



JAN KREFT

# ZA FASADĄ SPOŁECZNOŚCI

Elementy zarządzania nowymi mediami

Wydawnictwo  
Uniwersytetu Jagiellońskiego

# **ZA FASADĄ SPOŁECZNOŚCI**

Elementy zarządzania nowymi mediami

JAN KREFT

# ZA FASADĄ SPOŁECZNOŚCI

Elementy zarządzania nowymi mediami

Wydawnictwo  
Uniwersytetu Jagiellońskiego

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

Recenzent

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

Projekt okładki

*Pracownia Register*

© Copyright by Jan Kreft & Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego

Wydanie I, Kraków 2015

All rights reserved

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

ISBN 978-83-233-3906-9



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

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego

Redakcja: ul. Michałowskiego 9/2, 31-126 Kraków

tel. 12 663-23-81, 12 663-23-82, fax 12 663-23-83

Dystrybucja: tel. 12-631-01-97, tel./fax 12-631-01-98

tel. kom. 506-006-674, e-mail: [sprzedaz@wuj.pl](mailto:sprzedaz@wuj.pl)

Konto: PEKAO SA, nr 80 1240 4722 1111 0000 4856 3325

# SPIS TREŚCI

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

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

# WSTĘP

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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



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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

# BIBLIOGRAFIA

- Abbate J., *Inventing the Internet*, MIT Press, London 2000.
- Abbott R.D., *The World as Information: Overload and Personal Design*, Intellect Books, Exeter 1999.
- Abercrombie N., Longhurst B., *Audiences: A Sociological Theory of Performance and Imagination*, Sage, London–Thousand Oaks–New Delhi 1998.
- Afuah A., Tucci Ch., *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Aigrain P., *Dzielenie się. Kultura i gospodarka epoki Internetu*, Fundacja Nowoczesna Polska, Warszawa 2012.
- Albarran A.B., Moellinger T., *Traditional Media Companies in the U.S. and Social Media: What's the Strategy?* [w:] M. Friedrichsen, W. Mühl-Benninghaus (eds.), *Handbook of Social Media Management. Value Chain and Business Models in Changing Media Markets*, Springer, Heidelberg–New York–Dordrecht–London 2013.
- Allee V., *Value Creating Networks: Organizational Issues and Challenges*, „The Learning Organization Special Issue on Social Networks and Social Networking” 2009, vol. 6, issue 6.
- Allen M., *Web 2.0: An Argument against Convergence*, „First Monday” 2008, vol. 13, no. 3.
- Allmer T., *A Critical Contribution to Theoretical Foundations of Privacy Studies*, „Journal of Information, Communication and Ethics in Society” 2011, vol. 9, no. 2.
- Alvarez R.M., Hall T.E., *Point, Click, and Vote*, Brookings Institution Press, Washington 2004.
- Anderson A., *Długi ogon*, Media Rodzina, Poznań 2008.
- Anderson Ch., *Za darmo. Przyszłość najbardziej radykalnej z cen*, Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 2011.
- Anderson Ch., *Free. The Future of a Radical Price*, Random House, London 2009.
- Anderson S.P., *Advertising on the Internet* [w:] M. Peitz, J. Waldfoegel (eds.), *The Oxford Handbook of the Digital Economy*, Oxford University Press, New York 2012.
- Andrejevic M., *The Discipline of Watching: Detection, Risk, and Lateral Surveillance*, „Critical Studies in Media Communication” 2006, vol. 23, no. 5.
- Arrow K.J., *Gifts and Exchange*, „Philosophy and Public Affairs” 1972, vol. 1.
- Arsenault A., Castells M., *The Structure and dynamics of Global Multi-media Business Networks*, „International Journal of Communication” 2008, no. 2.
- Bain A., McLean H., *The Artistic Precariat*, „Cambridge Journal of Regions, Economy and Society” 2013, vol. 6.

