

## KAPITAŁ INTELEKTUALNY – ZARZĄDZANIE I WYCENA (NAWIGATOR SKANDII A WSPÓŁCZESNE PRZEDSIĘBIORSTWA MEDIALNE W POLSCE)

MICHALINA SZCZEPAŃSKA  
michalinaszczepanska@gmail.com



„Menedżerowie zmagają się tu i teraz, by dostosować się do zmian w przesunięciu środka ciężkości ekonomicznej: w przejściu od zarządzania i mierzenia aktywów fizycznych i finansowych, do kultywacji i uznania wiedzy jako najistotniejszego aktu kreacji wartości (...) zapytajcie menedżera któregośkolwiek przedsiębiorstwa, jaki odsetek całkowitej wartości przypisałby aktywom niematerialnym – wszystkiemu od indywidualnych umiejętności i *know-how*, po systemy informatyczne, wzory i znaki handlowe oraz relacje z dostawcami i klientami – i uzyskacie tę samą odpowiedź: ponad 80%”<sup>1</sup>.

### WPROWADZENIE

Wiele z koncepcji zarządzania mówi o zasobach niematerialnych, skupia się na wiedzy, kapitale ludzkim i *know-how*. Za przykład może posłużyć zarządzanie wartością przedsiębiorstwa czy zarządzanie zasobami ludzkimi. Tam są one jednak zazwyczaj cząstkowe i nieuporządkowane, a próbą zebrania wszystkich aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa jest koncepcja kapitału intelektualnego. Pojęcie kapitału intelektualnego po raz pierwszy pojawiło się w 1987 r. w tzw. *Raporcie Konrada*<sup>2</sup>, w którym siedmiu Szwedów skrytykowało dotychczasowy sposób sprawozdawczości. Dotąd, o wartości i kondycji firmy, decydowały płynność, rentowność i zadłużenie, zaś sam raport zwrócił uwagę na aktywa niematerialne – na pracownika, jego potencjał, kulturę przedsiębiorstwa i inne, a więc aktywa „ukryte” firmy, nieuwzględnione w sprawozdaniu finansowym przedsiębiorstwa<sup>3</sup>. *Raport Konrada* był podstawą wszystkich późniejszych koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym. W 1991 r. utworzono pierwsze na świecie stanowisko dyrektora ds. kapitału intelektualnego (w szwedzkiej Skandii), które objął Leif Edvinsson<sup>4</sup>.

### DEFINICJA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO

Sam L. Edvinsson zdefiniował kapitał intelektualny, jako połączenie kapitału ludzkiego i strukturalnego<sup>5</sup>. Przez kapitał ludzki rozumiał wiedzę, umiejętności, innowacyjność i zdolność poszczególnych pracowników do sprawnego wykonywania zadań (a więc odejście pracowników z przedsiębiorstwa może wiązać się z zanikiem „pamięci organizacyjnej”); kapitał strukturalny, to, wedle badań Skandii, efekt ukierunkowanych działań ludzi, jak np. bazy danych o klientach, oprogramowanie komputerowe, systemy przepływu informacji, procedur, dokumentów, uzyskane koncesje, czyli coś, co jest własnością przedsiębiorstwa. W późniejszych publikacjach L. Edvinsson pisał również o trzecim rodzaju kapitału - kapitale relacyj-

<sup>1</sup> P. LaBarre, *The Rush on Knowledge*, „Industry Week” 19.02.1996, s. 53.

<sup>2</sup> K. E. Sveiby, *The Invisible Balance Sheet: Key indicators for accounting, control and valuation of how-know companies*, [www.sveiby.com.au](http://www.sveiby.com.au), 14.06.2012.

<sup>3</sup> A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Warszawa 2005, s. 51-53.

<sup>4</sup> B. Skuza, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie Grupy Skandia*, [w:] Wawrzyniak B. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2003, s. 198.

<sup>5</sup> P. Wachowiak, *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Warszawa 2005, s. 45-46.

nym, za który uważał wartość relacji organizacji z podmiotami otoczenia (zwłaszcza z klientami)<sup>6</sup>.

