

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM W PRZEDSIĘBIORSTWACH BRANŻY MEDIALNEJ – WPŁYW ODBIORCÓW TREŚCI MEDIALNYCH NA KSZTAŁTOWANIE KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO

MICHALINA SZCZEPAŃSKA

UNIwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Wstęp

Niejedna koncepcja zarządzania traktuje o wiedzy, aktywach niematerialnych, know-how czy kapitale ludzkim. Jednak zagadnienia te w owych koncepcjach pojawiają się niejako przy okazji, jako pewne elementy, a nie uporządkowana całość. Próba zgromadzenia i usystematyzowania wszystkiego, co może być określone jako aktywa niematerialne, jest koncepcja kapitału intelektualnego, uwzględniająca jego wycenę i zarządzanie nim. Celem niniejszej pracy jest przyjrzenie się kapitałowi intelektualnemu w mediach działających w Polsce i pokazanie, jaki wpływ na ów kapitał intelektualny ma odbiorca prezentowanych w mediach treści, a więc czytelnik/widz/słuchacz. Na początku pokrótce zostanie omówiona pierwsza na świecie koncepcja kapitału intelektualnego, a był to Nawigator Skandii, stworzony w Szwecji pod koniec lat 80. XX wieku. Następnie podział kapitału intelektualnego zaproponowanego przez Szwedów zostanie dostosowany do specyfiki polskiej branży medialnej i wokół pięciu obszarów koncentracji kapitału intelektualnego nastąpi omówienie wpływu odbiorców na jego ostateczny kształt. Wcześniej odbiorcy zostaną zdefiniowani ze względu na cechy wyróżniające ich spośród typowej grupy klientów, zostaną też opisane wyróżniki polskiej branży medialnej. Na zakończenie będą rozważane działania, które może podjąć nadawca treści medialnych, a dzięki którym odbiorca będzie zwiększał kapitał intelektualny spółki.

1. Nawigator Skandii

1.1. Wartość rynkowa a wartość księgowa przedsiębiorstwa

Dostrzeżenie istnienia aktywów opartych na wiedzy było spowodowane pojawieniem się różnicy pomiędzy wartością rynkową firmy (np. jej wyceną na giełdzie) a wartością księgową netto jej aktywów. Ta pierwsza była znacznie wyższa

niż wynikałoby to z tego, co firma w sensie księgowym posiada. Pojawiła się więc potrzeba zmierzenia tych niewidocznych w sprawozdawczości aktywów. Jednak pomiar kapitału intelektualnego jest trudny z wielu powodów, m.in.:

- systemów rachunkowości, które powstawały, gdy źródłem konkurencyjności firm był kapitał materialny, rzeczowy i finansowy;
- jakościowego charakteru większości wskaźników opisujących kapitał intelektualny;
- skupiania się w codziennym zarządzaniu przedsiębiorstwem na tym, co wymierne, czyli kosztach i działaniach;
- traktowania wydatków na aktywa niematerialne jako kosztu, a nie inwestycji;
- inwestycji w kapitał rzeczowy, których dokonuje się kosztem kapitału intelektualnego z powodu presji finansowej;
- braku ujednoliconego systemu pomiaru kapitału intelektualnego, takiego systemu, w którym uwzględniono by wielowymiarowość kategorii i zależności pomiędzy składnikami kapitału intelektualnego¹.

1.2. Obszary Nawigatora

Szwedzka Skandia jako pionier zarządzania kapitałem intelektualnym na świecie, wcześniej niż Amerykanie wypracowała własne kompleksowe narzędzie w tym zakresie – Nawigator. Nawigator ma dwa zadania: pomiar kapitału intelektualnego za pomocą zestawu wskaźników (valuation) i równoczesne zarządzanie składnikami tego kapitału (navigation). Koncentruje się na pięciu kluczowych obszarach zaprezentowanych na rysunku 1 i są to obszary następujące:

