

**Anna Teler<sup>1</sup>**

Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie

ORCID: 0000-0002-1424-9478

## **Trendy i odpowiedź strategiczna organizacji cyfrowo-medialnych w czasach kryzysu na przykładzie TikToka, Tindera i Twitcha**

### **Abstrakt**

Rola mediów w kontekście kryzysu jest znacząca: znany jest aspekt i potencjał informacyjny, opiniotwórczy, edukacyjny, koncyliacyjny mediów. Znane są też przypadki wykorzystywania kryzysu przez media: eksploatacja finansowa czy polaryzacja społeczna. Media jako organizacje jednak same działają w warunkach permanentnego kryzysu i poszukują odpowiedzi strategicznej, której mogą – a często wręcz muszą – udzielać. Ponieważ żadna organizacja cyfrowo-medialna, rozumiana jako podmiot organizacyjny zajmujący się produkcją i dystrybucją treści w przestrzeni cyfrowej, nie działa w próżni. Funkcjonują one w otoczeniu biznesowym, które współcześnie jest opisywane jako burzliwe, wrogie, hiperkonkurencyjne, o wysokim potencjale. Z tego względu zachodzi konieczność analizowania otoczenia, co umożliwia między innymi identyfikowanie trendów i budowanie odpowiedzi strategicznej na podstawie ich instrumentalizowania i priorytetyzacji. Analizie poddano trendy będące w fazie wzrostu, wykorzystując proponowane przez infuture institute mapy i karty trendów na rok 2022 i 2023 oraz odnosząc je do wybranych przedsiębiorstw cyfrowo-medialnych: Tinder, Twitch i TikTok. Dokonano mapowania wybranych trendów w oparciu o zmodyfikowaną macierz Eisenhowera: macierz pilne-strategiczne. W wyniku analizy dokonano obserwacji dotyczących specyfiki i znaczenia odpowiedzi strategicznej. Sformułowano także pewne rekomendacje dotyczące działań długofalowych. Celem artykułu jest podtrzymywanie zainteresowania dyskusją dotyczącą znaczenia myślenia strategicznego z uwzględnieniem foresightu strategicznego i antycypowania przyszłości w odniesieniu do organizacji cyfrowo-medialnych.

**Słowa kluczowe:** trendy, odpowiedź strategiczna, organizacje cyfrowo-medialne, kryzys, myślenie długofalowe.

### **Trends and strategic response of digital media organizations in times of crisis using Tik-tok, Tinder and Twitch as examples**

### **Abstract**

The role of the media in the context of the crisis is significant: the informational, opinion-forming, educational, conciliatory aspect and potential of the media is known. The media's exploitation of the crisis is also known: financial exploitation or social polarization. The media as organizations, however, are themselves operating in a permanent crisis and are looking for a strategic response,

<sup>1</sup> O ile nie zaznaczono inaczej, tłumaczenia z języka angielskiego są autorskie.

which they can – and often must – provide. Because no digital-media organization, understood as an organizational entity engaged in the production and distribution of content in the digital space, operates in a vacuum. They operate in a business environment that is nowadays described as turbulent, hostile, hyper-competitive and high-potential. Therefore, there is a need to analyze the environment, which makes it possible, among other things, to identify trends and build a strategic response based on their instrumentalization and prioritization. Trends in the growth phase were analyzed using infuture.institute's proposed maps and trend cards for 2022 and 2023, relating them to selected digital-media companies: Tinder, Twitch and TikTok. A mapping of selected trends was carried out based on a modified Eisenhower matrix: the urgent-strategic matrix. As a result of the analysis, observations were made observations on the specificity and importance of the strategic response. Some recommendations for long-term action were also formulated. The purpose of the article is to sustain interest in the discussion of the importance of strategic thinking with strategic foresight and anticipation of the future in relation to digital-media organizations.

**Keywords:** trends, strategic response, digital-media organizations, crisis, long-term thinking.

## Wprowadzenie

*Age of permacrisis and policrisis* zwiastował w marcu 2021 roku między innymi Fabian Zuleeg, szef European Policy Centre, organizacji pożytku publicznego, podejmującej refleksję nad problemami, przed którymi stoi Unia Europejska oraz wyzwania, które czekają Europejczyków w przyszłości. Permanentny i polifoniczny kryzys dotyka najróżniejszych obszarów życia, zarówno indywidualnego, jak i zbiorowego. Współczesny świat, pełen zmienności, niepewności, niejednoznaczności i bardzo złożony, to tak zwany świat VUCA<sup>2</sup>. Wektory nowego świata i niekończący się kryzys wprowadziły ludzkość w stan dezorientacji: indywidualnej i organizacyjnej. Rzeczywistość tę ubrał w słowa Bruno Latour w wywiadzie udzielonym w 2021 roku. Mówił w nim:

Sytuacja, w jakiej się znajdujemy – polityczna, ekologiczna – jest ekstremalnie trudna chyba dla wszystkich. Chodzi o to, że dotyczą nas wszystkie transformacje, o których czytamy codziennie w gazetach: kwestia klimatu i tych wszystkich międzynarodowych spotkań, które mają pomóc nad nim zapanować, [zadbać o] bioróżnorodność... Nawet sama kwestia tego, czym są postęp, dobrobyt, wszelkie kwestie, które wiążą się ze światem, w którym do niedawna żyliśmy. Wszyscy zaczynają to rozumieć. Żyliśmy w świecie zorganizowanym wokół przeświadczenia, że różne elementy nie posiadają zdolności do działania, po angielsku mówimy *agency*. [...] Moim zdaniem, stan dezorientacji, w którym się znajdujemy w kwestii ekologii [i innych przemian – przyp. A.T.] i fakt, że nie potrafimy w szybki sposób zareagować na obecną sytuację – choć zmierzamy ku katastrofie – wynika głównie z tego, że ludzie nadal tkwią w dawnym świecie...<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Akronim ten wprowadzili Warren Bennis i Burt Nanus w odniesieniu do wyzwań, jakie stają przed osobami zarządzającymi. Por. W. Bennis, B. Nanus, *Leaders: The strategies for taking charge*, Harper & Row, New York 1985.

