

Agnieszka Janczak

Wydawnictwo MARINA

Roman Kotapski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WPLYW REALIZACJI PROJEKTU KSIĄŻKI SŁOWNIK POLSKO@POLSKI Z MIODKIEM NA ZMIANY W SYSTEMIE CONTROLLINGU WYDAWNICTWA

Streszczenie: W artykule przedstawiono studium przypadku, które dotyczy wpływu wydania książki *Słownik polsko@polski z Miodkiem* na zmiany organizacyjne, wydawnicze oraz na rozbudowę controllingu w Wydawnictwie MARINA. Opisano koncepcję oraz problemy związane z jej wydaniem, a także podjęte działania przy tworzeniu publikacji oraz problemy związane z jej wydaniem.

Słowa kluczowe: projekt wydawniczy, kosztorys, controlling projektu wydawniczego.

1. Wstęp

Wydawnictwa działają na konkurencyjnym rynku. Jedną z największych hurtowni książek oferuje dziennie około 60-70 nowych tytułów. Do tego dochodzą wznowienia i dodruki. Każde wydawnictwo chce, a właściwie bezwzględnie musi dotrzeć do ostatecznego odbiorcy, czyli czytelnika. Przy czym zawsze trzeba pamiętać o ponoszonych kosztach wydania książki oraz kosztach jej dystrybucji i promocji. Wymaga to odpowiedniej organizacji działań w wydawnictwie, ale też wykorzystania właściwych narzędzi i elementów controllingu, które pozwolą ograniczyć ryzyko jego działalności.

Sytuacja na rynku wydawniczym w Polsce jest coraz trudniejsza. Do najważniejszych czynników, które w ostatnich latach wpłynęły na obraz rynku książki w Polsce, należą:

- spadek czytelnictwa,
- zmniejszenie nakładów książek,
- wzrost kosztów produkcji książek,
- wzrost marż na rynku księgarskim,
- niedorozwój „księgarskich” sieci sprzedaży i rynku hurtowego w Polsce,

- nowoczesne formy prezentowania treści, np. e-booki
- konkurencja innych form dotarcia do wiedzy, np. portale internetowe.

W związku z tym książki trzeba tak przygotować, aby potencjalny czytelnik zwrócił na nie uwagę i zechciał je kupić. Równie ważnym zadaniem wydawcy jest dotarcie do potencjalnego czytelnika. Stąd też coraz więcej na rynku książki jest produktów multimedialnych. Dzięki temu też można uzyskać efekt synergii, co przekłada się między innymi na obniżenie kosztów działań marketingowych, zmniejszenie wkładu finansowego wydawnictwa, pozyskanie nowych kanałów sprzedaży, obniżenie ryzyka wprowadzenia produktu na rynek.

Jedną z takich publikacji, *Słownik polsko@polski z Miodkiem*, została wydana przez Wydawnictwo MARINA. Książka ta zwiększyła asortyment oferowanych produktów oraz rozszerzyła grupę docelową wydawnictwa. Dotychczas oferta wydawnictwa skierowana była między innymi do studentów i słuchaczy wszystkich rodzajów studiów, wykładowców oraz pracowników naukowych uczelni wyższych, specjalistów z różnych przedsiębiorstw, uczestników szkoleń. Niestety, nakłady książek specjalistycznych spadają. Stąd też nastąpiła konieczność rozszerzenia asortymentu, tak aby wydawnictwo mogło się rozwijać i przetrwać na rynku.

Specjalistyczne publikacje nie były zbyt trudne w produkcji, sposób dotarcia do odbiorców nie był zbyt skomplikowany. Natomiast wydanie książki *Słownik polsko@polski z Miodkiem* stanowiło wyzwanie, a zarazem pozwoliło zdobyć nowe doświadczenia, które zmieniły w zasadniczy sposób organizację prac nad wydaniem następnych książek, skrócenie czasu ich produkcji, sposobu promocji i dystrybucji. Nastąpiły również zmiany w systemie controllingu Wydawnictwa MARINA.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie zmian w działalności Wydawnictwa oraz w systemie controllingu, jakie zaszły w wyniku doświadczeń zdobytych podczas wydania książki *Słownik polsko@polski z Miodkiem*.

