

Maria Aluchna, Mikołaj Pindelski, Rafał Mrówka, Tomasz Oblój

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ZARZĄDZANIE UWAGĄ WE WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARCE. GENEZA I GŁÓWNE ZAŁOŻENIA KONCEPCJI

1. Wstęp

Niniejszy artykuł koncentruje się na analizie nowej koncepcji zarządzania określanej jako gospodarka uwagi (ang. *attention economy*). Celem artykułu jest przegląd literatury światowej ze szczególnym uwzględnieniem genezy tej koncepcji wraz z analizą czynników, jakie miały największy wpływ na jej rozwój, identyfikacją jej głównych cech charakterystycznych oraz dyskusją nad konsekwencjami wynikającymi z gospodarki uwagi dla systemów ekonomiczno-społecznych oraz organizacji¹.

Koncepcja gospodarki uwagi i zarządzania uwagą są zjawiskami bardzo nowymi i wciąż stanowią przykład dość rewolucyjnego patrzenia na współczesne otoczenie rynkowe. Pierwsze opracowania z zakresu gospodarki uwagi pojawiły się w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, podczas gdy znaczące pozycje zostały opublikowane jeszcze później – książka M. Goldhabera w 1997 r., zaś książka T. Davenporta i J. Becka „The Attention Economy” w 2001 r. Ponadto, omawiany temat jest dość mocno ograniczony geograficznie – zarówno większość autorów, jak i przykładów przedstawiających koncepcję gospodarki uwagi pochodzi ze Stanów Zjednoczonych i Europy Zachodniej. Wynika to z tego, że większość zjawisk cechujących gospodarkę uwagi pojawia się w społeczeństwach wysoko rozwiniętych. W mniej rozwiniętych krajach wolniej lub w mniejszym stopniu występują analizowane poniżej zmiany. Dodatkowe trudności terminologiczne wprowadzają różnice w definiowaniu przez poszczególnych autorów podstawowych cech lub wskazania różnych zjawisk jako tych najbardziej charakterystycznych dla gospodarki uwagi. Wreszcie część analiz odnosi się do wybranych obszarów gospodarki – np. tylko do Internetu i pozostałych mediów. Świadomość tego

¹ Artykuł bazuje na wynikach pierwszego etapu badania w ramach grantu KBN pt. „Strategie zarządzania uwagą we współczesnej gospodarce” realizowanego w Katedrze Teorii Zarządzania przez zespół w składzie: prof. dr hab. Piotr Ploszajski – kierownik projektu, dr Maria Aluchna, dr Mikołaj Pindelski, dr Rafał Mrówka, mgr Tomasz Oblój, mgr Beata Mierzejewska – wykonawcy.

typu ograniczeń niewątpliwie jest istotna w poniższych analizach. Niemniej jednak koncepcja gospodarki uwagi wciąż się rozwija i niewątpliwie wymaga głębszej analizy zarówno na poziomie teoretycznym, jak i w sferze badań empirycznych.

W pierwszym punkcie artykułu przedstawiono czynniki, które doprowadziły do wyczerpania możliwości rozwoju tradycyjnej gospodarki. Drugi punkt analizuje charakterystykę gospodarki uwagi, natomiast w trzecim omówiono skutki gospodarki uwagi dla funkcjonowania firm.

2. Uwaga jako zasób

2.1. Nowy paradygmat myślenia

Punktem wyjścia niniejszego artykułu jest redefinicja paradygmatów myślenia o gospodarce i organizacji w ujęciu zasobowej teorii organizacji. W myśl teoretyków zasobowego podejścia do strategii przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw jest wynikiem optymalnej konfiguracji zasobów będących w dyspozycji firmy (Petraff, Barney, Hamel i Prahalad). Takie ujęcie prowadzi do kluczowej definicji uwagi, czyli myślenia o uwadze pracowników, organizacji i interesariuszy jako o zasobie. Jest oczywiste, iż uwaga będzie się wpisywała w zbiór niematerialnych zasobów organizacji takich, jak kapitał intelektualny, kompetencje, reputacja czy społeczna odpowiedzialność. Tak jak inne niematerialne zasoby, również uwaga może być przedmiotem analizy i zarządzania. Wydaje się jednak, czego dowiedzenie ma na celu niniejszy artykuł, iż uwaga jest ciągle zasobem niedostrzeganym, nieopisanym oraz wyłączonym z analizy strategicznej organizacji. Gospodarka informacyjna (czyli taka, w której informacja jest zasobem rzadkim) przeszła w ostatniej dekadzie zasadnicze zmiany. Nadmiar oraz powszechna dostępność informacji pozwala połączyć ten fenomen ze zmianami określanymi często jako zwrot w kierunku gospodarki wysokiej prędkości (Brown i Eisenhart). Przełom ten wskazuje na to, że w dzisiejszym działaniu przedsiębiorstw to uwaga staje się zasobem ograniczonym, rzadkim i cennym.