<sup>3</sup> *Bruno Latour: wywiad, Nowy świat*, reż. Camille De Chenay, Nicolas Truong, Francja 2021, [www.arte.tv/pl/videos/106738-001-A/bruno-latour-wywiad](http://www.arte.tv/pl/videos/106738-001-A/bruno-latour-wywiad) (dostęp: 1.10.2023).

Jak zatem przejść ze świata starego do nowego? Jak przestać organizować swoje myślenie według starych przeświadczeń? Zdaje się, że ani niepewność, ani niejednoznaczność nie zwalniają z konieczności podejmowania decyzji, które dodatkowo należy podejmować szybko, niedobrowolnie zgadzając się na deficyty – lub często przeciwnie: nadmiar – informacyjny. Natomiast decyzje błędne, opóźnione lub w ogóle niepodjęte tylko pogłębiają kryzys. Jakkolwiek kryzys, zwłaszcza w zarządzaniu, jest definiowany przy użyciu odniesień do nieprzewidywalnych, zagrażających i istotnych zdarzeń, mających wpływ na organizacje lub społeczeństwo<sup>4</sup> – tak Bruno Latour wprowadza nową perspektywę, pisząc: „Jest taki moment, kiedy niekończący się kryzys staje się sposobem na życie. [...] Nigdy nie pozwól, by dobry kryzys poszedł na marne<sup>5</sup>.”

Rola mediów – szeroko rozumianych, jako media głównego nurtu oraz media cyfrowe – w kontekście kryzysu jest znacząca. Obserwacje pozwalają ustalić, że niejednokrotnie media są beneficjentem kryzysu, a nieraz także jego kreatorem... Przekazy medialne są nasycone wszystkimi możliwymi odsłonami kryzysu: od politycznych, klimatycznych, przez ideologiczne, po wojenne. Tak też na poziomie społecznym na mediach ciąży wielka odpowiedzialność. Media to nie tylko mediasfera i wymiar instytucjonalny, lecz także konkretne podmioty rynkowe, tj. konkretne organizacje zarządzane teleologicznie. W tym obszarze również nie brakuje kryzysów: wizerunkowych i etycznych (np. afera Hackgate), finansowych (np. cięcia budżetowe na wymagające czasu i pracy dziennikarstwo śledcze czy specjalistyczne), w relacjach międzyorganizacyjnych (np. nieudane fuzje, takie jak fuzja TimeWarner i AOL) czy wewnątrzorganizacyjnych (np. zwolnienia ponad trzech czwartych wszystkich pracowników Twittera<sup>6</sup> po jego zakupie przez Elona Muska w 2022 roku; zamknięcie Gawkera, mimo prób reaktywacji serwisu w 2021 roku, czy zamknięcie newsroomu w BuzzFeed News, co ogłoszono w kwietniu 2023 roku po tym, jak akcje spółki spadły o 90% od czasu wejścia spółki na giełdę<sup>7</sup>). Alfonso Sanchez-Tabernero zauważa, że decydenci organizacji medialnych mają przed sobą ważne zadanie, by szukać czynników, które w przyszłości zapewnią przewagę konkurencyjną<sup>8</sup>. A jednak należy to czynić mądrze, odpowiedzialnie i myśląc długofalowo. Podejmowane muszą być decyzje, które winny uwzględniać nie tylko pożądane korzyści finansowe, lecz także koszty alternatywne i koszty społeczne. Dzisiejsze decyzje muszą odnosić się do pytań takich jak: „Co jest bardziej przydatne: być silniejszym w produkcji czy dystrybucji? Co przyniesie więcej korzyści: ulepszenie

<sup>4</sup> Por. T.W. Coombs, *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (2nd ed.), Sage Publication, Thousand Oaks, CA 2007, s. 2–3.

<sup>5</sup> B. Latour, *Never let a good crisis go to waste*, 2021, online: <http://www.bruno-latour.fr/sites/default/files/downloads/21-GUARDIAN-25-12-21.pdf> (dostęp: 21.04.2024).

<sup>6</sup> D. D'Cruze, *Elon Musk confirms he has fired over 80% of Twitter employees so far*, Business Today, 12.04.2023, <https://www.businesstoday.in/technology/news/story/elon-musk-confirms-he-has-fired-over-80-of-twitter-employees-so-far-377045-2023-04-12> (dostęp: 1.10.2023).

<sup>7</sup> E. Helmore, *The digital media bubble has burst. Where does the industry go from here?*, „The Guardian”, 7.05.2023, [www.theguardian.com/media/2023/may/07/the-digital-media-bubble-has-burst-where-does-the-industry-go-from-here](http://www.theguardian.com/media/2023/may/07/the-digital-media-bubble-has-burst-where-does-the-industry-go-from-here) (dostęp: 1.10.2023).