2. Koncepcja książki i jej wydanie

Każda książka to w praktyce odrębny projekt wydawniczy¹, którym należy odpowiednio zarządzać. Książka to również produkt, który jest oferowany klientowi, w tym wypadku czytelnikowi. A to oznacza, że dla każdej publikacji należy:

- opracować koncepcję produktu,
- określić grupę docelową,
- ustalić nakład,
- ustalić cenę,
- dokonać analizy rynku,
- dokonać kalkulacji i analizy kosztów jej wydania, dystrybucji oraz promocji,
- zaplanować szczegółowe działania marketingowe, zapewniające odpowiednią reklamę i promocję, a co za tym idzie – odpowiedni poziom sprzedaży.

¹ Cechy projektu oraz zarządzania nim zostały przedstawione w wielu publikacjach, np. [Łada, Kozarkiewicz 2007; Pritchard 2002; Klinowski 2010].

Innymi słowy należy każdy projekt wydawniczy zaplanować z uwzględnieniem powyższych elementów².

Pomysł na książkę profesora Jana Miodka zrodził się podczas spotkania z producentem wykonawczym audycji telewizyjnej pt. *Słownik polsko@polski*, emitowanej od 2009 r. w programie TVP Polonia.

Gospodynią programu poświęconego kulturze języka polskiego jest dziennikarka Agata Dzikowska, w roli eksperta zaś występuje profesor Jan Miodek.

Uczestnikami programu są Polacy mieszkający w kraju i za granicą oraz cudzoziemcy, którzy na co dzień posługują się językiem polskim. Mają oni możliwość za pomocą skypa pozbyć się wszelkich wątpliwości językowych, zadając pytania profesorowi J. Miodkowi. Pytania dotyczą najczęściej zjawisk współczesnej polszczyzny, m.in. gramatyki, ewolucji języka polskiego, adaptacji zapożyczeń z języków obcych, języka reklamy, mediów itp. Profesor J. Miodek nie ma „łatwego zadania, ponieważ nie wie, jakie padną pytania. Dzieje to się spontanicznie i dzięki temu program jest żywy (zob. [*Słownik...* 2010, s. 227-233]).

W Wydawnictwie MARINA powstał pomysł wydania książki na podstawie programu *Słownik polsko@polski*. Propozycja spodobała się producentowi, a przede wszystkim prof. Janowi Miodkowi. Od pomysłu do realizacji jednak długa droga. Początkowo wydawało się, że prace nad książką będą bardzo proste i zostanie ona szybko wydana. W praktyce całe przedsięwzięcie okazało się trudne i skomplikowane.

Główne problemy, które wystąpiły podczas prac nad tym projektem wydawniczym, dotyczyły:

- opracowania koncepcji książki,
- aspektów prawnych wydania książki, m.in. praw autorskich związanych z wartością telewizyjną programu (treść, wizerunek, znaki graficzne itp.),
- organizacji, koordynacji i kontroli przebiegu prac nad książką, m.in. współpracy zaangażowanych podmiotów: producenta wykonawczego programu *Słownik polsko@polski*, Telewizji Polskiej SA, Wydawnictwa MARINA, twórców książki (autorów, redaktorów, projektantów itp.),
- podjętych działań marketingowych.