W związku z powyższym istotne wydaje się zdiagnozowanie stanu faktycznego przedsiębiorstw działających w gospodarce uwagi oraz określenie narzędzi służących skutecznemu zarządzaniu uwagą. W tym miejscu ważne jest zdefiniowanie pól, na których może się manifestować rzadkość, a więc cenność uwagi jako zasobu. Przede wszystkim będzie to uwaga pracowników organizacji. Zarządzanie uwagą w tym wymiarze będzie miało na celu skoncentrowanie działań na wybranych celach. Uwaga będzie również zasobem cennym w otoczeniu organizacji. Rozumiane w ten sposób narzędzia zarządzania uwagą będą miały na celu przyciągnięcie uwagi do organizacji, jej produktów, reputacji i wizerunku. To dycho-
tomiczne ujęcie omawianego zasobu rozwinięte jest w dalszej części opracowania.

2.2. Tradycyjna gospodarka materialna

Systemy ekonomiczne, jakie wykształciły się w większości krajów na świecie, można określić mianem tradycyjnej gospodarki materialnej opartej na produktach jako głównych efektach pracy. Uwzględniając zasady funkcjonowania tej tradycy-

nej gospodarki w odniesieniu do krajów najbardziej rozwiniętych, podkreśla się trzy jej główne filary. Gospodarka ta [Goldhaber 1997a]:

- bazuje na rynku, który stanowi główny mechanizm funkcjonowania,
- jest zdominowana przez pieniądź, który jest podstawowym miernikiem wartości wytwarzanych dóbr,
- opiera się na przemysłowej masowej produkcji oraz dystrybucji, która jest jednym z głównych czynników prowadzących do wyższej efektywności i zyskowności.

Zdaniem badaczy, ta oparta na rynku i zdominowana przez pieniądź zindustrializowana gospodarka masowej produkcji oraz dystrybucji osiągnęła możliwości swojego rozwoju i w zasadzie zaczęła ulegać zasadniczym zmianom około roku 1965. Koniec tradycyjnej gospodarki związany był z jej strukturą oraz wpisanymi w nią mechanizmami działania. Jej sukces oznaczał także kres tej formuły, gdyż działanie systemów ekonomicznych na dotychczasowych zasadach było już niemożliwe. Główne zadanie tradycyjnej gospodarki sprowadzało się bowiem do zaspokojenia potrzeb ludności co do określonych produktów. Szybki rozwój przemysłowy i ekonomiczny, jaki można było obserwować w okresie powojennym w krajach Europy Zachodniej, Stanach Zjednoczonych i Kanadzie oraz Japonii, doprowadził do wytworzenia w tych gospodarkach ogromnych możliwości produkcyjnych oraz wysokiej efektywności działania. Nakłady na produkcję uwzględniające konieczny wysiłek, wkład pracy, energii, a co za tym idzie – koszt wytwarzanych dóbr zostały bardzo silnie obniżone poprzez procesy innowacyjne. W rezultacie zapewnienie społeczeństwu odpowiedniej liczby dóbr w celu zaspokajania ich potrzeb zostało w pełni zrealizowane i przestało być problemem. Taki rozwój ekonomiczno-przemysłowy napotkał jednak wręcz barierę, gdyż okazało się, że zakres i poziom konsumpcji nie mogą być zwiększane w nieskończoność. Choć dla Stanów Zjednoczonych podawany jest rok 1965, w innych krajach taka sytuacja miała miejsce w latach siedemdziesiątych lub osiemdziesiątych XX wieku. Rok 1965 jest w odniesieniu do gospodarki amerykańskiej związany z przemysłem samochodowym. Liczba samochodów zrównała się wówczas z liczbą mieszkańców kraju. Warunki do dalszego zwiększania produkcji były wręcz doskonałe – w dalszym ciągu moce produkcyjne pozwalały wytwarzać więcej samochodów, procesy technologiczne zapewniały coraz lepszą jakość oraz nowe rozwiązania podnoszące komfort i bezpieczeństwo jazdy, ale pojawiły się problemy ograniczenia zbytu [Goldhaber 1997a, s. 4]. Podobna sytuacja dotyczy zwiększania jakości lub, mówiąc językiem ekonomii, zwiększania wartości dodanej. W odniesieniu do kwestii funkcjonalności przemieszczania się z miejsca A do miejsca B przy określonych warunkach związanych z jazdą, przy danych przepisach drogowych oraz wymogach bezpieczeństwa, liczba możliwych wariantów zmian czy też usprawnień jest mocno ograniczona². Przedstawione powyżej trendy

