

Jan Fazlagić
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

„UWAGA” JAKO ELEMENT KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie

Pojęcie gospodarki uwagi (*attention economy*) odnosi się do zarządzania informacją w takim sensie, że traktuje zasoby uwagi (w ujęciu poznawczym) jako rzadki zasób i wykorzystuje teorie i koncepcje ekonomiczne w celu rozwiązywania różnych problemów z zakresu zarządzania informacją. Uwaga jest definiowana jako umysłowe zaangażowanie odnoszące się do obiektu informacyjnego. Obiekty takie pojawiają się w zakresie naszej percepcji, zwracamy na nie uwagę i decydujemy, czy mamy na ich podstawie podejmować działanie. W tym opracowaniu uwaga jest traktowana jako autonomiczny komponent kapitału relacyjnego, który z kolei jest elementem kapitału intelektualnego organizacji. W artykule opisano implikacje wynikające z przyjęcia takiego założenia dla teorii kapitału intelektualnego i zarządzania organizacjami.

Słowa kluczowe: kapitał intelektualny, aktywa niematerialne, uwaga.

Kody JEL: A12, D22, D24, D83

Wstęp

Na przełomie XX i XXI wieku, dzięki dokonującym się od lat 60. XX wieku postępowi w technologii informatycznej, udało się stworzyć bardzo wydajne systemy informatyczne. Moc obliczeniowa komputerów stała się na tyle wysoka, że wielokrotnie przewyższyła możliwości obliczeniowe człowieka wyposażonego w suwak logarytmiczny i kalkulator. Menadżerowie zaczęli na poważnie brać obietnicę jaką niesie ze sobą stwierdzenie „decyzja podjęta na bazie pełnych informacji” (*well-informed decision*). Niestety, rosnąca podaż informacji i korespondujące z nim bogactwo źródeł informacyjnych, nie ma przełożenia na efektywność podejmowania decyzji zarówno na poziomie mikro, jak i poziomie makro w gospodarce. Zdolność do przetwarzania informacji i jej zrozumienia, a następnie do wykorzystania przy podejmowaniu decyzji jest rzadkim zasobem. Warto zatem ocenić w jakim stopniu „uwaga” rozumiana, jako zdolność do wyboru odpowiednich informacji, a następnie ich analizy może być uznana za element kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Zdolność ta ma w założeniu dawać przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną. Innymi słowy, sprawność w koncentrowaniu uwagi na odpowiednich informacjach powinna być czynni-

kiem przyczyniającym się do uzyskania przewagi konkurencyjnej w warunkach turbulentnego otoczenia. Oszacowano, że koszty zbierania, przetwarzania i przechowywania informacji wynoszą ponad 50% wszystkich kosztów prowadzenia biznesu w USA (Klausegger i in. 2007). W związku z tym wszelkie zmiany zmierzające do obniżenia tych kosztów mają niebagatelny wpływ na produktywność przedsiębiorstw. W opracowaniu wykorzystano znaną z literatury przedmiotu koncepcję gospodarki uwagi (*attention economy*) w celu opisu zachowań wewnątrz przedsiębiorstwa. Jeżeli przy pewnych założeniach można uznać wagę za czynnik wyjaśniających zachowania podmiotów w gospodarce na poziomie makroekonomicznym warto na bazie takiego założenia przyjrzeć się także implikacjom, jakie niesie uznanie uwagi za zasób na poziomie mikroekonomicznym, czyli poziomie przedsiębiorstwa.