Wydawnictwo dysponowało gotowym materiałem do książki w postaci płyt CD z zapisem poszczególnych odcinków. Wystarczyło „jedynie” przenieść zapis rozmów z programu telewizyjnego na „papier”. Transkrypcja była jednak niewystarczająca. Przetransponowanie stylu mówionego na styl pisany okazało się zadaniem trudnym i czasochłonnym, wymagającym odpowiednich umiejętności edytorskich. W języku mówionym można zaakceptować urwane pytania, zdania, niepoprawnie gramatycznie zbudowane wypowiedzi. W książce zaś mamy do czynienia z językiem pisanym, który wymaga większej staranności, poprawności, dlatego niezbędne

² Proces planowania produktu na przykładzie książki został opisany w pracy [Kotapski 2007, s. 293-296].

okazały się poprawki redakcyjne. Książka nie mogła być zatem dosłownym zapisem rozmów. Wiele wypowiedzi zarówno uczestników programu, prowadzącej program, jak i prof. Jana Miodka wymagało rozwinięcia, pogłębienia tematu, a czasami także skrócenia, co uniemożliwiło szybkie przygotowanie tekstu książki.

Przy opracowaniu koncepcji książki niezbędne było ustalenie jej układu. Zasadniczy podział logiczny tekstu to: tomy, części, rozdziały, podrozdziały (zob. [Chwałowski 2001, s. 23]).

W przypadku analizowanej książki właściwy podział tekstu odnosił się naturalnie do tytułu książki. Tytuł książki, *Słownik polsko@polski z Miodkiem*, powinien odzwierciedlać jej zawartość, dlatego zmuszał niejako do ułożenia zapisów rozmów alfabetycznie. W programie, oprócz rozmów z telewidzami, prof. Jan Miodek na przykładzie zdjęć artykułów prasowych, tekstów i komentarzy dostępnych w sieci omawiał najczęstsze błędy i problemy językowe. Każda rozmowa z uczestnikiem programu oraz każda analiza nadesłanych zdjęć otrzymała tytuł w postaci hasła, np. *kapnąć się, jednego procentu*. Próbowano wszystkie stworzone hasła uporządkować alfabetycznie, co okazało się niemożliwe. Na jedną literę raz przypadało 5, a innym razem 20 haseł. Najlogiczniejsza z koncepcji układu książki upadła.

Kolejny, a może najważniejszy problem, który pojawił się przy tworzeniu książki, dotyczył kwestii prawnych. W przypadku „normalnych książek” mamy z reguły jasną i klarowną sytuację. Autor dysponujący prawem do utworu, zobowiązuje się z chwilą przyjęcia utworu przez wydawnictwo, przenieść na określony czas prawa autorskie na wydawcę. Podpisuje z wydawcą stosowną umowę autorską. W przypadku analizowanej książki, kiedy autorów jest wielu, sytuacja nie była tak jasno sprecyzowana, zwłaszcza jeżeli chodzi o prawa autorskie do samego programu, a także prawa autorskie do wypowiedzi poszczególnych uczestników programu, dlatego dopilnowanie kwestii formalnych powinno być zadaniem priorytetowym.

Uzyskanie zgody na publikację wypowiedzi poszczególnych uczestników programu przysporzyło wydawnictwu wielu nieoczekiwanych problemów. Pierwszy, wydawałoby się najbardziej błahy, to kontakt z uczestnikami. W programie biorą udział ludzie z całego świata, bardzo aktywni zawodowo, którzy kontaktują się z jego twórcami i z prof. Miodkiem za pomocą skypa. Uzyskanie danych kontaktowych do uczestników zajęło sporo czasu, co skutecznie wydłużyło okres oczekiwania na pojawienie się książki na rynku. Niektóre wypowiedzi musiały zostać z książki usunięte, ponieważ nie udało się zdobyć danych kontaktowych do uczestnika programu. Początkowo w książce miały pojawić się same pytania, wypowiedzi telewidzów, ale wydawca zdecydował, że książkę należy ubarwić zdjęciami uczestników. Oprócz zgody na wypowiedź potrzebna była jeszcze zgoda na publikację danych osobowych (imię i nazwisko) oraz wizerunku. Przygotowane zostało oświadczenie, w którym każdy uczestnik wyraża zgodę na publikację wypowiedzi, danych osobowych i wizerunku. O ile w przypadku wszelakich instytucji pisma takie powinny być bardzo formalne, bogate w paragrafy, odwołania do różnych ustaw itp., o tyle w przypadku osób prywatnych takie pisma należy formułować prosto, czytelnie, a przede wszyst-