² Podobna sytuacja dotyczy rynku żywności. Współczesna światowa produkcja żywności jest na poziomie zaspokajającym potrzeby całej ludzkości. Problemy z rejonami głodujących społeczności związane są z nieefektywną dystrybucją żywności, a nie ze zbyt niskim poziomem jej produkcji. Szacunki podają, że roczna ilość produkowanej żywności na rynek amerykański o 50% przekracza

odnoszą się prawie do każdej kategorii produktów, co w efekcie stanowi barierę dla dalszego rozwoju w strukturach tradycyjnej gospodarki. Taki stan rzeczy oznacza tym samym konieczność przeniesienia punktu ciężkości oraz zmianę zasobów, które stanowią podstawę nowego systemu. Co więcej, podkreśla się, iż lepsze wykorzystanie maszyn i urządzeń, zwiększona automatyzacja produkcji oraz wysoka produktywność pracy oznaczają zmniejszenie zatrudnienia. Oczywiście na rynku pojawiają się nowe produkty czy znaczne ulepszenia danej kategorii produktów. Należy jednak podkreślić, iż istniejące zdolności produkcyjne są dziś w stanie sprostać popytowi na każdym poziomie.

3. Charakterystyka gospodarki uwagi

3.1. Zasady gospodarki uwagi

Gospodarka uwagi rządzi się własnymi prawami, ma własną, specyficzną dynamikę oraz wywołuje określone skutki. Podstawową zasadą gospodarki uwagi jest poświęcanie i zwracanie uwagi na konkretne osoby, produkty czy wydarzenia. Zwracanie uwagi oznacza kierowanie myśli, zmianę myślenia w określonym kierunku. Polega to na poddaniu myślenia i świadomości pod wpływ danej osoby, produktu czy wydarzenia. Umiejętność przyciągania uwagi jest wyjątkową cechą – z założenia charakteryzuje ona ograniczoną liczbę osób czy firm lub produktów. Z samej swej idei umiejętność przyciągania uwagi, czyli wyróżniania się, odróżniania od innych i zwracania zainteresowania innych osób, nie może być ani umiejętnością, ani produktem masowym [Franck 1999]. Jak wspomniano powyżej, centralnym założeniem nowej koncepcji jest ograniczoność zasobu uwagi w warunkach zalewu informacji oraz ogromnych mocy produkcyjnych. Przed przedstawieniem charakterystyki gospodarki uwagi warto poświęcić kilka zdań samej uwadze jako zjawisku.