<sup>8</sup> Por. A. Sanchez-Tabernero, *The Future of Media Companies: Strategies for an Unpredictable World* [w:] *Strategic Responses to Media Market Changes*, red. R.G. Picard, Jönköping 2004, s. 19.

jakości produktu, modyfikacja systemu dystrybucji, większe inwestycje w promocję czy obniżenie ceny?<sup>9</sup>”. Wśród decyzji biznesowych wymienia się często dwa rodzaje, zależne od ich ciężaru gatunkowego:

- 1) *higieniczne* – w polskiej literaturze nie znajdziemy zwrotu: higiena decyzji<sup>10</sup>, raczej będą to decyzje określane jako rutynowe/standardowe, czyli odnoszące się do oczywistych wyborów: takich, gdzie korzyści są widoczne, a zagrożenia minimalne lub zerowe;
- 2) *strategiczne* – czyli kluczowe, długofalowe i związane z przyjętą strategią działań lub bezpośrednio ją kształtujące.

Dzięki decyzjom konkretnych ludzi (szeroko rozumianych: decydentów) organizacja reaguje, jest aktywna, daje swoistą odpowiedź. Przyjmuje się więc, że odpowiedź strategiczna jest reakcją organizacyjną na zmiany w otoczeniu zewnętrznym lub wewnętrznym. Jednocześnie dotyczy przyjętej strategii, czyli intencjonalnego kierunku działań organizacyjnych oraz długofalowej perspektywy czasowej. Wśród czynników zewnętrznych bądź wewnętrznych wymienia się między innymi trendy, czyli trwałe zmiany odnoszące się do postaw, wartości, technologii czy krajobrazu makroekonomicznego. Należy zauważyć, że formułowanie odpowiedzi strategicznej wpisuje się w szerszą problematykę zarządzania *per se*, zarządzania kryzysowego czy komunikowania podmiotów rynkowych w kryzysie<sup>11</sup>.

## Metodologia i proces badawczy

Organizacje cyfrowo-medialne<sup>12</sup>, takie jak TikTok, Tinder czy Twitch, starają się przetrwać kryzysy obecne w świecie i branży medialnej oraz trwać w warunkach dynamicznego otoczenia biznesowego. W otoczeniu medialnym zachodzi wiele utrwalonych zmian: trendów, które można identyfikować i monitorować – które to wreszcie mogą stanowić zarówno szansę rozwoju, jak i zagrożenie. Postawiono dwa pytania badawcze:

p1: Jaka powinna być odpowiedź strategiczna każdej z badanych organizacji, jeśli uwzględnimy możliwość identyfikacji i instrumentalizacji trendów?

p2: Jaki jest związek pomiędzy trendami a profilem odpowiedzi strategicznej?

---

<sup>9</sup> *Ibidem*.

<sup>10</sup> Por. D. Kahneman, O. Sibony, C.R. Sunstein, *Szum, czyli skąd się biorą błędy w naszych decyzjach*, przeł. Piotr Szymczak, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 2022, s. 286–288.

<sup>11</sup> Por. D. Tworzydło, *Komunikowanie organizacji w kryzysie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2022.




<sup>12</sup> Organizacje cyfrowo-medialne (ang. *Digital Media Organizations, Digital Media Companies*) są definiowane jako te, które zajmują się produkcją i dystrybucją contentu w przestrzeni cyfrowej. Ucieczka od odpowiedzialności medialnej poprzez stosowanie nazwy „platforma” została skrytykowana przy użyciu rozbudowanej argumentacji przez Philipa Napoli i Robyn Caplan. Por. P.M. Napoli, R. Caplan, *When Media Companies Insist They're Not Media Companies and Why It Matters for Communications Policy*, SSRN 2016, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2750148> (dostęp: 1.10.2023).

Przeprowadzone badania mają charakter jakościowy i wpisują się w praktykę problematyzowania i eksploracji badań zastanych.

Celem artykułu jest podtrzymywanie zainteresowania dyskusją dotyczącą znaczenia myślenia strategicznego z uwzględnieniem foresightu strategicznego i antycypowania przyszłości w odniesieniu do organizacji cyfrowo-medialnych. Dodatkowo ciężaru gatunkowego dodaje tej tematyce fakt, że organizacje cyfrowo-medialne mają wpływ na otoczenie zewnętrzne bliższe i dalsze, a zatem ich odpowiedź strategiczna jest jednocześnie narzędziem współkształtowania świata.

Wspólne dla wybranych trzech organizacji cyfrowo-medialnych są: czas powstania w drugiej dekadzie XXI wieku, pozycja lidera w swojej podstawowej działalności, istnienie zarówno usługi desktopowej, jak i aplikacji mobilnej, wysoka dochodowość, oraz grupa odbiorców (w większości: do 34. roku życia). To, co je odróżnia od siebie, to: profil podstawowej działalności oraz przynależność do innych organizacji macierzystych. Zilustrowano to w tabeli 1.