Gospodarka uwagi (*attention economy*)

Atencja (uwaga) pochodzi z łacińskiego *attendere*, które oznacza „rozciągać się w kierunku [czegoś]”. Według *Encyclopedia of the New Economy*, firmowanej przez znany i wpływowy magazyn WIRED gospodarka uwagi (*Attention Economy*) to: rynek, którego funkcjonowanie opiera się na założeniu, że informacja jest dobrem występującym w nieskończonej obfitości. Popyt na informację jest ograniczony zdolnością człowieka do jej absorpcji wynikającą z warunkowań fizjologicznych (Encyclopaedia ... 2009). Gospodarka uwagi jako zjawisko pojawiła się wraz z rozwojem mediów masowych. Koncepcja gospodarki uwagi zakłada, że podmioty na rynku konkurują między sobą o mało rzadki, mało elastyczny, jeśli chodzi o możliwość zwiększenia jego podaży, zasób, jakim jest uwaga. Uwaga (atencja) to innymi słowy stan mózgu odbiorcy informacji, który charakteryzuje sytuację poświęcenia uwagi danemu strumieniowi informacji (np. reklamie, telewizyjnej, reklamie nadawanej przez głośnik w centrum handlowym itd.). Jeśli przeniesiemy perspektywę z psychologicznej na ekonomiczną to ukaże się naszym oczom zupełnie inny krajobraz gospodarki, w której podmioty (agenci) starają się zabiegać o uwagę odbiorcy, a zyskanie tej uwagi umożliwia nawiązanie transakcji rynkowych. Z takiej perspektywy wyróżnikami gospodarki uwagi są:

- rosnąca podaż informacji. Uwaga jest zasobem rzadko występującym, a więc pożądanym i cennym;
- rosnąca konkurencja zmierzająca do poszukania uwagi odbiorców;
- nieustanny deficyt czasu wśród aktywnych zawodowo obywateli;
- rosnąca rola ikon pop kultury w codziennej rzeczywistości;
- przewartościowania w zakresie tego, czym jest prywatność np. zjawisko upubliczniania intymnych szczegółów życia (blogi w Internecie, osobiste wyznania gwiazd na forum publicznym itp.);
- duży popyt na technologie, które ułatwiają pozyskiwanie uwagi;

- uwaga jest komplementarna wobec informacji. Brak uwagi ze strony odbiorcy z kolei obniża jakość procesu komunikacji;
- rosnąca ilość informacji nieprawdziwych tworzonych celowo dla zdezinformowania odbiorców i wpływania na ich zachowania (tzw. *fake news*);
- gospodarka uwagi dotyczy transakcji. W swojej czystej formie nie są to transakcje rynkowe (typu: reklama produktu → uwaga konsumenta → zakup produktu), lecz pozarynkowe (typu: interesująca autoprezentacja → pozyskanie sympatii → nawiązanie rozmowy → przyjaźń).

Zwracanie uwagi oznacza kierowanie myśli, zmianę myślenia w określonym kierunku. Polega to na poddaniu myślenia i świadomości pod wpływ danej osoby, produktu czy wydarzenia. Warto dodać, iż umiejętność przyciągania uwagi jest wyjątkową cechą – z założenia charakteryzuje ona ograniczoną liczbę osób czy firm lub produktów. Uwaga jest zasobem, który jest *de facto* w posiadaniu osób trzecich, których uwagę chcemy przyciągnąć. Uwaga jest zasobem, którego nie można zakumulować jak na przykład kapitału czy dóbr materialnych (Fazlagić 2005; Mierzejewska, Aluchna 2007).

Nadmiar informacji wywołuje negatywny wpływ na zdolność do koncentracji uwagi na produktywności w pracy opartej na wiedzy. Psychologia pracy opisała zjawisko nazwane info-stresem. Info-stress to specyficzny stan wywołany u człowieka przez permanentną niemożność przetworzenia wszystkich docierających do niego informacji. W badaniu przeprowadzonym przez Institute for The Future okazało się, że pracownicy biurowi otrzymywali dziennie około 200 wiadomości, 71% było z tego powodu zestresowanych, a 60% przytłoczonych. W psychologii stan ten nazwano *Attention Deficit Disorder* – ADD. Jego symptomami są:

1. Zwiększona skłonność do pomijania kluczowych informacji przy podejmowaniu decyzji.
2. Spadający czas na refleksję.
3. Trudności w przyciągnięciu uwagi innych.
4. Mniejsza zdolność do ogólnej koncentracji.