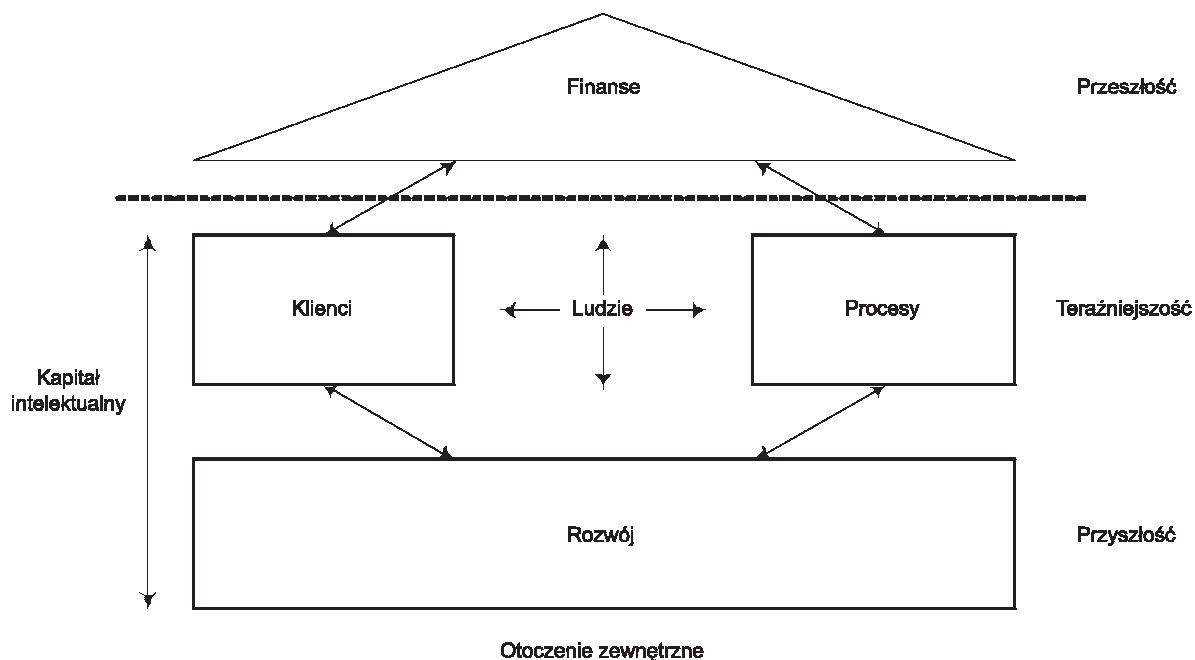
1. finanse,
2. klienci,
3. procesy,
4. ludzie,
5. rozwój².

Obszarom tym Szwedzi łącznie przyporządkowali 111 wskaźników. W obszarze finansowym są to m.in.: aktywa ogółem, aktywa na jednego zatrudnionego, zyski na jednego zatrudnionego, przychody wynikające z operacji nowych jednostek, wskaźnik straconych klientów do średniej w sektorze. Obszar „klienci” jest, przykładowo, określany przez łączną liczbę wizyt klienta w przedsiębiorstwie, przeciętną długość związku z klientem, roczną sprzedaż na jednego klienta, liczbę dni poświęconych na wizyty u klienta. Na kolejny obszar – obszar procesów – składają się koszty

¹ A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych oraz Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Warszawa, Warszawa 2005, s. 67.

² L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, PWN, Warszawa 2001, s. 56.

błędów administracyjnych, liczba komputerów osobistych i laptopów na pracownika, wydajność sieci na jednego pracownika. Obszar ludzki budowany jest przez np. czas poświęcony na szkolenia, liczbę kobiet na stanowiskach kierowniczych, przeciętny wiek pracowników i ich retencję. Obszar rozwoju stanowią pośród wielu innych koszty podnoszenia kwalifikacji na jednego pracownika, nakłady na badania i rozwój, udział godzin szkoleniowych w ogólnej liczbie godzin pracy, inwestycje w relacje na jednego klienta. Wartość wymienionych wskaźników może być wyrażana w dolarach bądź wartościach dziesiętnych np. udziałach rynkowych. Zgodnie z opisem Skandii, obszar finansowy mówi o przeszłości firmy i o jej dotychczasowym działaniu, a obszary związane z klientami, procesami i obszar ludzki informują o obecnym stanie przedsiębiorstwa, zaś obszar rozwoju oznacza przyszłość oraz pozwala zidentyfikować i wykorzystać potencjalne szanse³.



Rys. 1. Obszary Nawigatora

Źródło: L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, PWN, Warszawa 2001, s. 56

W ramach wymienionych obszarów zaproponowanych przez Skandię, w dalszej części pracy będzie rozważana rola odbiorców treści medialnych w kształtowaniu kapitału intelektualnego spółek medialnych.

2. Kapitał intelektualny w mediach

Media, poza kolorowymi, głośnymi programami, prowokującymi tytułami, gwiazdami błyszczącymi na galach, to przede wszystkim normalne przedsiębiorstwa, które jak w większość firm, realizują funkcje produkcji, handlu, finansów,

³ L. Edvinsson, M.S. Malone, op. cit., s. 56-57.

logistyki, public relations itd. W tym przypadku zakładami produkcji są redakcje „produkujące” treści medialne – produkt oferowany odbiorcom. Media zatem, jak każde przedsiębiorstwo, mają również aktywa niematerialne, usytuowane w wielu działach firmy; aktywa, z których istnienia zarządzający mediami, a także uczestnicy tych organizacji często nie zdają sobie sprawy. Ta niewiedza wynika m.in. z tego, że media zakładane były przez wizjonerów i przez nich w początkowym okresie były zarządzane, a dopiero w ciągu kilku ostatnich lat zaczęły trafiać do rąk menedżerów jako profesjonalistów w sferze zarządzania.