- Bakker P., *Aggregation, Content Farms and Huffinization: The Rise of Low-pay and No-pay Journalism*, „Journalism Practice” 2012, vol. 6, no. 5–6.
- Banks J., Humhreys S., *The Labour of User Co-Creators Emergent Social Network Markets?*, „Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies” 2008, vol. 14, no. 4.
- Banks M., *The Politics of Cultural Work*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2007.
- Barbrook R., *The Hi-Tech Gift Economy*, „First Monday” 2005, vol. 3, no. 12.
- Bard A., Söderqvist J., *Netokracja; Nowa elita władzy i życie po kapitalizmie*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006.
- Barreto A.M., *Do Users Look at Banner ads on Facebook?*, „Journal of Research in Interactive Marketing” 2013, vol. 7, no. 2.
- Batko R., *Golem, Awatar, Midas, Złoty Cielec: organizacja publiczna w płynnej nowoczesności*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2013.
- Battelle J., *Szukaj. Jak Google i konkurencja wywołali biznesową i kulturową rewolucję*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Beard L. et al., *Internet Reputation Manager*, U.S. Patent No. 8,170,958. 1 May 2012.
- Benkler Y., *Bogactwo sieci. Jak produkcja społeczna zmienia rynki i wolność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Bever J., Christensen C.M., *Dylemat kapitalisty*, „Harvard Business Review Polska” 2014, wrzesień.
- Bielby W., Bielby D., *Cumulative Disadvantage in an Unstructured Labor Market*, „Work and Occupations” 1992, vol. 19.
- Bierówka J., *Zasada wzajemności w społeczeństwie informacyjnym*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Kraków 2009.
- Biton C., *Polityka kreatywności [w:] Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki*, A. Gwóźdź (red.), Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
- Boguszewicz-Kreft M., *Marketing doświadczeń. Jak poruszyć zmysły, zaangażować emocje, zdobyć lojalność klientów?*, Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa 2013.
- Boguszewicz-Kreft M., *Zarządzanie doświadczeniem klienta w usługach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009.
- Boutang Y.M., *Cognitive Capitalism*, Polity, Cambridge 2012.
- Bower J., Christensen C.M., *Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms*, „Strategic Management Journal” 1996, vol. 17.
- Bowman E.H., Haire M., *Social Impact Disclosure and Corporate Annual Reports*, „Accounting, Organizations and Society” 1976, vol. 1, no. 1.
- Brabham D.C., *Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases*, „Convergence” 2008, vol. 14, no. 1.
- Brabham D., *The Myth of Amateur Crowds: A Critical Discourse Analysis of Crowdsourcing Coverage*, „Information, Communication and Society” 2012, vol. 15, no. 3.
- Brito J., *Hack, Mash, and Peer: Crowdsourcing Government Transparency*, „The Columbia Science and Technology Law Review” 2008, vol. 9.
- Brown J.S., Duguid P., *The Social Life of Information*, Harvard Business Press, Boston 2002.