**Tabela 1.** Podobieństwa i różnice dla TikToka, Tindera i Twitcha

	Tik Tok 	Tinder 	Twitch 
główny profil działalności	rozrywka/twórczość	randkowanie	gaming/streaming
organizacja macierzysta	ByteDance	Match Group	Amazon.com
data założenia	2016	2012	2011
desktop/aplikacja	tak/tak		
grupa wiekowa	13,-17 14,4% 18,-24 34,9% 25,-34 28,2% 35,-44 12,8% 45,-54 6,3% 55+ 3,4%	18,-24 35% 25,-34 25% 35,-44 20% 45,-54 8% 55+ 10%	16,-24 41% 25,-34 32% 35,-44 17% 45,-54 7% 55+ 3%
pozycja rynkowa	lider (w głównym profilu swojej działalności)		
przychody (2022)	\$9,4 miliarda	\$1,79 miliarda	\$2,8 miliarda

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z BusinessOfApps.com<sup>13</sup> – stan na 2023 roku

Do identyfikacji trendów wykorzystano istniejący już zbiór, proponowany przez instytut badań nad przyszłością: infuture.institute, założony i prowadzony przez Natalię Hatałską. Od 2018 roku, corocznie, są publikowane mapy trendów<sup>14</sup>, a w roku 2022 po raz pierwszy opracowano komercyjne narzędzie do pracy z trendami: karty trendów<sup>15</sup>,

<sup>13</sup> Por. M. Iqbal, *TikTok Revenue and Usage Statistics (2023)*, BusinessOfApps.com, [www.businessofapps.com/data/tik-tok-statistics](http://www.businessofapps.com/data/tik-tok-statistics) (dostęp: 30.10.2023); M. Iqbal, *Twitch Revenue and Usage Statistics (2023)*, BusinessOfApps.com, [www.businessofapps.com/data/twitch-statistics](http://www.businessofapps.com/data/twitch-statistics) (dostęp: 30.10.2023); M. Iqbal, *Tinder Revenue and Usage Statistics (2023)*, [www.businessofapps.com/data/tinder-statistics](http://www.businessofapps.com/data/tinder-statistics) (dostęp: 30.10.2023).

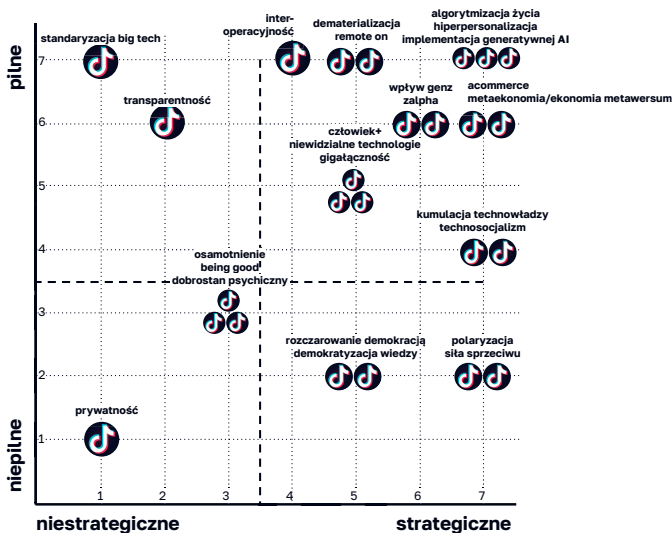
<sup>14</sup> Por. *Mapa trendów*, infuture.institute, <https://infuture.institute/mapa-trendow> (dostęp: 1.10.2023).

<sup>15</sup> Por. *Karty Trendów*, infuture.institute, <https://infuture.institute/produkt/karty-trendow> (dostęp: 1.10.2023).

których jest 54 wraz z charakterystyką każdego trendu<sup>16</sup>. Zauważyć można pojawianie się nowych trendów, tj. w 2023 roku było to około 30 dodatkowych trendów. W 2024 roku infuture.institute wprowadziło także wyjaśnienia, na przykład przyczyny wystąpienia trendu, jego konsekwencje oraz technologie wspierające, a także zaproponowało autorski wskaźnik TMI do pomiaru oddziaływania i rozgłosu<sup>17</sup>.

W podjętym procesie badawczym, aby dokonać selekcji i instrumentalizacji trendów, wykorzystano modyfikację macierzy Eisenhowera. W oryginale jest to narzędzie<sup>18</sup> wspierające podejmowanie decyzji i zarządzanie czasem. Priorytetowe zadania/działania ustala się na podstawie ważności i pilności, poprzez zadawanie pytań: czy jest to ważne, czy nie? czy jest to pilne, czy nie?. Uznanie trendów za nieważne zdaje się pewną naiwnością, dlatego zgodnie z propozycją infuture.institute zamieniono oś poziomą z ważne na strategiczne. W ramach osi pilne i osi strategiczne nadano ciężar trendom wybranym dla każdej organizacji medialno-cyfrowej w skali od 1 do 7, przy założeniu, że 1 to zdecydowanie niepilne/niestrategiczne, 2 to raczej niepilne/niestrategiczne, 3 – niepilne/niestrategiczne, 4 – ciężko stwierdzić, 5 – raczej pilne/raczej strategiczne, 6 – pilne/strategiczne, 7 – zdecydowanie pilne/zdecydowanie strategiczne (co wynika z założeń siedmiostopniowej skali Likerta).