Inne definicje kapitału intelektualnego mówią o „aktywach opartych na wiedzy, które są własnością firmy i które w przyszłości będą źródłem korzyści dla firmy”<sup>7</sup>, „materii intelektualnej, która została zmaterializowana, uchwycona i wykorzystana do stworzenia wysoko wartościowych aktywów”<sup>8</sup>, „działalności każdego przedsiębiorstwa, która zależy od patentów, procesów, umiejętności menedżerów, technologii, informacji o konsumentach i dostawcach a także doświadczenia”<sup>9</sup>, „różnicy między wartością rynkową firmy, a kosztem wymiany jej aktywów”<sup>10</sup>, „wiedzy posiadającej możliwość przekształcenia się w wartość”<sup>11</sup>. Rozważając kwestię wiedzy warto jeszcze wspomnieć o miejscach, w których można ją w organizacji znaleźć, a wedle badań z 2001 r., 26% z niej przechowywana była w firmie na papierze, 20% w postaci elektronicznej, zaś 42% w umysłach pracowników<sup>12</sup>.

### ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM

Zarządzanie kapitałem intelektualnym jest świadomym efektem kreowania wartości dodanej na podstawie aktywów niematerialnych, jest złożonym procesem przyjmującym różne kierunki rozwoju<sup>13</sup>, polega na identyfikowaniu, mierzeniu i pełnym wykorzystaniu oraz rozwoju ukrytego potencjału przedsiębiorstwa<sup>14</sup>. Wśród modeli zarządzania, wykorzystujących kapitał intelektualny, można wyróżnić m.in. *Nawigator Skandii*, *Raport Konrada*, *Platformę Wartości* czy *Monitor Aktywów Niematerialnych*. Bogactwo literatury przedmiotu nie pozwala na zaprezentowanie wszystkich ujęć kapitału intelektualnego. W pracy pokrótce omówiono jeden, subiektywnie wybrany, by później, na podstawie wyproduzowanych w nim pojęć, przedstawić propozycję ujęcia kapitału intelektualnego w branży medialnej.

Swedzka Skandia (branża ubezpieczeniowa), poprzez swój pionierski na świecie *Nawigator*, realizuje dwa zadania: pomiar kapitału intelektualnego przy pomocy zestawu wskaźników (*valuation*) i równoczesne zarządzanie składnikami tego kapitału (*navigation*). Na wartość rynkową firmy według Skandii składa się kapitał finansowy oraz kapitał intelektualny. Ten drugi tworzony jest przez kapitał ludzki i kapitał strukturalny, który dzieli się na kapitał innowacyjny i procesów (obejmujący procedury, techniki i programy pracownicze, zwiększające efektywność wytwarzania lub dostawy usług). Przez kapitał innowacyjny rozumiane są aktywa niematerialne i własność intelektualna.

Autorzy *Nawigatora Skandii* koncentrują się na pięciu głównych obszarach, a są to<sup>15</sup>:

- finanse,
- klienci,
- procesy,

<sup>6</sup> L. Edvinsson, M. S. Malone, *Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, Warszawa 2001.

<sup>7</sup> A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym – koncepcje i praktyka*, Gdańsk 2002, s. 59.

<sup>8</sup> Tamże.

<sup>9</sup> Tamże, s. 58.

<sup>10</sup> P. Hegedahl, *Kapitał intelektualny-kluczowy majątek współczesnej organizacji*, materiały TMI International, za: A. Sokołowska, dz. cyt., s. 13.

<sup>11</sup> A. Jarugowa, J. Fijałkowska, dz. cyt., s. 58.

<sup>12</sup> Y. Malhort, *Knowledge Management and Business Model Innovation*, Idea Group Publishing, London 2001, za: S. Olko, *Własność intelektualna majątkiem przedsiębiorstwa – kapitał intelektualny firmy*, Gliwice 2009, s. 18.

<sup>13</sup> A. Sokołowska, dz. cyt., s. 52.

<sup>14</sup> K. Sveiby, *Intellectual Capital and Knowledge Management*, www.sveiby.com.au, 10.11.2011.

<sup>15</sup> L. Edvinsson, M. S. Malone, dz. cyt., s. 56-57.

- ludzie,
- rozwój.