- Bruns A., *Blogs, Wikipedia, Second Life, and Beyond. From Production to Prodsusage*, Peter Lang, New York 2008.
- Bruns A., *Prodsusage, Towards a Broader Framework for User-led Content Creation*, „Creativity and Cognition” 2007, vol. 6.
- Bugdol B., *Wartości organizacji. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- Burston J., Dyer-Witheyford N., Hearn A. (eds.), *Digital Labour: Workers, Authors, Citizens*, „Ephemera” 2010, vol. 10.
- Business Technology; Pools of Memory, Waves of Dispute*, „New York Times” 1992, I.29.
- Caraway B., *Audience Labor in the New Media Environment. A Marxian Revisiting of the Audience Commodity*, „Media, Culture & Society” 2011, vol. 33, no. 5.
- Carbone L.P., *Clued In. How To Keep Customers Coming Back Again and Again*, FT Prentice Hall, Upper Saddle River 2004.
- Carr N.G., *Is Google Making Us Stupid? What the Internet is Doing to Our Brains*, „The Atlantic” 2008, July/August.
- Carr N., *The Big Switch. Rewiring the World, From Edison to Google*, W.W. Norton & Company, New York 2009.
- Carroll A.B., Buchholtz A.K., *Business & Society: Ethics and Stakeholder management*, South-Western Cengage Learning, Mason 2008.
- Case D.O., *Looking for Information: A Survey of Research on Information Seeking, Needs, and Behavior*, Academic Press, San Diego 2002.
- Castells M., *Galaktyka Internetu, Refleksje nad Internetem, biznesem i społeczeństwem*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2003.
- Castells M., *Społeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Castells M., Cardoso G., *Piracy Cultures: Editorial Introduction*, „International Journal of Communication” 2012, vol. 6.
- Castronova E., *On Virtual Economies*, „Game Studies” 2003, vol. 3, no. 2.
- Cavanagh A., *Sociology in the Age of the Internet. Berkshire*, McGraw-Hill International, New York 2007.
- Chałubińska-Jentkiewicz K., *Media audiowizualne. Konflikt regulacyjny w dobie cyfryzacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Chen K.-Y., Fine L.R., Huberman B.A., *Predicting the Future*, „Information Systems Frontiers” 2003, vol. 5, no. 1.
- Caves R., *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*, Harvard University Press, Cambridge 2002.
- Cho Ch.-H., Cheon H.J., *Why do People Avoid Advertising on the Internet?*, „Journal of Advertising” 2004, vol. 33, no. 4.
- Christensen C.M., *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, Boston 1997.
- Christopherson S., *Beyond the Self-expressive Creative Worker An Industry Perspective on Entertainment Media*, „Theory, Culture & Society” 2008, no. 25, vol. 7–8.
- Christopherson S., *Hollywood in Decline? US Film and Television Producers beyond the Era of Fiscal Crisis*, „Cambridge Journal of Regions, Economy and Society” 2013, vol. 6.



- Christopherson S., *The Divergent Worlds of New Media: How Policy Shapes Work in the Creative Economy*, „Review of Policy Research” 2004, vol. 21, no. 4, s. 543–558.
- Combe C., *Introduction to E-business. Management and Strategy*, Routledge, New York 2013.
- Cook T., *Governing with the News: The News Media as a Political Institution*, University of Chicago Press, Chicago 1998.
- Cote M., Pybus J., *Learning to Immaterial Labour 2.0: MySpace and Social Networks*, „Ephemera” 2007, vol. 7, no. 1.
- Cyfrowe życie*, Prosumer Report, Euro RSCG Sensors 2011.
- Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2007.
- David M., *Peer to Peer and the Music Industry: The Criminalization of Sharing*, Sage Publications, London 2010.
- Dąbrowski T., *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Kraków 2010.
- Deuze, M. *Media Work*, Polity, Wiley, Cambridge 2007.
- Van Dijk J., *Sounds from Utopia. Critical Issues of the Web 2.0 Perspective in the Network Society* [w:] M. Oya, R. Uda, Ch. Yasunobu, *Towards Sustainable Society on Ubiquitous Networks*, The 8th IFIP Conference on E-Business, E-Services, and E-Society (I3E 2008), 24–26.09.2008, Tokyo 2008.
- Van Dijk J., *Společne aspekty nowych mediów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Van Dijck J., *Users Like You? Theorizing Agency in User-Generated Content*, „Media Culture Society” 2009, vol. 31, no. 1.
- Van Dijk J., Hacker K., *The Digital Divide as a Complex and Dynamic Phenomenon*, „The Information Society” 2003, no. 19.
- Van Dijck J., Nieborg D., *Wikinomics and Its Discontents of Web 2.0 Business Manifestos*, „New Media & Society” 2009, vol. 11, no. 4.
- DiMaggio P., Hargittai E., Neuman W., Robinson J., *Social Implications of the Internet*, „Annual Review of Sociology” 2001, no. 27.
- Dobek-Ostrowska B., *Media masowe i aktorzy polityczni*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004.
- Dobiegała-Korona B., *Wartość klienta* [w:] M. Panfil, A. Szablewski, *Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora*, Poltext, Warszawa 2006.
- Donald B., Gertler M.S., Tyler P., *Creatives after the Crash*, „Cambridge Journal of Regions, Economy and Society” 2013, vol. 6, no. 1.
- Downes L., Mui Ch., *Unleashing the Killer App: Digital Strategies for Market Dominance*, Harvard Business Press, Boston 1998.
- Drucker P., *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa Muza SA, Warszawa 2000.
- Dyer-Witheford N., *Cyber-negri: General Intellect and Immaterial Labor* [w:] T.S. Murphy, A.-K. Mustapha (eds.), *Resistance in Practice: The Philosophy of Antonio Negri*, Pluto Press, London 2005.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