Dla TikToka wyselekcjonowano 28 trendów, dla Tindera – 27 i dla Twitcha – 26. Mapowanie wybranych trendów na macierzy pilne-strategiczne przedstawiono na rysunkach 1–3:



Rysunek 1. Wybrane trendy dla TikToka

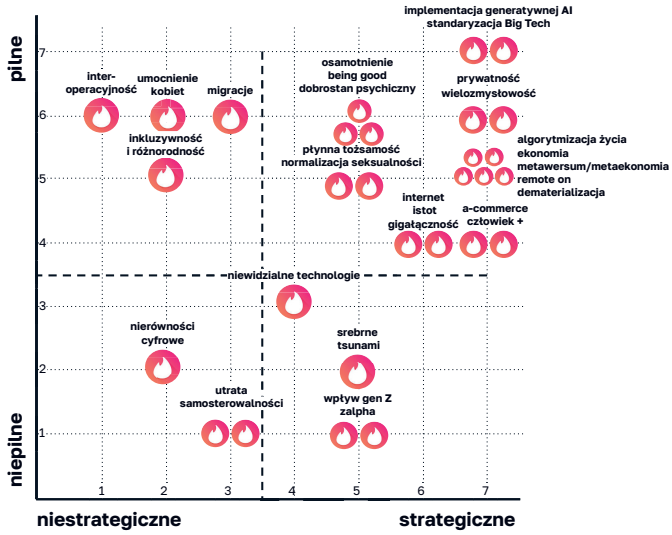
Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem narzędzi infuture.institute.

<sup>16</sup> Dokładne opisy trendów można odnaleźć na stronie: <https://infuture.institute/mapa-trendow>.

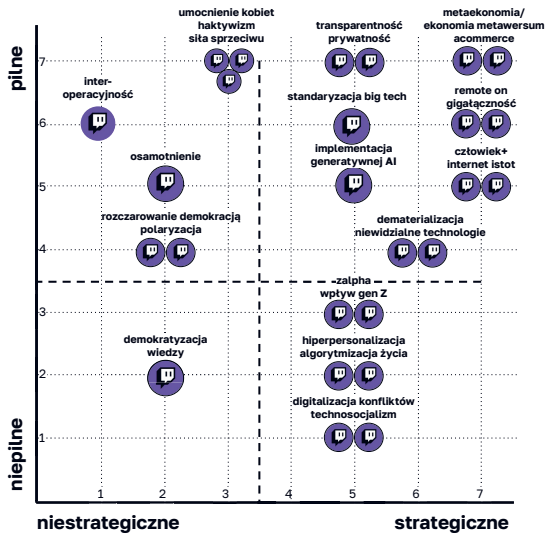
<sup>17</sup> Por. *Trend Momentum Index*, infuture.institute, <https://infuture.institute/trend-momentum-index> (dostęp: 21.04.2024).

<sup>18</sup> Por. P. Łącki, *Macierz Eisenhowera* [w:] *Encyklopedia zarządzania*, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Macierz\\_Eisenhowera](https://mfiles.pl/pl/index.php/Macierz_Eisenhowera) (dostęp: 1.10.2023).

Trendy i odpowiedź strategiczna organizacji cyfrowo-medialnych...



Rysunek 2. Wybrane trendy dla Tindera  
 Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem narzędzi infuture.institute.



Rysunek 3. Wybrane trendy dla Twitcha  
 Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem narzędzi infuture.institute.

## Wnioski

Przeprowadzony proces badawczy pozwala udzielić wstępnych odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Ustalono, że nie ma jednej właściwej odpowiedzi strategicznej. Jest to zbieżne z częstą krytyką wobec zarządzania strategicznego, któremu zarzuca się brak jednej, właściwej strategii. A jednocześnie skoro podkreśla się, że strategia jest osadzona w kontekście otoczenia biznesowego<sup>19</sup>, to można uznać, że odpowiedź strategiczna zależy od profilu działalności i dynamiki otoczenia biznesowego. Zatem różne organizacje cyfrowo-medialne, takie jak TikTok, Tinder, Twitch, udzielają różnych odpowiedzi strategicznych, pomimo tego, że częściowo trendy są wspólne. W kontekście trendów wynika to między innymi z faktu, że różny jest ich priorytet dla danej organizacji.

Proces badawczy pozwala także ustalić, że odpowiedź strategiczna wybranych organizacji zależy w dużej mierze od profilu głównego działalności organizacji cyfrowo-medialnej. A zatem także odpowiedź strategiczna posiada właściwy sobie profil. Wybór trendów<sup>20</sup> i ich rozmieszczenie na macierzy pilne–strategiczne dla TikToka zdaje się mieć bardziej charakter polityczny – przykładowe trendy to: digitalizacja konfliktów, wojna wpływów, druga zimna wojna, kumulacja technowładzy, technosocjalizm. Może to wynikać z przynależności do chińskiej organizacji ByteDance, z krajowym odpowiednikiem: Douyin. Sporo trendów zakorzenionych jest w rozwoju technologicznym, z naciskiem na poszukiwanie źródeł zysku, na przykład algorytmizacja życia, hiperpersonalizacja, implementacja generatywnej AI, dematerializacja, *remote on*, *acommerce*, *metaekonomia/ekonomia metawersum*, *człowiek+*, niewidzialne technologie czy gigałączność. Widocznie mniejsza priorytetyzacja dotyczy trendów społecznie ważnych, tj. przykładowo osamotnienie, *being good*, dobrostan psychiczny czy prywatność. Przekłada się to na polityczno-technologiczno-ekonomiczny profil odpowiedzi strategicznej TikToka, z widocznym deficytem odniesień społecznych.

Wybór trendów i ich układ na macierzy pilne–strategiczne dla Tindera ujawnia orientację na kwestie społeczne ze względu na profil aplikacji, na przykład płynna tożsamość, normalizacja seksualności, ale też wielozmysłowość, oraz kwestie demograficzne: wpływ gen Z i *alpha*, i mniej oczywiste, ale niemniej strategiczne: srebrne tsunami. Duże znaczenie ma prywatność. Trendy takie jak: np. *człowiek+*, algorytmizacja życia, hiperpersonalizacja, implementacja generatywnej AI, dematerializacja, *remote on*, *acommerce*, *metaekonomia/ekonomia metawersum* czy gigałączność mają wymiar ekonomiczny. Kształtuje to profil społeczno-ekonomiczny odpowiedzi strategicznej Tindera.