Obszarom tym łącznie przyporządkowano 111 wskaźników. Przykładowo w obszarze finansowym są to: aktywa ogółem, aktywa na jednego zatrudnionego, zyski na jednego zatrudnionego, przychody wynikające z operacji nowych jednostek, wskaźnik straconych klientów do średniej w sektorze. Obszar kliencki jest definiowany m.in. przez roczną sprzedaż na jednego klienta, łączną liczbę wizyt klienta w przedsiębiorstwie, przeciętną długość związku z nim czy liczbę dni poświęconych na wizyty u niego. Na obszar procesów składają się koszty błędów administracyjnych, czas przetwarzania, liczba komputerów osobistych i laptopów na pracownika, wydajność sieci na jednego pracownika oraz wiele innych. Obszar ludzki tworzony jest przykładowo przez retencję pracowników, czas poświęcony na szkolenia, liczbę kobiet na stanowiskach kierowniczych czy przeciętny wiek pracowników. W obszarze rozwoju znajdują się 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. O ile obszar finansowy mówi o przeszłości firmy i o jej dotychczasowym działaniu, o tyle klienci, procesy i obszar ludzki informują o obecnym stanie przedsiębiorstwa, a obszar rozwoju zapowiada przyszłość i pozwala zidentyfikować i wykorzystać potencjalne szanse. Wymienione powyżej wskaźniki mogą wyrażać swoją wartość w dolarach bądź w wartościach dziesiętnych (np. przy udziałach w rynku czy innych wskaźnikach wydajności)<sup>16</sup>.

Wskaźniki, które są adekwatne dla sektora ubezpieczeń, niekoniecznie sprawdzą się w branży mediów. Dlatego podjęto próbę opisanie kluczowych dla mediów wymiarów kapitału intelektualnego, uwzględniających specyfikę branży i kraju działania przedsiębiorstw medialnych (w tym wypadku Polski).

#### **PRZYKŁADOWE KONCERNY MEDIALNE DZIAŁAJĄCE W POLSCE**

Wśród typów mediów można wyróżnić radio, prasę, telewizję oraz internet. Wokół nich budowane były od lat 80. i 90. dziś funkcjonujące koncerny, które najczęściej w swoim portfolio posiadają kilka typów mediów. Agora, założona w 1992 r., skupia w swoich rękach ogólnopolski dziennik („Gazetę Wyborczą”), szereg 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 koncentruje się głównie na rynku radiowym, posiadając 6 stacji radiowych, stacje internetowe, portal muzyczny i studio produkcji dźwiękowej i telewizyjnej. Grupa ITI – posiada stacje telewizyjne, platformy cyfrowe, portale i platformy internetowe, sieć kin, wydawnictwa, czasopisma, agencję artystyczną, klub piłkarski i sportowy. Te zaledwie trzy grupy medialne, z wielu działających na polskim rynku, pokazują ogromną różnorodność gromadzonych mediów i wszelkiej działalności z mediami powiązanej (artystycznej, sportowej, filmowej). W związku z tym, że każda z tych działalności wymaga dostosowania modelu kapitału intelektualnego dokładnie do swojej specyfiki, niniejszy artykuł, mający być zaledwie wprowadzeniem do tematyki kapitału intelektualnego w koncernach medialnych, obejmie kapitał intelektualny w mediach *sensu stricto* a więc w telewizji/prasie/radiu.

#### **WYRÓŻNIKI BRANŻY MEDIALNEJ**

Specyfika mediów, jako producentów treści, czyli swego rodzaju produktów dla odbiorców – słuchaczy, widzów, czytelników, ma wpływ nie tylko na produkt, ale i na strategię, działania

<sup>16</sup> L. Edvinsson, M. S. Malone, dz. cyt., s. 56-57.

marketingowe oraz inne – które z kolei składają się na kapitał intelektualny, dlatego nie mogą być pominięte.

W pierwszej kolejności, należy zwrócić uwagę na występujące na rynku telewizyjnym i radiowym stosunkowo duże skoncentrowanie i podział pomiędzy trzy ogólnopolskie telewizje (TVP, TVN, Polsat) i dwie stacje radiowe (RMF i RadioZet). Niewielką rolę odgrywają produkty wyspecjalizowane – w postaci kanałów tematycznych (tak radiowych, jak i telewizyjnych). Znacznie mniejsze skoncentrowanie występuje na rynku prasy – dzienników, tygodników czy magazynów<sup>17</sup>.