- Eisenhardt K.M., *Making Fast Strategic Decisions in High Velocity Environments*, „Academy of Management Journal” 1989, vol. 32, no. 3.
- Enzensberger H.M., *Constituents of a Theory of the Media [w:] Electronic Media and Technoculture*, New Brunswick 2000, s. 13–36.
- Eriksen T.H., *Tyrania chwili: szybko i wolno płynący czas w erze informacji*, PIW, Warszawa 2003.
- Estellés-Arolas E., González E., *Towards an Integrated Crowdsourcing Definition*, „Journal of Information Science” 2012, vol. 38, no. 2.
- Evans P., Wurster T., *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy*, Harvard Business School Press, Boston 2000.
- Felstiner A.L., *Working the Crowd: Employment and Labor Law in the Crowdsourcing Industry*, „Berkeley Journal of Employment and Labor Law” 2011, L. 32.
- Fernandes M.T., *A Holistic and Cultural View of Value*, „Advances in Management and Applied Economics” 2012, vol. 2, no. 1.
- Filiciak M., *Inny wymiar otwartości. Internetowa reprodukcja i redystrybucja treści kulturowych*, „Przegląd Kulturoznawczy” 2001, vol. 1, no. 9.
- Fisher D., Smith S., *Cocreation is Chaotic: What it Means for Marketing When No One Has Control*, „Marketing Theory” 2011, vol. 11, no. 3.
- Fletcher A., Guthrie J., Steane P., Roos G., Pike S., *Mapping Stakeholder Perceptions for a Third Sector Organization*, „Journal of Intellectual Capital” 2003, vol. 4, no. 4.
- Florida R., *Narodziny klasy kreatywnej*, Wydawnictwo Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
- Flores F., *Entrepreneurship and the Wired Life: Work in the Wake of Careers*, Demos, London 2000.
- Fortunati L., *The Influence of the Internet on European Journalism*, „Journal of Computer-Mediated Communication” 2009, vol. 14, no. 4.
- Freeman R.E., *Strategic Management – A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.
- Fuchs Ch., *A Contribution to the Critique of the Political Economy of Google*, „Fast Capitalism” 2011, vol. 8, no. 1.
- Fuchs Ch., *Dallas Smythe Today – The Audience Commodity, the Digital Labour Debate, Marxist Political Economy and Critical Theory, Prolegomena to a Digital Labour Theory of Value*, „TripleC: Cognition, Communication, Cooperation. Open Access Journal for a Global Sustainable Information Society” 2012, vol. 10, no. 2.
- Fuchs Ch., Sevignani S., *What Is Digital Labour? What Is Digital Work? What’s their Difference? And Why Do These Questions Matter for Understanding Social Media?.*, „TripleC: Communication, Capitalism and Critique. Open Access Journal for a Global Sustainable Information Society” 2013, vol. 11, no. 2.
- Gałaszka P., *Biznes muzyczny*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009.
- Gans H., *Deciding What’s News*, Pantheon, New York 1979.
- Gauntlett D., *Making is Connecting. The Social Meaning of Creativity, from DIY and Knitting, to YouTube and Web 2.0*, Polity, Cambridge 2011.
- Geiger D., Seedorf S., Schulze T. et al., *Managing the Crowd: Towards a Taxonomy of Crowdsourcing Processes*, Americas Conference on Information Systems, 4–7.08.2011, Detroit 2011.