2.1. Polskie media

Funkcjonujące w Polsce koncerny medialne budowane były w latach 80. i 90. XX wieku wokół jednego typu medium – telewizji, radia bądź prasy. Dziś w swoim portfelu posiadają najczęściej oprócz kilku różnych typów mediów tradycyjnych również media internetowe. Przykładowo, Agora, wyrosła z ogólnopolskiego dziennika – *Gazety Wyborczej*, założonego w 1992 r., skupia w swoich rękach (oprócz gazety) sieci stacji radiowych (tradycyjnych oraz internetowych), bezpłatne dzienniki, magazyny kolorowe, tygodniki regionalne, portale internetowe, telewizję internetową, agencję outdoorową, sieć kin i spółkę produkującą seriale internetowe. Eurozet, powstały na bazie Radia Zet, koncentruje się głównie na rynku radiowym, posiada 6 stacji radiowych, stacje internetowe, portal muzyczny, studio produkcji dźwiękowej i telewizyjnej. Grupa ITI, stworzona z TV Wisła (później TVN), posiada stacje telewizyjne, platformy cyfrowe, portale i platformy internetowe, sieć kin, wydawnictwa, czasopisma, agencję artystyczną, a nawet klub piłkarski i sportowy. Na tych przykładach widać ogromną różnorodność obszarów działań koncernów medialnych – objętych nimi mediów i działalności z mediami powiązanej (artystycznej, sportowej, filmowej). Tak naprawdę każda z tych działalności wymaga innego modelu kapitału intelektualnego, bo w ramach poszczególnych obszarów inne wskaźniki będą dla niej istotne. Równocześnie każde medium podlega trendom rynkowym, tak jak pozostali medialni gracze i współtworzy trendy, które z kolei wpływają na kształt kapitału intelektualnego.

2.1.1. Wyróżniki polskiego rynku medialnego

Polski rynek telewizji tradycyjnej (czyli nieinternetowej) jest wysoce skoncentrowany, podzielony pomiędzy trzy ogólnopolskie telewizje: TVP, TVN i Polsat. Istnieją mniejsze media tego typu, ale w dotarciu do szerokiej grupy ogólnopolskich odbiorców ogranicza ich zasięg bądź niszowa tematyka, którą masowy odbiorca nie jest zainteresowany. Przy czym należy podkreślić, że następuje intensywny rozwój kanałów tematycznych – wyspecjalizowanych, emitujących np. tylko seriale, kanałów medycznych bądź religijnych, jednak ich widownia jest na tyle mała (nieraz ograniczająca się nawet do 300 osób), że udział tych stacji w polskim rynku telewizyjnym jest niemal niezauważalny. Warto odnotować tu dużą rolę przedsiębiorcy

publicznego, który ze względów historycznych – jako przez lata jedyna telewizja – ma udziały rynkowe sięgające 28% (16% – TVP 1, 12% – TVP 2), drugi w kolejności jest TVN z 17%, a trzecie miejsce z 15% zajmuje Polsat. Większa konkurencja na tym rynku oznaczałaby większą mobilność klientów, a więc stanowiłaby dla przedsiębiorców bodziec do bardziej wysublimowanej walki o odbiorców niż reklamy. Wtedy większą rolę mógłby zacząć odgrywać kapitał intelektualny⁴.

Jeszcze większe skoncentrowanie występuje na rynku tradycyjnych (nie internetowych) stacji radiowych. Tu dominują dwa prywatne podmioty – radio RMF FM i Radio Zet, których udziały w rynku, jeśli chodzi o słuchalność, przekraczają 40%, a ich wpływy reklamowe pochodzą z 50% rynku (reklamy radiowej). W sektorze radiowym jednak większa jest rola podmiotów bardziej wyspecjalizowanych – stacje młodzieżowe czy grające konkretny typ muzyki mogą zdobyć nawet do kilku procent tego rynku. Przykładem w tym zakresie jest sieć Eska Rock. Chociaż obecne są media publiczne, takie jak Polskie Radio, to nie udaje im się dogonić podmiotów prywatnych. Dziwić to może chociażby dlatego, że przez lata to pogromy Polskiego Radia były jedynym nadawcą na rynku, więc te lata doświadczeń powinny być ich przewagą konkurencyjną. Jednak na dzisiejszą słabą pozycję spółki (w stosunku do jej możliwości – kadrowych, finansowych i w końcu możliwości odbioru – pokrycia kraju sygnałem nawet w najmniejszych miejscowościach) znaczny wpływ miały uwarunkowania historyczne – Polskie Radio było tubą propagandową władzy, której odbiorcy nie chcieli słuchać⁵.