Co więcej, na rynku mediów istnieje regulator w postaci Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji, która ma bezpośredni wpływ na produkt – np. poprzez zastrzeżenie częstotliwości reklam lub zawartości polskiej muzyki czy słów vs. muzyki w treściach prezentowanych na antenie<sup>18</sup>.

Ponadto media to branża, w której z jednej strony, dużą (choć malejącą) rolę odgrywa publiczne przedsiębiorstwo tj. TVP – ze względu na uwarunkowania historyczne – zasięg i tzw. pokrycie sygnałem kraju. Z drugiej strony, słaba jest pozycja publicznego radia – pomimo zasięgu i pokrycia kraju sygnałem.

Dodatkowo, producent mediów oferuje nie tylko to, co wytworzył oraz reklamy swojego produktu, ale i reklamy innych produktów, a odbiorcy przyjmują to.

Należy także zauważyć, że oferowany produkt występuje w wersji bezpłatnej i płatnej (TVP i np. kanały obecne na platformach cyfrowych, treści internetowe dostępne dla wszystkich i dla posiadaczy abonamentu/prenumeraty, dzienniki bezpłatne i płatne).

Również wielkość grupy odbiorców mediów różni je od pozostałych branż. Mianowicie, jest ona nieporównywalnie większa od grupy klientów, do której są w stanie dotrzeć producenci z innych branż (telewizor jest praktycznie w każdym domu, więc dociera do prawie całej ludności kraju, zaś np. producent soku pomarańczowego jest w stanie dotrzeć tylko do klienta, który lubi soki i to soki pomarańczowe).

Analizując jeszcze odbiorców, warto wziąć pod uwagę, że wśród całej tej grupy można wyróżnić pewną podgrupę, którą stanowić będą osoby, będące równocześnie reklamodawcami, stanowiący bezpośrednie źródło przychodów dla przedsiębiorstwa.

Przechodząc od odbiorców do pracowników mediów, warto zauważyć, że nierzadko dziennikarze to absolwenci najróżniejszych kierunków, przyuczeni najczęściej w praktyce do dziennikarstwa, nieposiadający wykształcenia filologicznego czy dziennikarskiego.

Jeśli chodzi o pracodawców, to nie bez znaczenia jest fakt, że dzisiejsze koncerny zakładane były przez wizjonerów i przez lata pracowały bez wielu procedur, z nieformalnymi strukturami, a dopiero później przeszły w ręce profesjonalnych menedżerów. Przykładowo, radio RMF FM (późniejsza Grupa RMF, zakupiona ostatecznie przez niemiecki koncern medialny Bauer) jest dziełem Stanisława Tyczyńskiego – opozycjonisty, który studiował fizykę i był określany przez pracowników jako: „geniusz, wizjoner, szaleniec”<sup>19</sup>. Dzisiaj Grupą RMF kieruje prawnik i uznany specjalista od prawa mediów – Kazimierz Gródek<sup>20</sup>.

Odmierna w tej branży jest też struktura przedsiębiorstwa. Konkretnie redakcje, odpowia-

<sup>17</sup> Na podstawie danych o wynikach słuchalności/oglądalności/czytelnictwa w 2011 r. z: [www.wirtualnemedial.pl/wiadomosci/radio/wyniki-sluchalnosci](http://www.wirtualnemedial.pl/wiadomosci/radio/wyniki-sluchalnosci), 23.03.2012 oraz [www.wirtualnemedial.pl/wiadomosci/telewizja/raport-4](http://www.wirtualnemedial.pl/wiadomosci/telewizja/raport-4), 23.03.2012 i [www.wirtualnemedial.pl/wiadomosci/prasa/czytelnictwo-pracy](http://www.wirtualnemedial.pl/wiadomosci/prasa/czytelnictwo-pracy), 23.03.2012.

<sup>18</sup> Zakres zadań i kompetencja Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji można znaleźć m.in. na jej stronie [www.krrit.gov.pl/dla-nadawcow-i-operatorow/regulacje-prawne/polska/](http://www.krrit.gov.pl/dla-nadawcow-i-operatorow/regulacje-prawne/polska/)

<sup>19</sup> 20 lat RMF FM, <http://20lat.rmf.fm/tiki-index.php?page=Stanis%C5%82aw%20Tyczy%C5%84ski>, 14.06.2012.