kim zrozumiałe. Oświadczenie przygotowane przez prawnika naszpikowane odnośnikami prawnymi spowodowało lawinę dodatkowych pytań, a przede wszystkim wątpliwości. Część osób po prostu ze strachu nie wyraziła zgody, nie do końca rozumiejąc zapis oświadczenia, inni zgodzili się jedynie na publikację samej wypowiedzi, stąd w książce pojawiły się, zamiast zdjęć, ilustracje skypowiczów, a zamiast imienia i nazwiska zapis gość. Gdyby pismo było napisane prostym językiem, czas oczekiwania na odpowiedzi uległby znacznemu skróceniu, więcej osób wyraziłoby zgodę na wykorzystanie wypowiedzi i wizerunku w publikacji i wiarygodność książki znacznie by wzrosła (w programie telewizyjnym nie ma przecież anonimowych postaci z podpisem gość). Zupełnie inna sytuacja wystąpiła w przypadku instytucji, jaką jest niewątpliwie TVP.

Udzielenie zgody na patronat medialny przez TVP Polonia, jak się później okazało ku zaskoczeniu wydawnictwa i producenta, wcale nie oznaczało zgody na wydanie książki, tzn. wykorzystanie tytułu, grafiki, treści programowych. Telewizja zgodziła się na patronowanie książce, na której wydanie nowy zarząd nie wyraził zgody – paradoks, który przysporzył wydawnictwu wielu dodatkowych problemów. Zawiodła ludzka naiwność. Nawet gdy partner, z którym wspólnie tworzy się projekt, w tym wypadku producent programu, który odpowiadał za uregulowanie kwestii prawnych z telewizją, twierdzi, że wszystko jest załatwione, to wydawca jest zobowiązany podpisać stosowne umowy z kontrahentami, instytucjami, to on ponosi ostateczną odpowiedzialność za produkt, który wydaje. W tym wypadku potrzebne było przygotowanie stosownej umowy, która jasno precyzowałaby zakres praw wydawcy do wykorzystania tytułu, znaków graficznych oraz treści programowych. Taką umowę należało podpisać przed rozpoczęciem prac nad książką. Przy analizie problemu natury prawnej wyraźnie zakreślił się kolejny problem, mianowicie kwestia kompetencji i zakresu odpowiedzialności współtwórców książki, a co za tym idzie – problem organizacji, koordynacji i kontroli przebiegu prac nad książką.

Każdy projekt wydawniczy, oprócz opracowania koncepcji produktu, wymaga przygotowania odpowiedniej karty produktu oraz harmonogramu jej wydania. Przed rozpoczęciem projektu w tzw. karcie produktu należy wyraźnie określić między innymi osoby biorące udział w projekcie, wypisać zakres ich zadań i obowiązków, a także zakres odpowiedzialności, szczególnie, jeżeli w danym przedsięwzięciu udział bierze wiele osób. Odpowiednio przygotowana karta produktu ułatwia organizację, koordynację, a przede wszystkim kontrolę wykonanych prac nad projektem wydawniczym. Czas przy tworzeniu każdej publikacji odgrywa ważną rolę. Sama produkcja książki nie wystarczy, potrzebna jest też odpowiednia jej promocja, zwłaszcza jeżeli mamy do czynienia z książką kierowaną do szerokiego grona czytelników, jaką jest *Słownik polsko@polski z Miodkiem*. Ustalenie terminów emisji reklam, wywiadów z profesorem Miodkiem, recenzji książki, informacji o książce na łamach wielu czasopism, magazynów, portali internetowych, spotkań z autorem wymagało jednej najważniejszej informacji: kiedy książka ukaże się na rynku. Oczywiście nie chodziło o podanie konkretnego dnia, ale przynajmniej miesiąca, co okazało się niemożliwe.