Przyciąganie uwagi oznacza umiejętność skierowania czyichś myśli lub zmianę myślenia danych osób w określonym kierunku. Innymi słowy, przyciąganie uwagi będzie zbliżone do kontrolowania myśli czy umysłów innych osób w danym momencie. Uwaga zatem jest bardzo specyficznym zasobem:

- jest zasobem będącym *de facto* w posiadaniu osób trzecich – osób, których uwagę chcemy przyciągnąć [Goldhaber 1997a];
- jest zasobem, którego nie można zakumulować (jak np. kapitał czy dobra materialne [Goldhaber 1998]);
- ma ograniczone możliwości wykorzystania czy zagospodarowania – nie można jej zapakować w paczkę i przesłać gdzieś indziej. Uwaga może być przekazywana za pośrednictwem mediów, ale zawsze wymaga, by odbiorca był w określonym momencie na miejscu, gotów poświęcić swoją uwagę danej osobie, produktowi czy wydarzeniu;

zapotrzebowanie ludności tego kraju. Sytuacja ta jest także wyraźnie widoczna w przypadku rynku odzieżowego. Ubranie już dawno przestało pełnić swoją podstawową funkcję ochrony przed zimnem, wiatrem czy słońcem, a obecna oferta jest niezmiernie bogata.

- ponieważ uwagi nie można akumulować, dobrą cechą jest to, że nie można jej również ukraść [Goldhaber 1998];
- osoby lub rzeczy przyciągające uwagę są dość skoncentrowane [Franck 1999], gdyż idea „wyjątkowości” stanowi podstawową zasadę działania uwagi. Z samej definicji niewiele osób lub rzeczy jest zatem w stanie przyciągać uwagę;
- jest zasobem bardzo cennym, lecz wrażliwym, podatnym na nagłe zmiany – nasycenie, zbyt duża ekspozycja jakiejś rzeczy lub czyjejś osoby może się szybko zmienić;
- często jednak zainteresowanie jakąś rzeczą czy osobą może się utrzymywać dość długo, mimo braku działań ze strony tej osoby czy firmy. Następnie powrót do działań przyciągających uwagę (reklamy, występy w telewizji) może spowodować nagłe odrodzenie zainteresowania ze strony klientów czy fanów.

W gospodarce uwagi, jak w każdej innej strukturze ekonomicznej, dochodzi do wymiany pewnych dóbr i usług. W ramach gospodarki uwagi spotyka się: transakcje między dwiema osobami oraz transakcje między trzema osobami. Transakcje między dwiema osobami oznaczają dwukierunkowy przepływ uwagi, raz jedna osoba poświęca uwagę drugiej, za chwilę sytuacja się odwraca. Najprostszym przykładem takiej transakcji jest rozmowa dwóch osób. Transakcje między trzema osobami natomiast polegają na tym, iż dana osoba jest pośrednikiem między odbiorcą a dostawcą. Na przykład wydawca książki czy osoba prowadząca wywiad z autorem książki pełni funkcję pośrednika i oferuje uwagę poświęcaną przez danego odbiorcę konkretnej osobie. Taką samą funkcję pełni np. telewizja, która poprzez emisję filmu romantycznego z kobietą w średnim wieku w roli głównej lub meczu piłkarskiego przyciąga uwagę widzów i oferuje ją firmom, które chcą w przerwach reklamować swoje produkty adresowane do konkretnej publiczności (tu: kobiety w średnim wieku lub mężczyźni zainteresowani sportem). Z zasadą transakcji między trzema osobami związany jest bardzo istotny mechanizm rządzący gospodarką uwagi – przechodniość uwagi, możliwość jej scedowania na inną osobę lub produkt. Polega to na tym, że osoba, która jest z jakichś względów popularna, lubiana czy budzi zainteresowanie i przyciąga uwagę, może skierować tę uwagę na osobę trzecią lub jakiś produkt. Zasada przechodniości uwagi jest bardzo często stosowana w reklamie, kiedy znana osoba (aktor, sportowiec) przyciąga uwagę społeczeństwa, a następnie kieruje ją na reklamowany przez siebie produkt lub usługę (telefon, samochód, usługi w danym banku).