Informacja zawsze była podstawą podejmowania decyzji menadżerskich, lecz możliwości, jakie od niedawna oferują rozwiązania ICT znacznie zwiększyły oczekiwania kadry zarządzającej wobec tego, co można nazwać „wsparciem informacyjnym”. Sposoby wykorzystania informacji przez ludzi stały się obiektem badań naukowych. Szkopuł w tym, że ogólnie rzecz biorąc w sposobach wykorzystywania informacji przez ludzi jest wiele irracjonalności. Sanford Grossman, ekonomista University of Pennsylvania opisał zjawisko, które nazwano „paradoksem Grossmana-Stiglitz’a” (Grossman, Stiglitz 1980). W klasycznej ekonomii zakłada się, że rynek funkcjonuje prawidłowo, jeśli wszyscy uczestnicy rynku posiadają pełne informacje. Dzięki temu mogą wzajemnie przewidywać konsekwencje swojego postępowania i dostosowywać do nich

swoje strategie. Rynki idealne nie oferowałyby żadnych bodźców dla uczestników rynku, ponieważ każdy posiadałby pełną informację o działaniach konkurencji. W takiej sytuacji żadna działalność nie mogłaby przynieść zysku. Firmy, które nie osiągałyby korzyści dzięki nowym informacjom zaprzestałyby ich pozyskiwania. Grossman sugeruje, że „informacja doskonała” (*perfect information*) to czysta fikcja. Innymi słowy, gospodarka rynkowa rozwija się właściwie dzięki temu, że firmy nie posiadają pełnej informacji.

Informacja rynkowa ma w dzisiejszych czasach ogromną wartość ponieważ służy do budowania relatywnej luki informacyjnej po stronie konkurentów. Można więc powiedzieć, że z pewnego punktu widzenia firmy pozyskują informację nie dla własnej korzyści, lecz po, to aby zaszkodzić konkurentom (czynią ich gorzej poinformowanymi). Produkty informacyjne, czyli dobra rynkowe związane z wiedzą lub informacją, przybierają różnorodne formy. Mogą nimi być raporty branżowe, programy edukacyjne, usługi konsultingowe czy inne profesjonalne opinie. Usługi informacyjne to także działania związane z zarządzaniem bazami danych. Multimiliardowy rynek informacji istnieje dzięki asymetrii – nabywcy są niepewni i brak im wiedzy: dlatego kupują ją od tych, o których sądzą, że wiedza więcej (nie mylić z: „którzy wiedzą więcej”). Jedną z irracjonalności na rynkach informacji jest to, że największe zyski przynosi sprzedaż informacji... niskiej jakości, a sprzedawcy informacji wysokiej jakości walczą, żeby przetrwać. M. Sarvara zbudował model opisujący strukturę konkurencji na rynku informacyjnym. Na konkurencję na tym specyficznym rynku wpływają dwa wymiary percepcyjne: perspektywa sprzedawcy wiedzy i jakości dostarczanych informacji. Strukturę konkurencji informacyjnej przedstawiono na schemacie 1. Perspektywa, jako jeden z wymiarów, nie jest „tym, co wiesz lub mówisz”, ale raczej „tym, jak postrzegana jest Twoja metodologia.” Na cenę informacji, czyli na zysk, jaki ona generuje, wpływa istotnie korelacja perspektyw między sprzedawcami. Kolejną irracjonalnością rynków informacji jest więc relatywizm. Wiedzą o tym sprzedawcy, którzy aby zwiększyć sprzedaż drogiego modelu wprowadzają do oferty model arcy-drogi po to, aby zwiększyć sprzedaż tego pierwszego. Dwa raporty, dwie opinie powstałe na podstawie tej samej wiedzy, procedury, metody, stwarzają domniemanie, że przy zachowaniu odpowiedniej staranności, zawartość merytoryczna jest bardzo podobna, a więc ich cena nie powinna się istotnie różnić. Zapotrzebowanie na informacje jest ogromne i będzie rosło. Należy mieć świadomość faktu, że natura rynków informacji jest zupełnie inna niż produktów materialnych i ma to znaczący wpływ na kształt strategii konkurencyjnej.

