźnie, że media społecznościowe stają się ważnym narzędziem w konkurencyjności. W czasach, gdy trudno mówić o trwałej przewadze konkurencyjnej, a liczy się przede wszystkim umiejętność adaptowania się do zmian w otoczeniu i dostosowywania się do nich, informacje, jakie można pozyskać z mediów społecznościowych, są wręcz niezbędne do sprawnego konkurencyjnego. Dzięki nim organizacje łatwiej będą wychwytywać i interpretować słabe sygnały rynkowe niezbędne do tworzenia przemijających przewag konkurencyjnych.

Media społecznościowe są również ważnym elementem przyszłych, połączonych z siecią inteligentnych produktów. Treści tworzone przez użytkowników tych mediów mogą pomagać inteligentnym produktom przyszłości w sprawnym funkcjonowaniu. Jednocześnie te same informacje mogą się stać istotnym uzupełnieniem produktu. Dodatkowo zaangażowanie samych internautów przez media społecznościowe może dołączyć do produktów wartości dodane.

Ostatnim elementem uzasadniającym wykorzystanie mediów społecznościowych jako ważnego instrumentu wykorzystywanego do konkurencyjności jest to, że w przyszłości liczyć się będą nie tylko same produkty, lecz także doświadczenia z nimi związane. Doświadczenia związane z produktem w mediach społecznościowych staną się istotnym składnikiem doświadczeń związanych z użytkowaniem produktów, a więc elementem samego produktu.

Bibliografia

1. Barwise P., Meehan S.: The One Thing You Must Get Right When Building a Brand. Harvard Business Review, December 2010.
2. Dunn B.J.: Best Buy's CEO on Learning to Love Social Media. Harvard Business Review, December 2010.
3. Fournier S., Lee L.: Getting Brand Communities Right. Harvard Business Review, April 2009.
4. Gunter McGrath R.: Transient Advantage. Harvard Business Review, June 2013.
5. Kaczorowska-Spychalska D.: Rola społeczności internetowych w zarządzaniu marketingowym. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Zeszyt 2, tom XIII, 2012.
6. Kane G.C., Fichman R.G., Gallagher J., Glaser J.: Community Relations 2.0. Harvard Business Review, November 2009.
7. Lusch R.F., Vargo S.L., O'Brien M.: Competing Through Service. Insights From Service-dominant Logic. *Journal of Retailing*, no. 1/2007.
8. Piskorski M.J.: Social Strategies That Work. Harvard Business Review, November 2011.
9. Porter M.E., Heppelmann J.E.: How Smart Connected Product Are Transforming Competition. Harvard Business Review, November 2014.
10. Prahalad C.K., Ramaswamy V.: *Przyszłość konkurencji*. PWE, Warszawa 2005.
11. Reeves M., Deimler M.: Adaptability: The New Competitive Advantage. Harvard Business Review, July-August 2011.
12. Stopczyński B.: Facebook w komunikacji marketingowej – użyteczność dla firm rodzinnych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Zeszyt 7, cz. III, tom XV, 2014.
13. Zenger T.: What Is the Theory of Your Firm. Harvard Business Review, June 2013.

Abstract

It is difficult today to get and keep the sustainable competitive advantage. It should be replaced by portfolio of transient advantages. Social media can be useful in the implementation of these advantages because they allow organization to build relationships with consumers, and also are useful tool in collecting information about their attitudes and behaviors.