3.2. Zwrot ku gospodarce uwagi

U podstaw zarysowanego problemu zwrotu z gospodarki informacyjnej do gospodarki uwagi leży bardzo prosty schemat myślowy. Obecnej gospodarki nie można określać mianem gospodarki informacji, ponieważ informacja przestała być zasobem rzadkim czy ograniczonym. Wręcz przeciwnie – ilość informacji, jaka jest dziś dostępna za pośrednictwem mediów, książek, opracowań czy wystąpień i prezentacji na konferencjach jest ogromna, największa w historii ludzkości. Zgodnie z logiką ekonomii musi zatem być inny zasób, który jest ograniczony i który wywiera wpływ na zasady funkcjonowania współczesnych społeczeństw i organi-

zacji. Zasobem tym jest właśnie uwaga, która nabiera szczególnego znaczenia w warunkach ogromnego dostępu czy wręcz zalewu informacji. Problemem obecnie nie jest dotarcie do interesujących informacji ani nawet koszt pozyskania ważnych danych. Z jednej strony bowiem Internet, jak również różnego rodzaju instytucje badawcze (od jednostek naukowych, po urzędy statystyczne i firmy badające kształtowanie się opinii społeczeństwa) stanowią przykłady źródeł niezwykle cennych informacji. Z drugiej zaś strony, ludzie są codziennie atakowani tysiącami nowych wiadomości – od polityki, spraw ekonomicznych i społecznych poprzez oferty produktów i usług oferowanych przez działające na rynku przedsiębiorstwa, aż po przemysł rozrywkowy. Szacunki wskazują, iż obecne codzienne wydanie gazety (jak np. „Gazeta Wyborcza”) zawiera więcej informacji niż całkowita ilość informacji, z jaką człowiek spotykał się sto lat temu przez całe swoje życie. Ponadto, nadmiar komunikatów i reklam wysyłanych do nas przez konkurujące ze sobą na rynku firmy to efekt ich starań o przyciągnięcie naszej uwagi. Co więcej, jak pokazują zjawiska zachodzące w reklamie, trend ten będzie się utrzymywał, gdyż dany poziom np. świadomości marki jest możliwy do utrzymania w dłuższym okresie jedynie przy zwiększaniu nakładów na reklamę [Klein 2002]. W rezultacie do głównych cech gospodarki zostały zaliczone następujące aspekty:

- nadmiar, wręcz zalew informacji,
- stale rosnąca konkurencja o przyciąganie uwagi,
- zmniejszona ilość czasu do dyspozycji,
- rosnące znaczenie osobowości, osób sławnych (*celebrities*), rozpoznawalnych – gwiazd filmu czy muzyki, gwiazd sportu, szanowanych polityków, osób wyróżniających się,
- zmiana pojęcia prywatności – chęć dzielenia się przez znane osoby nawet dość intymnymi szczegółami ich życia,
- rosnące zainteresowanie technologiami, które ułatwiają zwiększanie uwagi (przetwarzanie informacji, osobiste strony internetowe),
- relatywny spadek znaczenia aktywów materialnych, z wyjątkiem przedmiotów czy rozwiązań zwiększających potencjał uwagi.

Autorzy zajmujący się gospodarką uwagi nie tylko sugerują spadek znaczenia gospodarki materialnej, ale wskazują też rosnące znaczenie uwagi jako środka wartości. Mówi się o tym, że to umiejętność zwrócenia uwagi jest najistotniejsza, że jest ona bardziej cenna niż same pieniądze, gdyż ich nadmiar prowadzi do spadku ceny pieniądza, czyli do inflacji. Trudno o nadmiar uwagi, gdyż nie można jej generować ponad pewien poziom. Jak zaznaczono powyżej, wiele cech charakteryzujących gospodarkę uwagi wywodzi się z mediów, w tym głównie z Internetu. T. Mandel i G. Van der Leun, autorzy jednej z ważniejszych książek poświęconych zasadom funkcjonowania sieci – „Rules of the Net” – piszą, że „uwaga jest twardą walutą cyberprzestrzeni” (za: [Goldhaber 1997b]). Dlatego też niektórzy badacze uważają, że przyciąganie uwagi jest cenniejsze niż pieniądze, a uwaga staje się lepszym miernikiem wartości niż pieniądz (także ze względu na wspomniany brak ryzyka inflacji przy jednoczesnym lepszym mierzeniu współcześnie istotnych elementów budujących wartość). Oczywiście zwrócenie uwagi ma na celu następ-

nie zrealizowanie zysków w wymiarze finansowym, gdyż to pieniądź jest głównym miernikiem wartości i środkiem płatniczym, który umożliwia pozyskanie przez poszczególne osoby interesujących ich produktów lub usług. Gospodarka uwagi wskazuje jednak, że bez przyciągnięcia uwagi nie będzie zysków, podczas gdy posiadanie pieniędzy nie zawsze oznacza możliwość przyciągnięcia uwagi.