Podczas realizacji niniejszego projektu wydawniczego wystąpiło wiele niespodziewanych problemów, na które wydawca nie miał wpływu. Pierwotny harmonogram projektu w zasadzie legł w gruzach. To sprawiło, że faktyczny termin wydania książki przesunął się aż o 4 miesiące w stosunku do planowanego! Co znacznie utrudniło efektywną promocję książki. Wszystkie wcześniejsze ustalenia terminów z mediami należało anulować, ustalać nowe, co wymagało dodatkowej pracy i generowało dodatkowe koszty, np. konieczność sporządzenia aneksu do umowy. Harmonogram pracy nad projektem wydawniczym ułatwia planowanie wszelkich działań produkcyjnych, dystrybucyjnych, promocyjnych, a przede wszystkim pozwala minimalizować opóźnienia w realizacji projektu wydawniczego. Niestety, życie jest pełne niespodzianek i w praktyce też ten aspekt realizacji projektu wydawniczego należy wziąć pod uwagę.

Przedstawione powyżej problemy organizacyjne, prawne i wydawnicze zmusiły Zarząd Wydawnictwa do zmian organizacyjnych oraz do rozbudowy systemu controllingu.

3. Controlling projektów wydawniczych

Prowadzenie działalności gospodarczej wymaga opracowania odpowiedniego modelu biznesowego. Na ten model składa się między innymi organizacja przedsiębiorstwa, zasoby, systemy informacyjne, narzędzia wspomagające zarządzanie przedsiębiorstwem, zakresy obowiązków pracowników, ewidencja przychodów i kosztów. Każde przedsiębiorstwo jest jednak inne, a jego kadra zarządzająca ma swoje wymagania informacyjne i filozofię zarządzania.

W literaturze przedmiotu przedstawia się wiele różnych propozycji, czy sugestii dotyczących tworzenia i wdrażania systemów controllingu. W praktyce okazuje się, że system controllingu należy opracować indywidualnie dla każdego przedsiębiorstwa. Projekt systemu controllingu musi uwzględniać specyfikę działalności przedsiębiorstwa. Należy więc wybrać i wykorzystać odpowiednie narzędzia controllingu do jego zarządzania. Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa, a w szczególności z narastającymi problemami z jego zarządzaniem, zmienia się controlling w przedsiębiorstwie. Wszystkie elementy controllingu należy wdrażać od początku istnienia przedsiębiorstwa. I tak też jest w przypadku Wydawnictwa MARINA.

MARINA jest wydawnictwem stosunkowo „młodym” i małym. Dotąd specjalizowało się w publikacjach głównie w zakresie rachunkowości i finansów, zarządzania i politologii³. Jednak rzeczywistość gospodarcza często zmienia strategię działalności wielu firm, zwłaszcza nowych i małych, które szybciej muszą uwzględniać zmiany rynkowe.

³ Informacje o zakresie działalności Wydawnictwa MARINA znajdują się na stronie www.e-marina.eu.

Od początku istnienia wydawnictwa stosowane są w nim różne narzędzia, które pozwalają obniżyć ryzyko działalności gospodarczej. Można przyjąć, że stanowią elementy systemu controllingu. Stosowane narzędzia to:

- karta projektu produktu,
- kosztorys planowany i powykonawczy książki,
- harmonogram produkcji książki,
- raport z wydania książki,
- budżet kosztów działań marketingowych,
- rachunek wyników na działalności wydawniczej,
- raport z działalności wydawniczej.

Dziś sam konspekt książki i spis treści dostarczony wydawcy przez autora nie wystarczą. Najczęściej autor zachwala swoje „dzieło” i twierdzi, że wszyscy na nie czekają. Najczęściej rzeczywistość jest zupełnie inna.