W pełni konkurencyjny, bo nieskoncentrowany, jest rynek prasowy. Różnorodność gazet pod względem treści (od ekonomicznych, przez „plotkarskie”, do politycznych), częstotliwości ukazywania się (dzienniki, tygodniki, dwutygodniki, miesięczniki itd.), jak i ceny (również prasa bezpłatna, jak dzienniki typu „Metro” rozdawane w większych miastach) daje potencjalnie największe pole do zainteresowania nadawców treści kapitałem intelektualnym. Oni też powinni najsilniej komunikować się z klientami – czytelnikami – by kupili tę konkretną gazetę spośród tak wielu tytułów prasowych (oraz konkurencji w postaci darmowych, internetowych tekstów)⁶.

Jak już wspomniano, dzisiejsze koncerty zakładane były nierzadko przez wizjonerów, takich jak np. Stanisław Tyczyński, który stworzył RMF FM czy Andrzej Wojciechowski – założyciel Radia Zet⁷. Przez to, stacje te przez wiele lat pracowały bez wypracowania procedur, z nieformalnymi strukturami, nierzadko nie przy-

⁴ Na podstawie danych o wynikach oglądalności w 2011 r., www.wirtualnemedial.pl/wiadomosci/televizja/raport-4

⁵ Na podstawie danych o wynikach słuchalności w 2011 r., www.wirtualnemedial.pl/wiadomosci/radio/wyniki-sluchalnosci.

⁶ Na podstawie danych o wynikach czytelnictwa w 2011 r. www.wirtualnemedial.pl/wiadomosci/prasa/czytelnictwo-pracy

⁷ O charyzmie obu założycieli można poczytać m.in. w: „Rzeczpospolitej” z dn. 5 czerwca 2009 r., S. Kucharski, *Jak RMF FM pożarł Radio Zet*, a w wersji internetowej: <http://www.rp.pl/artykul/316102.html?print=tak&p=0>

kładając wagi do kwestii profesjonalnego zarządzania, a więc także świadomego kształtowania kapitału intelektualnego i jego rozwoju. Również struktura przedsiębiorstwa takiego jak telewizja, radio czy redakcja gazety, w istotny sposób różni się od struktury funkcjonalnej przedsiębiorstwa, w którym produkcją zajmuje się zakład produkcyjny, marketingiem zajmuje się dział marketingu, a sprzedażą dział sprzedaży. W mediach każda redakcja jako zakład produkcyjny jest oddzielnym bytem – jest więc wiele, np. kilkanaście zakładów produkcyjnych i każdy z nich wytwarza produkt o podobnych właściwościach. Dział marketingu najczęściej mają wspólny, podobnie dział sprzedaży odpowiada za sprzedaż ze wszystkich zakładów. Tym sposobem zakłady produkcyjne często wytwarzają produkt bardzo podobny, np. dział Wiadomości i Teleekspresu całkowicie oddzielnie przygotowują newsy dokładnie na ten sam temat, wysyłając na tę samą konferencję prasową dwóch dziennikarzy, a później nagrywając tych samych komentatorów.

Istnieją pewne ograniczenia prawne co do własności wytwarzanego przez media produktu. Na rynku mediów obecny jest regulator – Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, która ma bezpośredni wpływ na tworzone przez media treści. Przejawia się to np. poprzez zakazanie częstszego niż co 12 minut przerywania programu radiowego reklamami czy ustalenie proporcji słowa i muzyki w treściach prezentowanych na antenie⁸.

Przy okazji omawiania specyfiki polskiego rynku mediów nie sposób pominąć wstydlivej kwestii częstego braku profesjonalizmu polskich dziennikarzy. Wynika on z braku przygotowania merytorycznego np. kierunkowego wykształcenia – dziennikarze to absolwenci różnych kierunków, przyuczeni najczęściej do dziennikarstwa. Powszechna jest nieznanomość języków obcych, co skutkuje np. opieraniem się tylko na polskich źródłach informacji – przeczytanie depesz Polskiej Agencji Prasowej na temat zagranicznego wydarzenia, ale już nieprzejrzenie depesz agencji Bloomberg, co może negatywnie wpływać na kapitał intelektualny przedsiębiorstwa.

2.2. Odbiorca, producent i produkt

Czytelnik, słuchacz i widz stanowią bardzo szczególny przypadek grupy klientów. Oferuje się im nie tylko produkt i jego reklamy, ale także reklamy innych produktów zupełnie niepowiązanych z tym, który postanowili nabyć. Przykładowo więc oglądając ulubiony serial widz widzi tuż przed jego emisją tzw. trailer, który zachęca, by zasiąść przez telewizorem, bo zaraz wyświetlony zostanie ów serial. Następnie w trakcie emisji serialu widz ogląda wiele reklam – butów, usług finansowych, supermarketu czy czekoladek.

Dany typ medialnego produktu występuje w wersji odpłatnej i nieodpłatnej. Klient może kupić dziennik – np. „Rzeczpospolitą”, ale może też otrzymać jeden

⁸ Ograniczenia nakładane na nadawców można znaleźć na stronie Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji: www.krrit.gov.pl/dla-nadawcow-i-operatorow/regulacje-prawne/polska/

z kilku dzienników bezpłatnych, np. „Metropol” czy „Metro”, które są rozdawane codziennie na największych miejskich skrzyżowaniach.