4. Gospodarka uwagi a świat organizacji

4.1. Definicja gospodarki uwagi na potrzeby badań z zakresu zarządzania

Na potrzeby artykułu przyjęto następującą definicję zarządzania uwagą:

Zarządzanie uwagą oznacza koncentrowanie zainteresowania interesariuszy organizacji na wybranym aspekcie definiowanym przez organizację i w rezultacie doprowadzanie dzięki tej koncentracji do podjęcia przez nich pożądanego przez organizację działania. Oznacza to, że zarządzanie uwagą jest procesem o jasno zdefiniowanym celu, świadomym, zaplanowanym; można nim sterować i zarządzać.

Przyjęcie takiej definicji zarządzania uwagą wiąże się właśnie z chęcią zdefiniowania zasobu, którym da się w organizacji świadomie zarządzać. Oznacza to także, że podejście do zarządzania uwagą powinno być szersze niż tylko podejście od strony kwestii sprzedażowych, marketingu czy *public relations*. Do interesariuszy można zaliczyć następujące grupy: pracowników różnych szczebli organizacji, klientów finalnych organizacji, regulatorów, dostawców, odbiorców, pośredników, akcjonariuszy, społeczność lokalną. Podkreślenia wymagają kwestie skoncentrowania uwagi pewnych grup osób na wskazanych przez organizację szczegółowych działaniach, w tym także koncentracja działań pracowników organizacji na wybranych aspektach strategicznych, koncentracja pracowników nad współtworzeniem strategii organizacji itp. Jak widać, cele te nie zawsze muszą być wprost pożądanymi przez interesariuszy organizacji, którzy mają podjąć określone działania. Stąd w niektórych sytuacjach zarządzanie uwagą interesariuszy może się wiązać z unikaniem jawnego przedstawiania prawdziwych motywów działań organizacji. W innych sytuacjach jawność jest wręcz pożądana, aby można było budować atmosferę wzajemnego zaufania. Analizując pojęcie zarządzania uwagą w stosunku do wymienionych wyżej grup interesariuszy, trzeba zauważyć dodatkowo, że przyjęcie takiej definicji zarządzania uwagą oznacza wyróżnienie dwóch głównych obszarów całego procesu, tj. zarządzania uwagą na zewnątrz organizacji oraz zarządzania uwagą wewnątrz firmy. Wyróżnienie wewnętrznego i zewnętrznego zarządzania uwagą nie zawsze jednak może być tak ścisłe. Trzeba też pamiętać o problemie zacierania się granic organizacji, co oznacza, że nie zawsze można jasno określić, czy dana grupa interesariuszy jest w rzeczywistości jeszcze wewnątrz organizacji i można koncentrować ich uwagę, wykorzystując hierarchię organizacyjną, czy też wpływ ten musi być bardziej subtelny, za pomocą metod pośrednich.

4.2. Skutki dla firm

Dzięki zaprezentowanym nowym tendencjom we współczesnej gospodarce zmianie ulegają zasady działania firm. Przede wszystkim pojawia się inny przedmiot konkurencji – przedsiębiorstwa konkurują bezpośrednio nie o przychody czy o zakup produktów, lecz o przyciągnięcie uwagi ze strony klienta. Dopiero przyciągnięcie uwagi przekłada się na tradycyjne aspekty, takie jak zakup produktów oraz dochody klienta. Jednak bez zwrócenia na siebie (na dany produkt) uwagi nie ma sprzedaży ani zysków. Innym skutkiem rozwoju gospodarki uwagi są zasady gry konkurencyjnej – firmy bowiem konkurują nie ceną czy jakością produktu, gdyż wartości użytkowe, funkcjonalność czy cena produktów dostępnych na rynku są bardzo podobne. W rezultacie firmy konkurują wizerunkiem, sposobami przyciągania uwagi. Ponadto rozwój gospodarki uwagi zmienia metody konkurowania na rynku:

- częste zatrudnianie osób sławnych w reklamie – istniejący już trend będzie wzrastał, a ten sposób reklamy będzie pochłaniał rosnący udział budżetów reklamowych (za: [Klein 2002]). Zasada działania jest taka, że uwagę przyciągają konkretne osoby (gwiazdy filmu czy sportu), które zgodnie z rządzącą zasadą przekazywania (cedowania) uwagi na osoby trzecie zwracają naszą uwagę na zegarki, piwo czy samochody;
- zmiana rozumowania odnośnie mediów – telewizja nie jest już medium, które dostarcza rozrywki poprzez emisję filmów czy innych programów. Telewizja, dzięki poszczególnym programom adresowanym do konkretnego odbiorcy, stanowi miejsce przyciągania uwagi, co gwarantuje firmom, że potencjalny odbiorca ich produktów będzie mógł zobaczyć daną reklamę [Franck 1999];
- kreowanie lub analizowanie trendów poprzez wykorzystanie konkretnych osób (tzw. *trend setterów*), które przyciągają uwagę w swojej grupie społecznej. Mogą one, z jednej strony, stać się źródłem nieocenionej wiedzy o potrzebach, stylu życia czy oczekiwaniach danej grupy osób, z drugiej zaś strony, poprzez swoją specyficzną pozycję w danej społeczności i przyciąganie uwagi, mogą umożliwiać wprowadzanie nowych produktów czy usług na rynek;
- wykorzystywanie nowych metod dotarcia do klienta lub analizowania oczekiwań klientów (np. za pomocą śledzenia popularnych blogów internetowych).

Poza skutkami zewnętrznymi można wskazać także pewne efekty wewnętrzne związane z rozwojem gospodarki uwagi, które odnoszą się do zmiany wyzwań co do budowania strategii firmy w kontekście zasad rządzących gospodarką uwagi, koniecznością zarządzania uwagą odbiorców oraz interesariuszy, zmianą potrzeb w zakresie zarządzania uwagą pracowników w procesie motywowania i komunikacji oraz zaimplementowania strategii poświęcania uwagi poszczególnym grupom.

5. Podsumowanie

Badacze i praktycy zajmujący się zjawiskiem gospodarki wskazują, iż w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat w krajach rozwiniętych obserwuje się rozwój gospodarki cechującej się inną strukturą, całkowicie odmiennymi zasadami i mechanizmami

funkcjonowania. Pojawienie się gospodarki uwagi oznacza przesunięcie punktu ciężkości w kierunku innych aspektów, niż miało to miejsce w przypadku tradycyjnej gospodarki materialnej. Konsekwencje w kontekście systemów ekonomiczno-społecznych i funkcjonowaniu przedsiębiorstw są porównywane z efektami rewolucji przemysłowej. Zdaniem ekspertów bowiem, gospodarka uwagi oznacza zasadniczą zmianę w myśleniu i funkcjonowaniu firm, a także prowadzi do wytworzenia specyficznych, charakterystycznych dla tego zjawiska zasad współpracy.

Literatura

- Franck G. (1999), *The Economy of Attention*, „Telepolis”, 7 grudnia 1999 r.
 Goldhaber M.H. (1996), *Some attention apothems*, www.well.com.
 Goldhaber M.H. (1997a), *The Attention Economy and the Net*, Conference of digital information, Cambridge.
 Goldhaber M.H. (1997b), *Attention Shoppers!*, „Wired Magazine”, nr 5, www.wired.com.
 Klein N. (2002), *No logo*, Świat literacki, Warszawa.

THE CONCEPT OF ATTENTION ECONOMY. ORIGIN AND MAIN ASSUMPTIONS

Summary

The paper focuses on the analysis of new management concept known as attention economy. The aim of the paper is to present the world literature review, concentrating mostly on the origin of the attention economy, the determinants that influence the development of the concept as well as its main features. Additionally, the results of the approach proposed by attention economy for organizations, societies and economies are discussed. The concept of attention economy offers new and relatively revolutionary perception of economic environment. Attention economy indicates dramatic changes in structure, characteristics and functioning rules of current economic systems pointing at the importance of information, information exchanges and analysis. The importance of resources, capital and skills is replaced by the importance of information collected and attracting attention of customers and employees. Thus the emphasis of management is shifted from traditional forms of activities cooperation towards new perception of organizing, strategy formulation and marketing.