Schemat 1. Konkurencja na rynku informacyjnym

	<i>Różne perspektywy</i> (sprzedawcy pochodzą z różnych „szkół myślenia”)	<i>Taka sama perspektywa</i> (sprzedawcy pochodzą z tej samej „szkoły myślenia”)
Niska jakość (wysoki poziom niepewności; niski poziom pewności; mała dokładność informacji)	Najwyższe zyski: <ul style="list-style-type: none"> nabywcy kupią od obydwu sprzedawców konkurencji sprzedają dobra komplementarne niskie koszty konkurowania 	Średnie zyski 1 – 2 zakupione raporty
Wysoka jakość (wysoki poziom pewności; wysoki poziom niezawodności; wielka dokładność informacji)	Średnie zyski 1 – 2 zakupione raporty	Najniższe zyski: <ul style="list-style-type: none"> Nabywcy kupują od jednego sprzedawcy Konkurencji sprzedają substytuty Ostra konkurencja cenowa

Źródło: Parker (2001, s. 361).

Znaczenie informacji jako zasobu w zarządzaniu organizacjami

W zasadzie stan „pełnego poinformowania” jest tylko zjawiskiem teoretycznym. W rzeczywistości mamy do czynienia jedynie z niedoborem lub nadmiarem informacji. Każdy z tych stanów rzuca inne wyzwania dla menadżerów. Pierwszy stan nazwany został przez słynnego teoretyka wojskowości von Clausewitza „mgłą” na polu bitwy. Stan drugi jest doświadczany coraz częściej. W tabeli 1 przedstawiono różnice między zarządzaniem w warunkach niedoboru oraz zarządzaniem w warunkach nadmiaru informacji. Zarządzanie w warunkach nadmiaru informacji jest obecnie jednym z największych wyzwań dla menedżerów związanych z zarządzaniem w erze turbulencji.

Z doświadczeń programu *The Security Studies Program* (SSP) realizowanego wspólnie z Armią Amerykańską (US ARMY) realizowanego przez słynny MIT wynika, że ilość zebranych informacji nie musi koniecznie sprzyjać poprawie sytuacji militarnej na polu bitwy. Jeden z klasyków teorii wojskowości (Schrage 2003). Oczywiście jest, że sama informacja jeszcze niewiele zmienia. Dopiero interpretacja i łączenie faktów ze sobą może zaowocować planem taktycznym lub strategią. Wyciągane wnioski mogą być miejscami ze sobą sprzeczne, zwłaszcza jeśli ilość posiadanych informacji jest ogromna. Powstały sonary, satelity, samoloty szpiegowskie i cała gama urządzeń ICT, których jedynym przeznacze-