Zupełnie różna w mediach, niż w przypadku każdego innego przemysłu, jest liczebność grupy klientów. Osiem milionów klientów nie kupi tego samego soku danego producenta w krótkim okresie czasu, ale osiem milionów widzów będzie śledzić losy bohaterów telewizyjnego show.

Wśród medialnych klientów można wyróżnić dwie podgrupy. Jedna to czytelnicy, widzowie i słuchacze, a druga – nie tylko czyta, ogląda i słucha, ale równocześnie jest reklamodawcami, którzy pośrednio decydują o tym, jak dużo zarobi dana spółka medialna. Dlatego np. wiedząc o tym, że większość reklamodawców stacji ma siedziby w Warszawie, Radio Zet zamieszcza w swoich ogólnopolskich serwisach informacyjnych wiele wydarzeń właśnie z Warszawy. Te same wydarzenia, ale z Krakowa, nie znalazłyby się na antenie – uznano by je za zbyt mało ważne, by słyszeć o nich miała cała Polska.

2.3. Obszary kapitału intelektualnego w spółkach medialnych

Opierając się na założeniach modelu Skandii i wyróżnionych tam pięciu obszarach koncentracji kapitału intelektualnego, tj. finansach, procesach, klientach, ludziach i rozwoju, należy się zastanowić, co w mediach będzie kluczowe dla każdego z tych obszarów, a następnie, jakie wskaźniki mogą dany obszar najlepiej określić i jaki wpływ może mieć na nie odbiorca.

Dla finansów istotne będzie uchwycenie wpływów od reklamodawców jako podmiotów wykupujących czas antenowy/miejsce na reklamę prasową, ogłoszenia, artykuły sponsorowane, lokowanie produktu, komunikaty wyborcze. Gros z przychodów będą stanowić także wpływy z konkursów sms-owych oraz głosowania na znane osoby występujące w programach. Dla tego obszaru zaproponowano takie wskaźniki, jak:

- przychody reklamowe,
- przychody reklamowe/przychody całkowite,
- utracone przychody reklamowe/średnia rynkowa,
- przychody reklamowe od nowo pozyskanych reklamodawców,
- zyski z działalności internetowej (będącej uzupełnieniem praktycznie każdego tradycyjnego medium),
- przychody z animacji odbiorców wokół treści prezentowanych w mediach (z konkursów sms-owych/telefonicznych, pobierania płatnego contentu, jak np. wideo zza kulis programu, dostęp do ekskluzywnych newsów wcześniej niż zostaną ogłoszone w medium, głosowanie na gości w talk-show, zawodników w programach opartych na rywalizacji sławnych osób itp.),
- przychody z animacji odbiorców wokół treści prezentowanych w mediach/liczba wszystkich konkursów, talk show etc.,
- zysk z audycji,

- przychody z reklam emitowanych w czasie konkretnych audycji,
- przychody z telefonów i sms-ów w trakcie konkretnych audycji,
- przychody z audycji (konkursów itp.)/przychody z reklam,
- koszty produkcji audycji/przychody z audycji (konkursów itp.),
- koszty produkcji audycji/przychody z reklam emitowanych w trakcie audycji⁹.

Rola odbiorców jest tu dwojaka. Rola bezpośrednia ujawnia się np. w głosowaniach sms-owych i telefonicznych i przy pobieraniu płatnych treści. Odbiorcy w tym przypadku oddziałują również pośrednio. Im liczniej oglądają dany program, tym bardziej pożądanym przez reklamodawców i tym droższy jest jego czas reklamowy, a więc tym większe są przychody z reklam. Oczywiście, działanie to jest dwustronne – mniej odbiorców oznacza mniejszy popyt na czas reklamowy i niższe jego ceny, a więc obniżone wpływy dla medium.

Jeśli chodzi o obszar „klienci”, który w mediach należałoby zdefiniować jako obszar odbiorców treści produkowanych i publikowanych, to konieczne jest uchwycenie udziałów w rynku dla całej stacji TV i radiowej czy gazety i udziałów (oglądalności) konkretnych audycji w każdej ze stacji, a w przypadku dwóch pierwszych nie tylko dla całej stacji, ale i dla konkretnej audycji. Trudniej będzie to zmierzyć w przypadku gazety, bo jak dowiedzieć się, który z artykułów jej konkretnego wydania był czytany najczęściej (chyba że dotyczy to artykułów publikowanych w Internecie). Równie ważna będzie chęć kontaktów klientów z producentem – ich bierność bądź aktywność i reakcja producenta. W tym przypadku posłużyć można by się m.in. następującymi wskaźnikami:

- czas oglądania/słuchania danej audycji,
- czas słuchania/oglądania konkurencyjnych audycji w tym samym czasie,
- częstotliwość przełączania programów w trakcie trwania audycji,
- łatwość dostępu – zasięgu sygnału,
- liczba kontaktów odbiorcy z nadawcą,
- liczba kontaktów elektronicznych,
- liczba kontaktów telefonicznych,
- liczba kontaktów listownych,
- liczba zatrudnionych w biurze kontaktu z widzami, słuchaczami, czytelnikami,
- przeciętny czas kontaktu,
- częstotliwość kontaktu,
- stopień zadowolenia odbiorców z kontaktów z firmą¹⁰.