Twitch z kolei, dając możliwości streamingu i aktywnego uczestnictwa, jest też przestrzenią zaangażowania społecznego, co tylko potwierdzają trendy takie jak:

<sup>19</sup> Por. T. Gospodarek, *Strategia jako struktura naukowa zarządzania* [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010, s. 219.

<sup>20</sup> Odsyłam do charakterystyki poszczególnych, wskazanych trendów na stronę [infuture.institute](https://infuture.institute). Specyfikacja jest dostępna po zalogowaniu się w zakładce mapa trendów. Por. *Mapa trendów 2023*, [infuture.institute](https://infuture.institute/mapa-trendow), <https://infuture.institute/mapa-trendow> (dostęp: 1.08.2023).



umocnienie kobiet, hakytywizm, siła sprzeciwu, transparentność czy prywatność. Ważne są trendy z obszaru technologii, na przykład implementacja generatywnej AI, internet istot, gigałącność, dematerializacja, niewidzialne technologie; oraz te o wyraźnym wydźwięku ekonomicznym, na przykład metaekonomia/ekonomia metawersum, a-commerce, *remote on*, człowiek+. Profil odpowiedzi strategicznej jest zarówno społeczny, technologiczny, jak i ekonomiczny.

W przypadku każdej z wybranych organizacji cyfrowo-medialnej duże znaczenie mają trendy dotyczące technologii oraz ich prawnego uregulowania (tj. standaryzacja Big Tech). W zależności od profilu działań można zauważyć, że znaczenie pewnych trendów może być bardzo duże dla jednej, a znikome dla innej organizacji (np. znaczenie prywatności dla Tindera jest duże i jest ona chroniona, a w przypadku TikToka nie ma tak widocznego znaczenia, istotą jest, by się prywatnością dzielić), i może być dynamiczne w czasie (np. digitalizacja konfliktów stała się współcześnie trendem z tendencją rosnącą ze względu na realizowanie konfliktów także w przestrzeni cyfrowej, tzw. wojna hybrydowa).

Odpowiedź strategiczna zdaje się zatem w istocie poliodpowiedzią.

Nie sposób nie zauważyć także, że niektóre trendy zdają się wynikać (pośrednio lub bezpośrednio) z działań organizacji cyfrowo-medialnych, na przykład osamotnienie, rozczarowanie demokracją czy polaryzacja. Związek pomiędzy trendami a profilem odpowiedzi strategicznej jest widoczny, ale ze względu na ograniczenia przeprowadzonych badań nie sposób określić jego zakresu i dynamiki w pełni. Proces badawczy ujawnił bowiem wiele ograniczeń.

## Ograniczenia

Jednym z podstawowych ograniczeń w badaniu trendów jest brak stałego katalogu, repozytorium, co utrudnia pracę badawczą, iteracje badań i weryfikację wyników w czasie. Trendy mają swój cykl życia, więc pojawiają się i znikają, mają swoje wyraźne osadzenie w specyfice analizowanej branży (tzn. nie zawsze są uniwersalne dla wielu branż), część trendów pozornie mało ważna może mieć wpływ na inne trendy (szczególnie podkreślić można wpływ trendów demograficznych) i wreszcie niektóre trendy stanowią pewną obserwację natury ogólnej (np. nierówności cyfrowe czy umocnienie kobiet), a część z nich stanowi konkretne wyzwanie dla konkretnych organizacji (np. standaryzacja Big Tech dla TikToka czy prywatność dla Tindera). Identyfikacja trendów to także ich nazywanie i definiowanie, chaos w tym obszarze również stanowi nie lada wyzwanie badawcze. Jedną z możliwych praktyk jest korzystanie z istniejących zestawień i map trendów, posiadających utrwalone nazwy i specyfikację.

Pewną słabością jest także dobór trendów (tj. ich wyselekcjonowanie), co jest działaniem raczej subiektywnym – można podjąć próbę zobiektywizowania doboru przez zaproszenie do współpracy ekspertów/grupy eksperckiej czy poprzez analizę raportów branżowych. Owa subiektywność ujawnia się ponadto w procesie instrumentalizacji

trendów, czyli rozważeniu możliwej implementacji trendu do działań organizacyjnych (strategicznych czy marketingowych) – wszak proces ten zależy będzie choćby od polityki organizacyjnej, realizowanej ideologii czy interesów decydentów i/albo interesariuszy.

Dalsze ograniczenie stanowi zmienność otoczenia biznesowego oraz trudność w jego regularnym skanowaniu. Pojawiające się kryzysy (lokalne i globalne, czasowe i trwałe) wprowadzają zakłócenia, na które rzadko kiedy organizacje posiadają odpowiedź strategiczną *ad hoc*. Jej wypracowanie zajmuje czas, dlatego szczególnie rekomendowana jest rezyliencja organizacyjna jako kompetencja przyszłości biznesu.

Paradoksalnie, wskazane ograniczenia są również częścią wniosku badawczego.

## Podsumowanie

Przeprowadzony proces badawczy wraz z uzyskanymi wnioskami pomógł ustalić, że odpowiedź strategiczna TikToka, Tindera i Twitcha jest/może być w istocie poliodpowiedzią, która wspiera i kierkuje stosowane dotychczas strategie.