Zadaniem pracowników wydawnictwa jest zweryfikowanie materiałów dostarczonych przez autorów. Do tego służy karta produktu. W karcie produktu, będącej narzędziem koncepcji produktu, opisywany jest materiał dopiero „kandydujący” na książkę. W projekcie karty produktu uwzględnia się między innymi potencjalny nakład, koszty produkcji, planowany wynik, grupę docelową, potencjalnych reklamodawców i sponsorów. Na podstawie karty produktu podejmowana jest decyzja o realizacji projektu książki. Pozytywna decyzja powoduje przejście do kolejnego etapu, czyli zaplanowania szczegółowych prac nad książką oraz działań dystrybucyjnych i marketingowych.

W przypadku przyjęcia propozycji wydawniczej, po przeczytaniu maszynopisu, przekazywany on jest do recenzji wewnętrznej i zewnętrznej. W dalszej kolejności praca jest poprawiana z uwzględnieniem uwag recenzenta oraz redaktora językowego. Przygotowany zostaje harmonogram wydania książki, który pozwala na lepszą organizację i kontrolę prac nad książką. W szczególności mobilizuje wszystkich uczestników przedsięwzięcia do tzw. dyscypliny czasowej, czyli terminowej realizacji poszczególnych jego elementów. Ma to duże znaczenie w przypadku podpisanym umów reklamowych, sponsorskich czy też w późniejszych działaniach marketingowych. Za cały ten proces odpowiada koordynator do spraw wydawniczych.

W trakcie prac nad książką prowadzone są również działania marketingowe. Poszukuje się reklamodawców i sponsorów, których wsparcie finansowe pozwoli na obniżenie kosztów wydania książki, oraz patroni medialni, którzy pomagają w promocji książki, w dotarciu do potencjalnego czytelnika. Opracowywane są materiały promujące publikację w postaci plakatów, zakładerek. Zapowiedź ukazania się książki na rynku umieszczona zostaje na portalach internetowych współpracujących hurtowni i księgarni.

Ważnym narzędziem zarządzania projektem wydawniczym jest kosztorys planowany i powykonawczy. Pozwala on „panować” nad wynikiem projektu wydawniczego. W szczególności kosztorys ma umożliwić:

- poznanie poziomu kosztów wydania książki przed podjęciem decyzji o skierowaniu jej do realizacji,
- planowanie kosztów wydania książki z uwzględnieniem kosztów sprzedaży i działań marketingowych,
- planowanie zaangażowania zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych, materiałowych, niematerialnych,
- pomiar ilościowy i wartościowy zużycia zasobów,
- racjonalizację zużycia zasobów,
- sporządzenie budżetu kosztów produkcji i działań marketingowych,
- planowanie i kontrolowanie płynności finansowej spółki,
- kontrolowanie kosztów na poziomie wykonywania przedsięwzięcia wydawniczego,
- racjonalizację wydatkowania środków finansowych.

Kosztorys powykonawczy sporządzany jest po wydrukowaniu książki i przyjęciu jej na stan magazynowy.

Istotnym elementem controllingu są raporty z działalności wydawniczej. W Wydawnictwie MARINA przygotowuje się dwa pełne raporty – półroczny i roczny. W raportach szczegółowo analizuje się działalność wydawniczą pod kątem m.in.:

- wyników sprzedaży z uwzględnieniem tytułów oraz dystrybutorów,
- analizy ABC według tytułów i dystrybutorów,
- wykorzystania nakładów,
- rekomendacji dodruków,
- analizy działań marketingowych.

Na bieżąco można również śledzić wyniki sprzedaży poszczególnych tytułów oraz kontrahentów za pomocą systemu informatycznego Symfonia. Każdy istotny kontrahent ma założony odrębny magazyn. Dzięki temu można szybko weryfikować stany magazynowe książek i kontrahentów. Układ tego raportu jest nadal rozwijany, a powoduje to sytuacja rynkowa oraz rozwój wydawnictwa.