niem jest pozyskanie dokładnej informacji o działaniach strony przeciwnej. Z całą pewnością dzisiejsza technologia zdjęła część „mgły” z trzymanyh w ściślejszej tajemnicy informacji o posunięciach strategicznych przeciwnika. Dzięki temu ruchy wrogich jednostek są dla nas tak samo dobrze widoczne jak ruchy naszego wojska. Do tego liczne kanały komunikacyjne sprawiają, że dowódcy mogą śledzić poczynania swoich wojsk z dalekiej odległości i na bieżąco kontrolować sytuację. Analizowanie danych o przemieszczeniu się wojsk przeciwnika może być z założenia niejasne i wyjaśnienie tego na podstawie gamy dostępnych danych może prowadzić do sprzecznych wniosków. Tutaj jednak decydują nie posiadane informacje, tylko szczęście, przygotowanie, doświadczenie i zaangażowanie w dane przedsięwzięcie. Również w momencie, kiedy pojawia się zagrożenie dla życia ludzkiego, element czasu nabiera ogromnego znaczenia. Decyzje muszą być podejmowane szybko. Dogłębne analizowanie wszystkich informacji może być nie do wykonania, zwłaszcza jeśli dowódca sił zbrojnych czy kontroler lotów zaczyna otrzymywać od 10 do 1000 razy więcej informacji na jednostkę czasu. Wówczas doinformowanie o wszystkich szczegółach jest niekonieczne, istotne stają się czynniki kluczowe, które będą mogły zapewnić przetrwanie objętych zagrożeniem osób. Znaczenia nabiera w takim wypadku nie pytanie „Ile informacji posiadamy?”, lecz „Co te informacje znaczą?” oraz „Jak można je wykorzystać?”

Tabela 1. Uwarunkowania zarządzania w warunkach niedoboru i nadmiaru informacji

Wyszczególnienie	Zarządzanie w warunkach niedoboru informacji	Zarządzanie w warunkach nadmiaru informacji (<i>information overload</i>)
Metafora	„Mgła”	„Pełna widzialność”
Marzenie lidera organizacji	Wiedzieć więcej	Wiedzieć, co jest najważniejsze
Strategiczne wyzwanie	Jak zdobyć więcej informacji?	Jak zdobyć i zidentyfikować kluczowe informacje?
Działania operacyjne	Pozyskiwanie informacji	Filtrowanie informacji, ocena informacji, zamiana informacji na wiedzę
Tryb działania	Poszukiwanie odpowiedzi	Zadawanie pytań (<i>quizzics</i>) (Fazlogić 2008)
Kluczowe kompetencje	Inteligencja, dyscyplina	Kreatywność, tolerancja dla wieloznaczności, spójny system wartości

Źródło: opracowanie własne.

Do niedawna przyjmowano za pewnik, że zwiększenie ilości przetwarzanych informacji prowadzi do wzrostu efektywności i optymalizacji zużycia zasobów (np. oszczędności w ilości zużywanej amunicji). W czasie gier wojennych okazywało się – ku zaskoczeniu wszystkich – że używano aż do pięciu razy więcej amunicji niż miało to miejsce zwykle podczas podobnych działań. Nagłe zwiększenie

szenie ilości i jakości informacji oznaczało pojawienie się w polu decyzyjnym nowych celów. Okazało się, że równanie:

większa ilość informacji = lepsza informacja

nie zapewnia jednak efektywniejszego, lepszego podejmowania decyzji. Nową jakość wprowadza także coraz powszechniejsze występowanie informacji fałszywych. Sun Tzu opisywał w *Sztuce Wojny*, jak ważnym elementem do wykorzystania podczas starć z wrogiem jest ujawnianie nieprawdziwych informacji, symulowane ucieczki w popłochu, które miały wciągnąć przeciwnika w zasadzkę, „udawanie słabego gdy jest się silnym, udawanie głodnego gdy jest się sytym, okazywanie zmęczenia gdy jest się wypoczętym”. Ponieważ w zasadzie wszystkie decyzje podejmowane przez menadżerów są związane ze zbieraniem, przetwarzaniem i przekazywaniem informacji (Schick i in. 1990, s. 203; Klausegger i in. 2007), pojawiają się następujące dylematy:

1. Czy powinniśmy racjonować (ograniczać dostęp) informację? Obniży to poziom motywacji, spójności zespołu i zaufanie do kierownictwa; kierownicy, którym zarząd odmawia dostępu do informacji będą się czuć dyskryminowani.
2. Czy zapewnić swobodny dostęp do wszystkich informacji? Gdy wszyscy pracownicy mają dostęp do informacji pojawiają się rozbieżności w interpretacji informacji, a kierownictwo będzie dążyło do zatajania pewnych informacji – tych, które podważają słuszność decyzji kierownictwa.