⁹ M. Szczepańska, *Kapitał intelektualny – zarządzanie i wycena. Nawigator Skandii a współczesne przedsiębiorstwa medialne w Polsce*, [w:] Ogrody Nauk i Sztuk, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2012; artykuł omawia wyprowadzenie wymienionych wskaźników, nie dotyczy natomiast w żaden sposób tematu wartości wnoszonych przez odbiorców treści medialnych do kapitału intelektualnego.

¹⁰ Ibidem.

Powyższe mierniki pozwalają wywnioskować, że obszar jest w całości kształtowany przez klientów. Firma nie powinna być jednak bierna. Powinna próbować uaktywnić klientów. Ma to sens wtedy, gdy będzie w stanie zareagować na wywołany kontakt ze strony odbiorcy. Czytelnik/słuchacz/widz, którego list/mail/telefon zostanie bez odpowiedzi, będzie czuł się jak klient, który zakupił towar, a producent nie chce wysłuchać jego uwag i produkuje dalej, nie zważając na złe (bądź dobre) jego opinie i opinie innych klientów. Warto tu zauważyć, że tak jak przedsiębiorstwu klienci sami często podsuwają modyfikacje produktów czy pomysły na różne formy promocji, tak i w przypadku mediów widz czy czytelnik może chcieć zainteresować nadawcę ciekawym tematem, przedstawić uwagi odnośnie do już opublikowanego materiału, co może stanowić podstawę do stworzenia nowego produktu.

Koncentrując się na procesach zachodzących w przedsiębiorstwie, należałoby przyjąć wskaźniki dość podobne do tych sprawdzonych przez Skandię dla branży ubezpieczeniowej, takie jak:

- liczba osób pracujących w domu/ogólna liczba zatrudnionych,
- liczba pracowników-freelancerów/ogólna liczba zatrudnionych,
- liczba materiałów dziennikarskich zawierających błędy,
- liczba publikowanych sprostowań¹¹.

Odbiorcy mają niewielki wpływ na część kapitału intelektualnego związaną z obszarem procesów. Mogą oni wprawdzie poprzez kontakt z nadawcą wpływać na liczbę publikowanych sprostowań czy poprzez uważne śledzenie treści i wyłapywanie błędów wymuszać przygotowywanie wysokojakościowych produktów pozbawionych (bądź prawie pozbawionych) tych błędów, ale skala takich zachowań i ich rzeczywisty wpływ na produkt (bez błędów) są raczej nie do oszacowania.

W analizie obszaru ludzi, czyli zatrudnionych, konieczne będzie przedstawienie wielu wskaźników obejmujących nie tylko typową dla każdej firmy kadrę administracyjną, menedżerską, informatyczną, pracowników fizycznych, ale przede wszystkim pracowników działu „produkcji”: dziennikarzy, wydawców, producentów, grafików i innych. Dlatego do pomiaru proponuje się wskaźniki następujące:

- liczba pracowników redakcji/liczba wszystkich pracowników,
- wskaźnik rotacji pracowników redakcji,
- przeciętny wiek pracowników redakcji,
- przeciętny staż dziennikarski pracowników redakcji,
- czas przeznaczony na warsztaty i szkolenia (dziennikarskie),
- czas przeznaczany przez pracowników redakcji na kursy językowe,
- liczba pracowników redakcji zatrudnionych na etat,

¹¹ M. Szczepańska, *Kapitał intelektualny – zarządzanie i wycena. Nawigator Skandii a współczesne przedsiębiorstwa medialne w Polsce*, op. cit.

- liczba pracowników redakcji zatrudnionych na umowy o dzieło/umowy zlecenia,
- wskaźnik rotacji pracowników redakcji zatrudnionych na umowy o dzieło i umowy zlecenia,
- liczba pracowników redakcji prowadzących własną działalność gospodarczą,
- wskaźnik rotacji pracowników redakcji prowadzących własną działalność gospodarczą,
- odsetek pracowników redakcji po studiach wyższych,
- odsetek pracowników redakcji po studiach związanych z dziennikarstwem,
- odsetek pracowników redakcji po studiach podyplomowych,
- odsetek pracowników redakcji ze znajomością języka angielskiego,
- średnia liczba dni przepracowana przez pracownika redakcji poza typowym tygodniem pracy (poniedziałek-piątek, 9-18),
- średnia liczba weekendowych i nocnych dyżurów przypadająca na pracownika redakcji¹².