Po wydrukowaniu książki powstaje raport z przebiegu prac nad książką. Dotyczy on różnych aspektów powstawania książki, m.in. współpracy z projektantami, redaktorami, drukarniami czy też partnerami biznesowymi, którzy uczestniczą w danym przedsięwzięciu, np. sponsorzy, reklamodawcy, media. Wnioski płynące z tego typu raportów „poprodukcyjnych” pozwalają na poprawę efektywności prac nad książką, a przede wszystkim na minimalizowanie kolejnych błędów i unikanie różnych problemów wydawniczych. Stosowany jest więc benchmarking⁴ wewnętrzny w zakresie samego wydania książki, a także ich sprzedaży i podnoszenia działań marketingowych poszczególnych książek oraz całego wydawnictwa.

⁴ Szerzej o istocie i zakresie benchmarkingu traktuje praca np. [Kowalak 2009].

4. Zmiany w systemie controllingu projektów wydawniczych

Dotychczasowa realizacja projektów wydawniczych była stosunkowo prosta. Nie występowały problemy w przygotowywaniu tego typu książek. Dotarcie do tej grupy docelowej również nie było zbyt skomplikowane. W praktyce są to księgarnie naukowe w dużych ośrodkach uniwersyteckich, księgarnie na uczelniach wyższych, których niestety nie jest zbyt dużo. Również działania marketingowe sprowadzały się do wysyłania publikacji do specjalistycznych gazet czy katalogów do wykładowców lub też gazet studenckich. Problemy organizacyjne nie były ani zbyt skomplikowane, ani czasochłonne, a działania zbyt kosztochłonne.

Wydanie książki pt. *Słownik polsko@polski z Miodkiem* rozszerzyło gamę wyzwań i problemów w działalności wydawniczej. Dotyczyły one m.in.:

- planowania produktu,
- złożoności przygotowania publikacji do produkcji,
- problemów natury prawnej,
- podjętych działań marketingowych,
- dotarcia i pozyskania nowych dystrybutorów książki,
- dotarcia do mediów, które pozwalają na większe i zróżnicowane dotarcie do odbiorcy końcowego, czyli czytelnika.

W przygotowaniu tej publikacji uczestniczyło wiele osób, które reprezentowały różne strony: autorów, wydawcy oraz producenta wykonawczego programu *Słownik polsko@polski*, gdyż książka była elementem tego programu – jako nagroda dla telewidza. Ten aspekt programu musiał być zawarty w jego scenariuszu. Stąd też należało uściślić zadania każdej ze stron. Trzeba było uwzględnić specyfikę osób zaangażowanych w wydanie książki. Udział w przygotowaniu publikacji mieli artyści, w tym reżyser i producent programu, projektanci okładki itp. Dojście do konsensu między innymi w sprawie samego układu książki, wyboru najciekawszych treści i przetransponowanie ich z języka mówionego na pisany, a także projektu okładki powodowało wiele emocji. W związku z tym trzeba było panować nad tym procesem. Na końcu wydawca musiał podjąć ostateczne decyzje, z których nie wszyscy byli zadowoleni. W przeciwnym razie przygotowanie i wydanie książki przedłużyłoby się jeszcze bardziej.

Wydanie tej książki pozwoliło na wyciągnięciu pewnych wniosków natury organizacyjnej i formalnej. Przede wszystkim przy współpracy z podmiotami zewnętrznymi duży nacisk kładzie się na wyraźny podział kompetencji w zakresie wspólnych przedsięwzięć. Kolejna, chyba najbardziej ważna sprawa to dopilnowanie wszelkich spraw formalnych, zwłaszcza zawarcia umów z kontrahentami zewnętrznymi. Kolejna rzecz to jeszcze dokładniejsze doprecyzowanie poszczególnych etapów wydania książki i terminów ich wykonania. W praktyce ten zabieg spowodował, że skrócono czas wydania następných książek, co wpłynęło w jakimś sensie na ich lepszy wynik.