TikTok to nie tylko medium rozrywkowe, lecz także profesjonalne i łatwe w obsłudze (z poziomu nawet przeciętnej jakości smartfonu) narzędzie do montażu i edycji krótkich form filmowych. Strategia TikToka i zadziwiająca hiperpersonalizacja rekomendacji kontentu pozostaje pewną tajemnicą. Wiadomo, że duże znaczenie odgrywa efekt sieci. Widoczny jest model reklamowy, który umożliwia darmowość dla biernych osób użytkujących TikToka, i należy zauważyć, że model ten jest rozbudowany, nie dotyczy bowiem tylko reklam obecnych w feedzie. Co do zasady jednak, większość ludzi na całym świecie nie jest pewna, w jaki sposób TikTok zarabia pieniądze oraz jak do tego doszło, że stał się tak popularnym medium rozrywkowym w tak krótkim czasie<sup>21</sup>. Odpowiedź strategiczna, która zarysowuje się na podstawie analizy trendów i ich zmapowanie ma odniesienia polityczne, technologiczne i ekonomiczne. Z tego powodu powinna także budzić wątpliwości i przemyślenia dotyczące oddziaływania społecznego (m.in. dobrostan psychiczny, prywatność – zdają się nie w pełni rozpoznane przez organizację jako ważne).

Tinder zbudował swoją strategię na fundamencie efektu sieciowego oraz na: doświadczeniach użytkowników (intuicyjny i prosty sposób działania), interoperacyjności (którą można nazwać niezwykle łatwym *onboardingiem* użytkowników, ułatwiającym przejście z innych znanych mediów społecznościowych i prostą weryfikację tożsamości) oraz modelu *freemium* (część najbardziej pożądanых opcji jest dostępna po wykupieniu subskrypcji). Główne wyzwanie to dalsza skalowalność z uwzględnieniem osadzenia w kontekście lokalnym (partnerzy i partnerki są poszukiwani zależnie od lokalizacji)<sup>22</sup>. Odpowiedź strategiczna będzie dotyczyć w coraz większym stopniu zmian

<sup>21</sup> Por. Z. Hameed, *TikTok's Business Strategy*, LinkedIn.com, 21.12.2022, <https://www.linkedin.com/pulse/tiktoks-business-strategy-zain-hameed> (dostęp: 16.10.2023).

<sup>22</sup> Por. A. Medal, *1 Billion Matches Later, Tinder Can Trace Its To-the-Moon Growth to Signing Up*, Entrepreneur, 24.11.2015, [www.entrepreneur.com/growing-a-business/1-billion-matches-later-tinder-can-trace-its-to-the-moon/253165](http://www.entrepreneur.com/growing-a-business/1-billion-matches-later-tinder-can-trace-its-to-the-moon/253165) (dostęp: 20.10.2023).

demograficznych, regulacji prawnych i etycznych dotyczących świata cyfrowego, dalszej monetyzacji (z uwzględnieniem dobra społecznego) oraz przemian natury społecznej dotyczącej dobrostanu psychicznego i osamotnienia.

Twitch swoją strategię opiera na zainteresowaniu gamingiem, lecz także zainteresowaniu streamowaniem rozgrywanych gier w czasie rzeczywistym. Z tego względu istotny jest efekt sieci oraz finansowanie na podstawie modelu reklamowego, modelu *freemium* i donacji. Oczekiwania wobec rozwoju i wartości rynku gier wideo są duże, dlatego zdaje się, że w ramach realizowanej strategii wystarczy, że Twitch będzie utrzymywał odpowiedni poziom satysfakcji swoich użytkowników i użytkowniczek, tj. nie narażał się im, nie dbając o prywatność i ochronę pozyskanych danych<sup>23</sup>. Interaktywność i komunikacja pomiędzy osobami użytkującymi Twitcha w czasie rzeczywistym sprawiają, że jest to doświadczenie społeczne w świecie cyfrowym. Między innymi z tego względu znaczenia nabierają trendy nie tylko technologiczne z uwzględnieniem możliwości monetyzacyjnych, lecz także dotyczące spraw społecznie ważnych (np. hakytywizm, umocnienie kobiet) i tak też zdaje się kształtować potencjalna poliodpowiedź strategiczna Twitcha.

Pomimo wielu ograniczeń badawczych nie należy zniechęcać się w procesach badawczych i formułowaniu wniosków. Są one elementem problematyzującym i dostarczają wiedzy choćby fragmentarycznej – ale późniejsza jej kompilacja i synteza umożliwiają obserwację pewnych tendencji. Autorka ma nadzieję, że cel artykułu, jakim było eksplorowanie profilu odpowiedzi strategicznej dla organizacji cyfrowo-medialnych w czasach perma- i polikryzysu, został częściowo osiągnięty. Równie istotny pozostaje cel podtrzymywania dyskusji dotyczącej znaczenia myślenia strategicznego z uwzględnieniem foresightu strategicznego i antycypowania przyszłości.

Zdaje się, że dla organizacji cyfrowo-medialnych burzliwe otoczenie biznesowe i czas permanentnego, wielowymiarowego kryzysu to okazja do dalszego, odpowiedzialnego rozwoju. Winston Churchill w czasie prowadzenia negocjacji na zakończenie II wojny światowej miał powiedzieć: „nie pozwól, aby dobry kryzys się zmarnował”. W istocie stanowi to zachętę do wyciągania wniosków oraz myślenia i działania długofalowego<sup>24</sup>.