<sup>20</sup> <http://www.gruparmf.pl/wladze,articles,17.html>, 14.06.2012.

dające działom w jednej firmie, które wytwarzają produkt o podobnych właściwościach, są od siebie niezależne i często się dublują w poruszanej tematyce, np. dział *Wiadomości* i *Teleekspresu* całkowicie oddzielnie przygotowują newsy dokładnie na ten sam temat.

### **OBSZARY BADANIA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO W MEDIACH**

Bazując na pięciu obszarach wydzielonych przez L. Edvinssona oraz w oparciu o studia literaturowe z zakresu kapitału intelektualnego, jak i mediów, zaproponowano własne wskaźniki typowe dla mediów, które mogłyby dodatkowo charakteryzować i równocześnie wyceniać: finanse, klientów, procesy, ludzi oraz rozwój w tej konkretnej branży. Jest to wstępna próba określenia wielkości, mogących stanowić przyszły model zarządzania i wyceny kapitału intelektualnego. W dalszej kolejności, zaplanowano przeprowadzenie badań w koncernach medialnych – za pomocą ankiet i wywiadów pogłębionych i weryfikację przedstawionych wskaźników. Wywiady pogłębione z menedżerami spółek medialnych, posłużą rozpoznaniu wskaźników dla poszczególnych obszarów kapitału intelektualnego ponad te, które zostały wyprowadzone w artykule na podstawie teoretycznego poznania istoty zagadnienia, tj. przeanalizowania wielkości proponowanych m.in. przez Skandię i dostosowania ich do specyfiki mediów. Po analizie wyników wywiadów pogłębionych, przypuszczalnie dotychczas zaproponowane grupy wskaźników zostaną bądź poszerzone o kolejne, bądź zamienione na inne. Z kolei celem badań ankietowych, którymi objęci zostaną pracownicy, będzie pomiar konkretnych wskaźników, takich jak np. staż dziennikarski osób zatrudnionych w redakcji czy czas przeznaczany na kursy językowe. Są to dane niemożliwe do uzyskania wprost od pracodawcy, z systemów znajdujących się w firmie, bo m.in. zatrudnianie dziennikarzy-freelancerów powoduje, iż tego typu informacje nie są gromadzone. Zakłada się, że określenie wartości pozostałej części wskaźników, takich jak np. przychody reklamowe czy liczba publikowanych prostowań, będzie możliwa na podstawie uzyskanych danych już znajdujących się w systemach komputerowych spółek.

W wymiarze finansowym, niezbędne jest uchwycenie wpływu reklamodawców, rozumianych jako podmioty wykupujące czas antenowy/miejsce w prasie na reklamy, wszelakie ogłoszenia, teksty sponsorskie, komunikaty wyborcze oraz wpływów z konkursów smsowych, głosowania na znane osoby występujące w programach itp. Temu celowi służyć mogą wskaźniki takie, 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 smsowych/telefonicznych, pobierania płatnego contentu, jak np. video 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 itp.,
- zysk z audycji,
- przychody z reklam, emitowanych w czasie konkretnych audycji,
- przychody z telefonów i smsów 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 audycji<sup>21</sup>.

W zakresie klienckim – dotyczącym odbiorców prezentowanych treści, konieczne jest uchwycenie nie tylko udziałów w rynku dla całej stacji/radia/prasy, ale, w przypadku dwóch pierwszych, dla konkretnej audycji. Służąc temu mogą takie wskaźniki, jak:

- czas oglądania/słuchania danej audycji,
- 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 widzem, słuchaczem, czytelnikiem,
- przeciętny czas kontaktu,
- częstotliwość kontaktu,
- stopień zadowolenia odbiorców z kontaktów z firmą<sup>22</sup>.

Jeśli chodzi o procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, to wskaźniki je charakteryzujące będą stosunkowo podobne do tych sprawdzonych przez Skandię dla branży ubezpieczeniowej. Warto odnotowania mogłyby być:

- liczba dziennikarzy pracujących z domu/ogólna liczba zatrudnionych,
- liczba dziennikarzy-freelancerów/ogólna liczba zatrudnionych,
- liczba materiałów dziennikarskich zawierających błędy,
- liczba publikowanych sprostowań<sup>23</sup>.