Tak jak w przypadku procesów, mały i niebezpośredni jest wpływ odbiorców na obszar zatrudnionych. Jednak, jak pokazuje specyfika polskich odbiorców, wpływ ten potrafi być dość spektakularny. Wymienić należy tu protesty organizowane przez słuchaczy niezadowolonych ze zmian kadrowych w radiowej Trójce, czy pisanie skarg do Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji oraz apelowanie do właścicieli stacji o zwolnienie, zdaniem odbiorców, niemoralnych dziennikarzy – z takimi zarzutami spotykali się prowadzący prowokacyjny „Poranny WF” w Esce Rock Kuba Wojewódzki i Michał Figurski. Dużo bardziej pożyteczne dla kapitału intelektualnego byłoby zobligowanie mediów do produkcji treści wysokiej jakości, co z kolei zmusiłoby media do doszkalania pracowników i podwyższenia poziomu merytorycznego przygotowywanych przez nich materiałów.

Ostatnim opisanym w Nawigatorze obszarem jest rozwój i odnowa przedsiębiorstwa. Dla mediów badania i rozwój nie są problemem kluczowym, bo spółki ograniczają się najczęściej do tzw. zakupu gotowych formatów programów i seriali, znacznie rzadziej tworzą w 100 procentach koncepcje audycji, nie wzorując się na niczym. Tym, w co mocno media inwestują przede wszystkim, jest rozwój Internetu – portali i stron www, które są bezpośrednio bądź pośrednio związane z programami/audycjami/gazetami. Mają w tym czysto zarobkowy cel – czerpania dodatkowego dochodu z contentu, czyli treści tam umieszczanych. Wobec tego warto uwzględnić:

- całkowity czas potrzebny do uruchomienia nowej audycji,
- wydatki na szkolenia dla pracowników/liczbę pracowników,
- wydatki na szkolenia dla pracowników redakcji/liczbę pracowników,
- wydatki na szkolenia dla pracowników redakcji/wydatki administracyjne,

¹² Ibidem.

- liczba pracowników poniżej 50 lat/ogólną liczbę pracowników,
- przeciętny wiek odbiorców,
- przeciętne dochody odbiorców,
- przeciętny poziom wykształcenia odbiorców,
- liczbę bezpośrednich kontaktów z odbiorcami w ciągu roku,
- liczbę audycji/programów będących w fazie testowania,
- liczbę nowych audycji w ciągu roku,
- średnią liczbę lat (sezonów) emisji audycji,
- liczbę „gwiazd” wśród pracowników redakcji/liczbę nowo przyjętych pracowników redakcji,
- liczbę własnych audycji stacji/ogólną liczbę audycji,
- liczbę kupionych audycji/ogólną liczbę audycji,
- liczbę przygotowanych audycji, które nie weszły na antenę (zakończone po odcinku pilotażowym)¹³.

Ta część kapitału intelektualnego może stanowić wiele „pułapek” dla przedsiębiorcy. Przede wszystkim wskazać należy na problem starzenia się odbiorców. Kluczowym pytaniem dla strategii stacji jest – czy powinniśmy się starzeć razem z naszymi odbiorcami, czy produkować dla aktualnego na dany moment pokolenia dwudziestolatków. Tym, na co wpływ na pewno mają odbiorcy, jest liczba gwiazd – pracowników mediów i liczba tzw. nowych twarzy, bo to klienci decydują o tym, czy chcą oglądać kogoś znanego czy też nie, bo dany dziennikarz „już się opatrzył”. Kwestia „znane czy nowe” dotyczy w takim samym stopniu audycji, seriali, jak i rubryk w gazetach.

Wymienione dla każdego obszaru wskaźniki mają charakter wymierny i mogą być wprost wyprowadzone z danych, które znajdują się w przedsiębiorstwie, w różnych segmentach jego struktury. Wymagać będą zebrania i usystematyzowania, ujednoczenia jednostek, w których będą wyrażone itp. Dodatkowych i specjalnie zaprojektowanych badań wymagają również potrzebne do zarządzania kapitałem intelektualnym wskaźniki opisujące motywację czy przywództwo.