## Bibliografia

- Bennis W., Nanus B., *Leaders: The strategies for taking charge*, Harper & Row, New York 1985.  
Bruno Latour: *wywiad, Nowy świat*, reż. Camille De Chenay, Nicolas Truong, Francja 2021, [www.arte.tv/pl/videos/106738-001-A/bruno-latour-wywiad](http://www.arte.tv/pl/videos/106738-001-A/bruno-latour-wywiad) (dostęp: 1.10.2023).  
Coombs T.W., *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (2nd ed.), Sage Publication, Thousand Oaks, CA 2007.

<sup>23</sup> Por. S. Goel, *How does Twitch make money*, TheStrategyStory.com, 13.12.2021, <https://the-strategy-story.com/2021/12/13/how-does-twitch-make-money-business-model> (dostęp: 17.10.2023).

<sup>24</sup> Por. M. Fidziński, *Prof. Hausner: Nie chodzi o to, by ten okres przeczekać. To moment zwrotny, gdy człowiek musi dokonać nowego wyboru*, Next.Gazeta.pl, 5.06.2020, <https://next.gazeta.pl/next/7,151003,26002292,prof-hausner-nie-chodzi-o-to-by-ten-okres-przeczeka-to.html> (dostęp: 25.10.2023).

- D'Cruze D., *Elon Musk confirms he has fired over 80% of Twitter employees so far*, Business Today, 12.04.2023, <https://www.businesstoday.in/technology/news/story/elon-musk-confirms-he-has-fired-over-80-of-twitter-employees-so-far-377045-2023-04-12> (dostęp: 1.10.2023).
- Fidziński M., *Prof. Hausner: Nie chodzi o to, by ten okres przeczekać. To moment zwrotny, gdy człowiek musi dokonać nowego wyboru*, Next.Gazeta.pl, 5.06.2020, <https://next.gazeta.pl/next/7,151003,26002292,prof-hausner-nie-chodzi-o-to-by-ten-okres-przeczeka-to.html> (dostęp: 25.10.2023).
- Goel S., *How does Twitch make money*, TheStrategyStory.com, 13.12.2021, <https://thestrategy-story.com/2021/12/13/how-does-twitch-make-money-business-model> (dostęp: 17.10.2023).
- Gospodarek T., *Strategia jako struktura naukowa zarządzania [w:] Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010.
- Hameed Z., *TikTok's Business Strategy*, LinkedIn.com, 21.12.2022, <https://www.linkedin.com/pulse/tiktoks-business-strategy-zain-hameed> (dostęp: 16.10.2023).
- Helmore E., *The digital media bubble has burst. Where does the industry go from here?*, „The Guardian”, 7.05.2023, [www.theguardian.com/media/2023/may/07/the-digital-media-bubble-has-burst-where-does-the-industry-go-from-here](http://www.theguardian.com/media/2023/may/07/the-digital-media-bubble-has-burst-where-does-the-industry-go-from-here) (dostęp: 1.10.2023).
- Iqbal M., *TikTok Revenue and Usage Statistics (2023)*, BusinessOfApps.com, [www.businessofapps.com/data/tik-tok-statistics](http://www.businessofapps.com/data/tik-tok-statistics) (dostęp: 30.10.2023).
- Iqbal M., *Tinder Revenue and Usage Statistics (2023)*, [www.businessofapps.com/data/tinder-statistics](http://www.businessofapps.com/data/tinder-statistics) (dostęp: 30.10.2023).
- Iqbal M., *Twitch Revenue and Usage Statistics (2023)*, BusinessOfApps.com, [www.businessofapps.com/data/twitch-statistics](http://www.businessofapps.com/data/twitch-statistics) (dostęp: 30.10.2023).
- Kahneman D., Sibony O., Sunstein C.R., *Szum, czyli skąd się biorą błędy w naszych decyzjach*, przeł. P. Szymczak, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 2022.
- Karty Trendów*, infuture.institute, <https://infuture.institute/produkt/karty-trendow> (dostęp: 1.10.2023).
- Latour B., *Never let a good crisis go to waste*, 2021, <http://www.bruno-latour.fr/sites/default/files/downloads/21-GUARDIAN-25-12-21.pdf> (dostęp: 21.04.2024).
- Łącki P., *Macierz Eisenhowera [w:] Encyklopedia zarządzania*, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Macierz\\_Eisenhowera](https://mfiles.pl/pl/index.php/Macierz_Eisenhowera) (dostęp: 1.10.2023).
- Mapa trendów*, Infuture.Institute, <https://infuture.institute/mapa-trendow> (dostęp: 1.10.2023).
- Medal A., *1 Billion Matches Later, Tinder Can Trace Its To-the-Moon Growth to Signing Up*, Entrepreneur, 24.11.2015, [www.entrepreneur.com/growing-a-business/1-billion-matches-later-tinder-can-trace-its-to-the-moon/253165](http://www.entrepreneur.com/growing-a-business/1-billion-matches-later-tinder-can-trace-its-to-the-moon/253165) (dostęp: 20.10.2023).
- Napoli P. M., Caplan R., *When Media Companies Insist They're Not Media Companies and Why It Matters for Communications Policy*, SSRN 2016, s. 1–39, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2750148> (dostęp: 1.10.2023).
- Sanchez-Tabernero A., *The Future of Media Companies: Strategies for an Unpredictable World [w:] Strategic Responses to Media Market Changes*, red. R. G. Picard, Jönköping 2004.
- Tworzydło D., *Komunikowanie organizacji w kryzysie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2022.