Kwestia ludzi, czyli zatrudnionych, obejmować będzie oprócz typowych dla każdej firmy kadry – administracyjnej, menedżerskiej, informatycznej, pracowników fizycznych – pracowników redakcji: dziennikarzy, wydawców, producentów, grafików i innych, którzy są „wytwórcami” produktu oferowanego przez przedsiębiorstwo. Dlatego warto zmierzenia będą:

- liczba pracowników redakcji/liczba wszystkich pracowników,
- wskaźnik rotacji pracowników redakcji,
- liczba kobiet wśród 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,
- 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 prowadząca własną działalność gospodarczą,

<sup>21</sup> Wskaźniki proponowane w tym zakresie przez Skandię, a więc dla branży ubezpieczeniowej, a nie medialnej, znaleźć można m.in. w: L. Edvinsson, M. S. Malone, dz. cyt., s. 60-69.

<sup>22</sup> Wskaźniki proponowane w tym zakresie przez Skandię, a więc dla branży ubezpieczeniowej, a nie medialnej, znaleźć można m.in. w: L. Edvinsson, M. S. Malone, dz. cyt., s. 70-77.

<sup>23</sup> Tamże, s. 78-84.

- 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 redakcji<sup>24</sup>.

Ostatni z zawartych w *Nawigatorze* obszarów precyzuje rozwój i odnowę przedsiębiorstwa. Badania i rozwój nie są dla mediów kluczowe, bo ograniczają się najczęściej do tzw. zakupienia gotowych formatów programów/seriali, rzadziej do wymyślenia własnej koncepcji audycji, na niczym nie wzorowanej. To, w co medialne koncerny mocno inwestują, to rozwój internetu – portali i stron www bezpośrednio bądź pośrednio z programami/audycjami/gazetami związanych, celem czerpania dodatkowego dochodu z zawartych w nich treści. Z tego powodu, warto uwzględnić:

- całkowity czas potrzebny do uruchomienia nowej audycji,
- wydatki na szkolenia dla pracowników/liczba pracowników,
- wydatki na szkolenia dla pracowników redakcji/liczba pracowników,
- wydatki na szkolenia dla pracowników redakcji/wydatki administracyjne,
- liczbę pracowników poniżej 50 lat/ogólna liczba 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 władnych audycji stacji/ogólna liczba audycji,
- liczbę kupionych audycji/ogólna liczba audycji,
- liczbę przygotowanych audycji, które nie weszły na antenę (zakończone po odcinku pilotażowym)<sup>25</sup>.

Opisane miary dla poszczególnych obszarów są wstępną propozycją, efektem pierwszego przyjrzenia się działalności koncernów medialnych i teoriiom kapitału intelektualnego. Docelowo mają być dokładnie zaprojektowane dla konkretnego przedsiębiorstwa tak, by pomogły mu wychwycić pewne elementy, które albo rozproszone są po poszczególnych działach (np. dział kontaktu z widzem vs. redakcja) albo są dla zarządzających niezauważalne (np. liczba materiałów dziennikarskich zawierająca błędy) i by móc na tej podstawie podjąć konkretne działania lepszego wykorzystania kapitału intelektualnego.

<sup>24</sup> Wskaźniki proponowane w tym zakresie przez Skandię, a więc dla branży ubezpieczeniowej, a nie medialnej, znaleźć można m.in. w: L. Edvinsson, M. S. Malone, dz. cyt., s. 85-91.

<sup>25</sup> Wskaźniki proponowane w tym zakresie przez Skandię, a więc dla branży ubezpieczeniowej, a nie medialnej, znaleźć można m.in. w: L. Edvinsson, M. S. Malone, dz. cyt., s. 92-101.

## ZAMIĄST PODSUMOWANIA

Natura kapitału intelektualnego jest trudna do zmierzenia. Ma bowiem charakter w dużej mierze jakościowy i dotyczy przyszłości przedsiębiorstwa. Jest praktycznie nieporównywalny pomiędzy branżami i w związku z tym powstało na rynku wiele metod do jego oceny. Zaprezentowano *Navigator Skandii* jako pierwsze kompleksowe narzędzie do zarządzania kapitałem intelektualnym i na jego przykładzie oparto opis obszarów kapitału intelektualnego w mediach. Jednak pełna różnorodność metod zarządzania i wyceny kapitału intelektualnego powoduje brak ujednoczonych standardów, brak jednoznacznego sposobu oceny stopnia jego wykorzystania. Dlatego bardziej uzasadnione byłoby nawet używanie pojęcie szacowania kapitału intelektualnego niż jego wyceniania.