Podsumowanie

Odbiorca wpływa na kapitał intelektualny – pośrednio bądź bezpośrednio – w każdym z obszarów. Przedsiębiorstwo medialne chcące podwyższyć swój kapitał intelektualny, będzie starało się zmotywować swoich czytelników/słuchaczy/widzów do podjęcia aktywności w tym zakresie. Masowo stosowanym narzędziem, niekoniecznie świadomie przez nadawców powiązanim z kapitałem intelektualnym, jest taka animacja odbiorcy wokół prezentowanych treści, która przynosi firmie dodatkowe dochody w postaci sms-ów, telefonów, pobierania „wideo zza kulis programu”. Należy jednak uważać, by nie doprowadzić do

¹³ Ibidem.

przesytu i takiej dominacji treści związanych z konkursami sms-owymi, że np. słuchacz przełączy stację, bo będzie chciał usłyszeć muzykę/informację/żart prowadzącego, a nie nawoływania do wysłania sms-u i możliwości wygrania dużych pieniędzy. Dużo trudniejszym zadaniem jest przyciąganie widzów merytoryczną zawartością programów. Temu zagadnieniu można by poświęcić zupełnie osobną pracę, dość rzec, że w polskich mediach ścierają się dwie opinie – czy to media powinny kształtować gusta odbiorców i ich edukować, np. poprzez trudniejsze w odbiorze treści, skłanianie do myślenia i po pewnym czasie mieć coraz mądrzejszych odbiorców, czy odwrotnie – doprowadzić ich do lenistwa umysłowego, produkując łatwe i przyjemne w odbiorze treści, które nie dają klientom nowej wiedzy o świecie/życiu i które długoterminowo kształtują odbiorcę coraz głupszego. Druga z opcji pozwala szybko zwiększyć oglądalność, a więc i wpływ z reklam i jest łatwiejsza w sensie produkcji. Czy się opłaca? Wydaje się, że polskie media na razie udowadniają, że tak jest. Takie zachowanie wykształca jednak odbiorcę bezrefleksyjnego, a ten raczej nie skontaktuje się z redakcją, żeby podzielić się swoją opinią odnośnie do programu. Mniej chętny będzie także do zaproponowania dziennikarzom tematów ze swojego otoczenia, którymi mogliby się zająć. Ostatnie, co robi, to dopatrzy się rzeczywistego, merytorycznego błędu we właśnie wyemitowanym programie czy przeczytanym tekście. Może być natomiast chętny do zorganizowania protestu w obronie swojego ulubieńca lub przeciwko dziennikarzowi, którego nie znosi. Dla takiego odbiorcy nie będzie miało znaczenia, że zagraniczne serwisy informacyjne nakreślają zupełnie inny kontekst danego zdarzenia, bo zadowolony materiałem zrobionym z depesz polskich agencji. Nie zwróci też uwagi na to, że nawet „autorski” popularny show Szymona Majewskiego jest dokładną kopią formatu stworzonego przez holenderską telewizję. Oczywiście, odbiorcy ta wiedza, umiejętność poddania refleksji, czy wręcz krytyce otrzymywanych treści albo międzynarodowy kontekst relacjonowanego w mediach wydarzenia nie są potrzebne, by żyć. Jednak o ile większość przedsiębiorstw szczydzi się wdrażaniem norm jakości i produkcją wyrobów o jak najwyższej jakości, o tyle wydaje się, że przedsiębiorstwa medialne nie zwracają zazwyczaj uwagi na jakość merytoryczną produkcji. Wydukowany, aktywny klient jest cenny, bo współtworzy wartość firmy i pomaga tę firmę rozwijać, w tym rozwijać jej aktywa niematerialne. Przekonały się o tym przedsiębiorstwa z większości branż, być może nadejdzie również właściwy czas na kształtowanie kapitału intelektualnego w polskich mediach.

INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT IN MEDIA COMPANIES – THE ROLE OF AUDIENCE IN CREATING THE VALUE OF INTELLECTUAL CAPITAL

Summary: The article addresses the topic of the role of media audience in creating intellectual capital (IC) in media companies. Firstly, a selected model of IC (that is Skandia Navigator) is discussed. Then key areas of IC in media are presented, basing on the characteristics of media companies. Among

then special attention is paid to the role of media audience in creating the value of all the areas. The paper should be recognized as an introduction to the topic of IC evaluation and management in media sector.

Keywords: intellectual capital, valuation, management, media, audience, intangible assets, company.

LITERATURA

- [1] EDVINSSON L., MALONE M.S., *Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, PWN, Warszawa 2001.
- [2] SOKOŁOWSKA A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych oraz Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- [3] SZCZEPAŃSKA M., *Kapitał intelektualny – zarządzanie i wycena. Nawigator Skandii a współczesne przedsiębiorstwa medialne w Polsce*, [w:] Ogrody Nauk i Sztuk, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2012.
- [4] KUCHARSKI S., *Jak RMF FM pożarł Radio Zet*, „Rzeczpospolita”, 5 czerwca 2009 r., <http://www.rp.pl/arttykul/316102.html?print=tak&p=0>
- [5] SVEIBY K., *Intellectual Capital and Knowledge Management*, www.sveiby.com.au
- [6] Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, www.krrit.gov.pl/dla-nadawcow-i-operatorow/regulacje-prawne/polska
- [7] Wirtualne Media – raporty oglądalności, słuchalności, czytelnictwa, www.wirtualnemedia.pl