- Gębala P., *Homo consumens*, „Studia Medioznawcze” 2008.
- Goffman E., *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Aletheia, Warszawa 2011.
- Giddens A., *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Gill R., Pratt A., *The Social Factory?: Immaterial Labour, Precariousness and Cultural Work*, „Theory, Culture and Society” 2008, vol. 25, no. 7–8.
- Gillmor D., *We the Media: Grassroots Journalism by the People, for the People*, O'Reilly, Sebastopol 2004.
- Goban-Klass T., *Media i komunikowanie masowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2000.
- Goldmish J., Wu T., *Who Controls the Internet. Illusions of Corderless World*, Oxford University Press, New York 2006.
- Granovetter M., *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, „American Journal of Sociology” 1985, no. 91.
- Green J., Jenkins H., *Spreadable Media. How Audiences Create Value and Meaning in a Networked Economy* [w:] V. Nightingale, *The Handbook of Media Audiences*, Wiley–Blackwell, Malden–Oxford–West Sussex 2011.
- Griffin W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Grimes S.M., *Online Multiplayer Games: A Virtual Space for Intellectual Property Debates?*, „New Media and Society” 2006, vol. 8, no. 6.
- Grönroos Ch., *Value Co-Creation: Towards a Conceptual Model*, „Otago Forum-3, Academic Papers” 2011, paper no. 3.
- Guiso L., Sapienza P., Zingales L., *The Role of Social Capital in Financial Development*, „The American Economic Review” 2004, vol. 94, no. 3.
- Gulati R., Wang L.O., *Size of the Pie and Share of the Pie: Implications of Network Embeddedness and Business Relatedness for Value Creation and Value Appropriation in Joint Ventures*, „Research in the Sociology of Organizations” 2003, vol. 20.
- Gulyas A., *Demons into Angels? Corporate Social Responsibility and Media Organisations*, „Critical Survey” 2011, vol. 23, no. 2.
- Van der Haak B., Parks M., Castells M., *The Future of Journalism: Networked Journalism*, „International Journal of Communication” 2012, vol. 6.
- Haigh G., *Information Idol: How Google is Making us Stupid*, „The Monthly” 2006, 9.02.
- Halavais A., *Wyszukiwarki internetowe a społeczeństwo*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Hardin G., *The Tragedy of the Commons*, „Science” 1968, vol. 162, no. 3859.
- Hargittai E., *Serving Citizens Needs: Minimizing Online Hurdles to Accessing Government Information*, „IT and Society” 2003, no. 1.
- Hargittai E., Hinnant A., *Digital Inequality: Differences in Young Adults' Use of the Internet*, „Communication Research” 2008.
- Hargreaves I., *Digital Opportunity: A Review of Intellectual Property and Growth*, The Stationary Office, London 2011.

- Harkin J., *Big Ideas: The Essential Guide to the Latest Thinking*, Atlantic Books Ltd, London 2012.
- Harrison J., *Terrestrial TV News in Britain*, Manchester University Press, Manchester 2000.
- Helpen D., *Social Capital: The New Golden Goose*, Cambridge University Press, Cambridge 1999.
- Henderson D., *Misguided Virtue: False Notions of Social Corporate Social Responsibility*, „New Zealand Business Roundtable” June 2001.
- Hendler J., *Web 3.0 Emerging*, „Computer” 2009, vol. 42, no. 1.
- Henneberg S.C., Mouzas S., *Final Customers' Value in Business Networks* [w:] M. Gibbert, F. Golfetto, A.G. Woodside, *Creating and Managing Superior Customer Value*, Emerald Group Publishing, Bingley 2008.
- Herman A., Coombe R.J., Kaye L., *Your Second Life? Goodwill and the Performativity of Intellectual Property in Online Digital Gaming*, „Cultural Studies” 2006, vol. 20, no. 2–3.
- Hermida A., *The Blogging BBC: Journalism Blogs at the World's Most Trusted News Organisation*, „Journalism Practice” 2009, vol. 3, no. 3.
- Herzenberg S., Alice J., Wial H., *New Rules for a New Economy: Employment and Opportunity in Postindustrial America*, Cornell University Press, Ithaca 1998.
- Hertel G., Niedner S., Herrmann S., *Motivation of Software Developers in Open Source Projects: An Internet-based Survey of Contributors to the Linux Kernel*, „Research Policy” 2003, vol. 32.
- Hills M., *Fan Culture*, Routledge, London 2002.
- Hindman M., *The Myth of Digital Democracy*, Princeton University Press, Princeton 2009.
- Hofmokl J., *Internet jako nowe dobro wspólne*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- Howe J., *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*, Crown, New York 2008.
- Hsieh J.J.-A., Rai A., Keil M., *Understanding Digital Inequality: Comparing Continued Use Behavioral Models of the Socio-Economically Advantaged and Disadvantaged*, „MIS Quarterly” 2008.
- Hofmokl J., *Internet jako nowe dobro wspólne*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- Hu J., Tsai Y., *Paradigms of Derived Exchange Value Effects in Market Network*, „Industrial Marketing Management” 2007, vol. 36.
- Huws U., *The Making of a Cybertariat: Virtual Work in a Real World*, „Monthly Review Press” 2003.
- Jacobides M.G., Knudsen T., Augier M., *Benefiting from Innovation: Value Creation, Value Appropriation and the Role of Industry Architectures*, „Research Policy” 2006, vol. 35, no. 8.
- Jakobsson P., Stiernstedt F., *Googleplex and Informational Culture* [w:] S. Ericson, K. Riegert (eds.), *Media Houses. Architecture, Media and the Production of Centrality*, Peter Lang, New York 2009.