Kapitał intelektualny powinien być dla branży medialnej coraz bardziej istotny, m.in. z powodu coraz bardziej podobnego produktu, który wytwarzają poszczególne media. Producent, by zachęcić odbiorcę do swojego produktu, będzie zmuszony poszukać jakiegoś wyróżnika. W innym wypadku, mała liczba odbiorców spowoduje odpływ reklamodawców (lub brak ich napływu) i mniejsze przychody. Efektywność działania, czyli przyciągania klientów, będzie zależeć od umiejętnego zarządzania niematerialnym potencjałem przedsiębiorstwa, skoro jego materialny wytwór w postaci audycji/filmów/artykułów nie różni się od tego, co proponują konkurenci. Rozbudowywanie tylko potencjału produkcyjnego (jak np. budowanie nowego studia) nie pozwoli obronić się przed spadkiem słuchalności/oglądalności/czytelności, bo to właściwe zarządzanie kapitałem intelektualnym może stać się wyróżnikiem konkurencyjnym firmy. Żeby móc nim jednak zarządzać, należy zidentyfikować i dokładnie poznać poszczególne jego elementy, a następnie postarać się je skwantyfikować, by móc ocenić ich zmianę w czasie. Niniejszy artykuł jest wstępnym spojrzeniem na temat kapitału intelektualnego w mediach, próbą początkowego określenia istotnych elementów jego wartości i mierników. Kolejno przeprowadzone zostaną badania wewnątrz firm celem ich empirycznej weryfikacji, aby później zaproponować zbiór założeń i instrumentów dla efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym w spółkach medialnych.

## BIBLIOGRAFIA

- Edvinsson L., Malone M. S., *Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym – koncepcje i praktyka*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002.
- LaBarre P., *The Rush on Knowledge*, "Industry Week" 19.02.1996.
- Malhort Y., *Knowledge Management and Business Model Innovation*, Idea Group Publishing, London 2001.
- Skuzza B., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie Grupy Skandia* [w:] Wawrzyniak B. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- Sokołowska A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych oraz Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Wachowiak P., *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, SGH, Warszawa 2005.
- Wawrzyniak B. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.

## NETOGRAFIA:

- Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji [krritv.gov.pl](http://krritv.gov.pl)
- Sveiby K., *Intellectual Capital and Knowledge Management*, [www.sveiby.com.au](http://www.sveiby.com.au), 10.11.2011
- Wirtualne Media [www.wirtualnemedia.pl](http://www.wirtualnemedia.pl)



## STRESZCZENIE

Artykuł porusza tematykę kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwach związanych z mediami. Na początku, na podstawie wybranych modeli zarządzania kapitałem intelektualnym z innych branż, są przedstawione jego składniki. Następnie zostają omówione kluczowe obszary działalności spółek medialnych, potencjalna rola kapitału intelektualnego w tych obszarach oraz wskaźniki mogące go charakteryzować. Pokazane są cechy przedsiębiorstw medialnych, ich specyfika i wyróżniki, które wpływają na charakter kapitału intelektualnego w tym sektorze. Artykuł jest wstępem do tematyki zarządzania kapitałem intelektualnym w mediach.

**Słowa kluczowe:** kapitał intelektualny, wycena, zarządzanie, media, wartości niematerialne, przedsiębiorstwo

## INTELLECTUAL CAPITAL — MANAGEMENT AND VALUE ASSESSMENT. THE SKANDIA NAVIGATOR AND CONTEMPORARY MEDIA ENTERPRISES IN POLAND

### Summary

The paper addresses the problem of intellectual capital (IC) in media companies. First, selected models of intellectual capital management and IC components in industries other than media are shown. Then, the paper discusses the key areas of IC in media companies and the potential role of IC in these areas, as well as indicators that may characterize it. It also presents some characteristics of media companies: their distinct features that affect the nature of IC in the media sector. Overall, the paper is an introduction to the subject of intellectual capital management in media.

**Key words:** voluntary work, management, media, non-material values, enterprise