Dylematy powyższe można powiązać z koncepcją kapitału intelektualnego (KI) organizacji (Fazlagić 2006; Fazlagić 2018). Jeśli przyjmiemy wcześniejsze wywody na temat znaczenia przeładowania informacyjnego za słuszne, to okaże się, że zdolność do radzenia sobie z negatywnymi skutkami przeładowania informacyjnego, a także zdolność do zarządzania uwagą są istotnymi elementami kapitału intelektualnego w erze turbulencji.

***Information overload* a pomiar kapitału intelektualnego**

Kapitał intelektualny (KI) jest pojęciem niezwykle mało precyzyjnym nawet jak na standardy nauk o organizacji i zarządzaniu. Zróżnicowanie definicji KI, które można zaobserwować w literaturze przedmiotu wynika przede wszystkim z faktu, że definicje te są sformułowane przez przedstawicieli różnych zawodów i dyscyplin wiedzy (por. tabela 2). Wśród alternatywnych wobec KI określeń w literaturze przedmiotu pojawiają się takie określenia, jak (Sánchez, Elena 2006).

- aktywa wiedzy (*knowledge asstes*),
- wartości niematerialne (*intangibles*)
- aktywa intelektualne (*intellectual assets*).

Pomiary sprowadza się do obliczenia wartości cząstkowych wskaźników pomiarowych przedstawionych w tabeli 2.

Tabela 2. Najczęściej stosowane podejście do pomiaru kapitału intelektualnego

Określenie obszaru pomiarowego	Uzasadnienie	Przykładowe wskaźniki pomiarowe	Uzasadnienie wyboru wskaźnika; założenia leżące u podstaw wyboru dawnego wskaźnika
Kapitał ludzki	Ludzie i zawarta w ich umysłach wiedza stanowią rdzeń kapitału intelektualnego każdej firmy	<ul style="list-style-type: none"> • Odsetek pracowników z wyższym wykształceniem (%) • Odsetek pracowników z tytułem dra (%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lepiej wykształceni pracownicy są bardziej produktywni i szybciej adaptują innowacje wdrażane w firmie • Firmy zatrudniające pracowników z przygotowaniem do prowadzenia prac naukowych są w stanie tworzyć więcej innowacji
Struktura wewnętrzna, kapitał organizacyjny	Produktywność pracowników wiedzy może być istotnie zwiększona, jeśli zostaną wsparci przez odpowiednią infrastrukturę niematerialną w postaci personelu administracyjnego, systemów IT, systemów zarządzania w tym PM itd.	<ul style="list-style-type: none"> • Stosunek liczby pracowników administracyjnych do liczby ekspertów • Indeks satysfakcji pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktywność pracowników kreatywnych najlepiej zwiększyć delegując zadania nie-kreatywne do realizacji przez personel wsparcia • Zadowoleni z pracy pracownicy są bardziej wydajni; mniejsza fluktuacja personelu obniża koszty funkcjonowania firmy
Struktura zewnętrzna, kapitał klienta	Kapitał klienta jest uznawany za jeden z trzech podstawowych składników kapitału intelektualnego (obok kapitału ludzkiego oraz kapitału organizacyjnego). Dotyczy relacji z interesariuszami zewnętrznymi firmy (np. dostawcami, konkurentami, mediami, potencjalnymi pracownikami itp.)	<ul style="list-style-type: none"> • Indeks satysfakcji klientów • Indeks satysfakcji dostawców w łańcuchu dostaw • Rozpoznawalność marki 	<ul style="list-style-type: none"> • Zadowoleni klienci (szczególnie, gdy satysfakcja ma charakter emocjonalny) gwarantują większą lojalność wobec marki • Zadowoleni dostawcy gwarantują większą stabilność dostaw i elastyczność w rozwiązywaniu problemów, jakie pojawiają się w łańcuchu dostaw • Większa rozpoznawalność marki zwiększa sprzedaż i uodparnia klientów na działania konkurentów

Źródło: jak w tabeli 1.