Redaktor  
*Agnieszka Stęplewska*

Korektor  
*Agnieszka Toczko-Rak*

Skład i łamanie  
*Katarzyna Mróz-Jaskuła*

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego  
Redakcja: ul. Michałowskiego 9/2, 31-126 Kraków  
tel. 12-663-23-81, tel./fax 12-663-23-83

Google, Facebook, Twitter, Instagram, Huffington Post i wiele innych. Za nowomedią „społecznościową fasadą” równości, partnerstwa, wspólnot i zbiorowej inteligencji, w aureoli kreatywności i doświadczeń korporacje medialne zarządzają największą siecią fabryką świata.

Internauci są w niej wydajni i twórczy, sami się uczą i sami kupują narzędzia pracy: smartfony, komputery, aplikacje... Sami współtworzą media: poprawiają gry komputerowe, nagrywają pliki muzyczne, piszą artykuły, maile, rekomendacje. Dzielą się nimi, wzajemnie zachęcają i inspirują. Są ich już w sieciowym „nowym wspaniałym świecie” miliardy – jeszcze nigdy tak wielu nie pracowało tak nieświadomie i z takim entuzjazmem dla tak niewielu. Zwykle za darmo.

Zarządzanie ich aktywnością jest dziś największym wyzwaniem organizacji medialnych. Tych nowych, dominujących korporacji nowomediów, i tych starych, które w poszukiwaniu efektywnych modeli biznesowych są skazane na aktywność piratów i firm „jadących na gapę”. W środowisku „płynnej rzeczywistości” i „zawieszenia prawa” wydawcy prasowi i nadawcy telewizyjni dostarczają to, co nadal w mediach najcenniejsze, czyli unikatowe produkty: informacje, filmy, gry itp.

W Web 2.0 internauci bawią się, informują, uczą, ale też tworzą rynkowe wartości, których owoców pozbawiają się świadomie i nieświadomie. Web 2.0 towarzyszy Kulturze 2.0, ale i Praca 2.0 prosumentów i prekariuszy.

Jan Kreft, dr hab., pracownik Uniwersytetu Jagiellońskiego (Katedra Zarządzania i Ekonomiki Mediów). Wieloletni dziennikarz ekonomiczny, korespondent zagraniczny. Zarządzający spółkami medialnymi, dyrektor Grupy Yellow, przewodniczący rady nadzorczej Radia Gdańsk SA, były dyrektor marketingu w Polskapsresse. Doradca w największych polskich firmach.

Autor ponad tysiąca artykułów w polskich i zagranicznych mediach oraz książek poświęconych zarządzaniu mediami: *Ewolucja transmedialnych korporacji transnarodowych* i *Gazety ogólnopolskie. Strategie marketingowe*.

WYDAWNICTWO  
UNIwersytetu  
JAGIELLOŃSKIEGO

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

ISBN 978-83-233-3906-9



9 788323 339069