Uwaga jest koncepcją wywodzącą się bezpośrednio z psychologii i nauk o mózgu. Ekonomia zaadaptowała tę koncepcję i sformułowała pojęcie „ekonomia uwagi”. W niniejszym opracowaniu autor proponuje, aby pójść o krok dalej i uczynić gospodarkę uwagi atrybutem organizacji. Dzięki temu uwaga może stać się wartościowym, na potrzeby opisu kapitału intelektualnego, atrybutem organizacji. Zarządzanie uwagą, w tym ograniczanie przeładowania informacyjnego, jest niemal oczywistym wyzwaniem dla współczesnych menadżerów. Jeśli na przeładowanie organizacyjne cierpią zarówno pojedynczy pracownicy (kapitał ludzki), jak i cała organizacja (kapitał strukturalny), to warto zająć się tym problemem w sposób systemowy. Wówczas będziemy mogli do praktyk zarządzania organizacją włączyć takie działania mające wpływ na wartość kapitału intelektualnego, jak na przykład:

- a) rekrutację pracowników pod kątem ich kompetencji do radzenia sobie z *information overload*;
- b) oceny okresowe pracowników pod kątem ich zdolności do ograniczania *information overload* (np. inteligentne i selektywne przekazywanie informacji do innych pracowników);
- c) oceny strategii organizacji pod kątem ograniczenia zjawiska *information overload*;
- d) przeprowadzenie rachunku *Activity-Based Costing* (ABC) pod kątem generowania zbędnych informacji przez poszczególne komórki organizacji.

Implikacje wynikające z uznania uwagi za element KI przedsiębiorstwa są następujące:

- 1) Uwaga jest elementem kapitału relacyjnego – może dotyczyć klientów (najbardziej oczywista konotacja), ale także dostawców i kooperantów, a także innych interesariuszy (np. mediów, liderów opinii, decydentów itp.).
- 2) Stwierdzenie, że uwaga jest zasobem/wartościowym atrybutem nie jest rewolucyjne w swej treści, ale dotychczas w literaturze nie wykorzystano go w celu zagregowania jako odrębnego komponentu KI.
- 3) Uwagę można zoperacjonalizować, a następnie wykorzystywać stosowne mierniki (np. najbardziej powszechny, stosowanym już od wielu lat jest liczba wejść na stronę internetową, liczba wzmiankowań w prasie, Indeks Hirscha¹).

Podsumowanie

Uwaga jest dobrem łatwo psującym się, podobnie jak owoce czy miejsca, które musi sprzedać linia lotnicza w samolocie. Gdy moment, w którym można przyciągnąć uwagę odbiorcy mija nie można go już odzyskać. Trudno jest udo-

¹ Dotyczy prac naukowych.

kumentować istnienie uwagi, ponieważ jest bezcielesna. Podobną trudność sprawia udokumentowanie istnienia grawitacji. Jest niewidzialna, a widzimy jedynie efekty jej występowania (na ziemi) lub niewystępowania (w kosmosie). Uwaga (niem. *Aufmerksamkeit*) spełnia kryteria, które charakteryzują walutę pieniężną: ma wysoką wartość utylitarną oraz wartość wymienną. Media w takim ujęciu pełnią rolę instytucji finansowych. Kredytu udziela się osobom występującym w mediach². Reklama jest więc sposobem przyciągnięcia uwagi odbiorcy. KI określa zdolność do generowania przez organizację zysków w przyszłości. Nie ulega wątpliwości, że zjawisko przeładowania informacyjnego jest wszechobecne. W związku z tym pomiar wartości kapitału intelektualnego powinien uwzględniać aspekty związane z zarządzaniem uwagą pracowników, a także efektywnością korzystania z generowania informacji w organizacji.

Bibliografia

- A *Guide For Intellectual Capital Statements – A Key to Knowledge Management*, (2000), Danish Agency for Trade and Industry, Ministry of Trade and Industry, Copenhagen.
- Davenport T.H., Beck J.C. (2001), *The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business*, Harvard Business School Press, Boston.
- Derber Ch. (2002), *Zaistnieć w społeczeństwie*, GWP, Gdańsk.
- Fazlagić A. (2005), *W poszukiwaniu uwagi – gospodarka „zaistnienia”*, „Marketing i Rynek”, nr 1.
- Fazlagić A. (2006), *Zarządzanie wiedzą. Recepta na sukces w biznesie*, Wydawnictwo GSHM Milenium w Gnieźnie, Gniezno.
- Fazlagić J. (2008), *Sztuka zadawania pytań – Quizzics*, „CEO”, nr 7-8.
- Fazlagić J. (2013), *Aktywa intelektualne niepublicznych szkół wyższych*, AFiBV, Warszawa.
- Fazlagić (2018), *Kapitał intelektualny w polskich powiatach*, Wydawnictwo UEP, Poznań.
- Goldhaber M.H. (1992), *Attention: The System of Post Industrialism?*, “Z papers”, Vol. 1, No. 2.
- Grossman S., Stoglitz J. (1980), *On the Impossibility of Informationally Efficient Markets*, “American Economic Review”, Vol. 70, Iss. 3.
- Klausegger C., Sinkovics R.R., Zou H.J. (2007), *Information overload: a cross-national investigation of influence factors and effects*, “Marketing Intelligence & Planning”, Vol. 25, Iss. 7.
- Jensen R. (1999), *The Dream Society: The Coming Shift from Information to Imagination*, McGraw-Hill Education, London.
- Kotler Ph., Carpenter G.S., Lodish L. (2009), *Tajniki marketingu*, K.E. Liber, Warszawa.

² <http://www.alamut.com> [dostęp: 15.07.2018].

- Mierzejewska B., Aluchna M., (2007), *Attention economy – koncepcja zarządzania uwagą (cz. I)*, „e-mentor”, nr 2(19).
- Parker Ph. (2001), *Ile kosztuje informacja?*, (w:) *Tajniki marketingu: przewodnik po marketingu dla studentów MBA*, K.E. Liber, Warszawa.
- Sanchez M.P., Elena S. (2006), *Intellectual capital in universities*, “Journal of Intellectual Capital”, Vol. 7, No. 4.
- Schrage M. (2003), *Perfect Information and Perverse Incentives: Costs and Consequences of Transformation and Transparency*, “SSP Working Paper”, May.
- Sternberg E. (1999), *The Economy of Icons: How Business Manufactures Meaning*, Praeger Publishers.
- Schick A.G., Gordon L.A., Haka S. (1990), *Information overload: a temporal approach*, “Accounting, Organizations and Society”, Vol. 15, No. 3.
- Uraziński G. (2009), *Władcy liczb*, „Forbes”, nr 6.

Attention as an Element of Intellectual Capital of an Enterprise

Summary

Attention economy relates to the information management that treats human attention as a scarce resource and applies economic theories and frameworks to solve various information management problems. Attention is defined as a mental engagement on a particular item of information. Items come into our awareness, we attend to a particular item, and then we decide whether to act. In this article, attention is described as an autonomous component of relationship capital which is a part of intellectual capital. The theoretical and managerial implications for exposing attention as an element of IC are described.

Key words: intellectual capital, intangible assets, attention.

JEL codes: A12, D22, D24, D83

Artykuł zaakceptowany do druku w kwietniu 2018 roku.

Afiliacja:
dr hab. Jan Fazlagić, prof. nadzw. UEP
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
Katedra Badań Rynku i Usług
ul. Towarowa 53
61-875 Poznań
e-mail: jan.fazlagic@ue.poznan.pl