Inne zasadnicze zmiany, które nastąpiły po wydaniu książki, dotyczyły działań marketingowych, mianowicie zakres i różnorodność działań marketingowych, ich obsługa spowodowały w konsekwencji zwiększenie ich kosztów. Obecnie wprowadzono szczegółowy plan działań marketingowych i ich budżet kosztów. Zwiększyła się ilość działań marketingowych i to spowodowało wzrost wydatków na marketing. Wydatki te traktowane są jako inwestycja w rynek.

Działania marketingowe obejmowały między innymi spotkania autorskie w Em-piku, konkursy w gazetach, na antenach rozgłośni radiowych, np. Radia Katowice, Programu 3 Polskiego Radia (Trójka), w programie *Słownik polsko@polski*. Za tymi działaniami marketingowymi następował druk plakatów, ulotek, zakładek oraz zwiększony nakład pracy ze strony pracowników i współpracowników wydawnictwa. Brak kontroli nad kosztami działań marketingowych mógłby spowodować brak rentowności projektu wydawniczego. Stąd też przy projektach wydawniczych na etapie kosztorysowania bardziej uwzględnia się obecnie rozbić na działania marketingowe oraz rozpisanie ilości i odbiorców tzw. książek pokazowych. W praktyce, oprócz egzemplarzy autorskich, coraz więcej jest wydawanych bezpłatnych egzemplarzy na nagrody w konkursach w mediach czy też wysyłanych do prasy, radia, telewizji na cele prezentacyjne, np. omówienie danej pozycji, rozliczenia ze sponsorami i reklamodawcami itp. Wpływa to później na rentowność projektu wydawniczego.

Przy zwiększonych i różnorodnych działaniach marketingowych po prostu należało rozbudować ich budżet. Uwzględnia się w nich osobno koszty na poszczególne działania marketingowe, np. katalog wydawniczy i jego dystrybucję, a także w rozbić na poszczególne znaczące publikacje. Wraz ze sporządzeniem planu działań marketingowych można pewne działania bardziej ukierunkować. W przeciwnym razie mógłby powstać chaos w tym zakresie.

W przypadku książki *Słownik polsko@polski z Miodkiem* raport⁵ z działalności wydawniczej był obszerniejszy niż zwykle. Dotyczył propozycji zmian organizacyjnych, tworzenia koncepcji przy współpracy zewnętrznych partnerów biznesowych, podziału obowiązków na różnych etapach powstawania książki. Te doświadczenia wykorzystano przy następnych książkach wydanych przez Wydawnictwo MARINA. Dotyczyły one w szczególności książki multimedialnej Jaremy Klicha pt. *Portret Briana Brei* z dołączoną debiutancką płytą Jaremy Klicha i Krzysztofa Pelecha oraz Anny Marcinkowskiej pt. *Krajowy Rejestr Długów Radzi, jak szybko odzyskać pieniądze*. W pierwszej książce zasadniczym problemem były prawa autorskie i majątkowe do wydanej wcześniej płyty, a w przypadku drugiej – podział zadań pomiędzy wydawnictwem i partnerem wydawniczym.

5. Podsumowanie

Wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem i rozwój controllingu mogą mieć różne czynniki. Zarządzającym wydawać się może, że przewidzieli wszystkie sytuację czy

⁵ Materiały wewnętrzne Wydawnictwa MARINA.

jak modnie byśmy powiedzieli – scenariusze działań. Wprowadzenie do produkcji nowego produktu może pozytywnie skutkować w poprawianiu organizacji pracy i jakości oferowanych produktów, a także na zmniejszenie kosztów niektórych procesów.

W przedstawionym studium przypadku wprowadzenie nowego produktu spowodowało:

- zmiany organizacji wydania książki,
- rozbudowy narzędzi wspomagających zarządzanie projektem wydawniczym, a także całym wydawnictwem,
- zwiększenie sieci sprzedaży,
- rozbudowę i wprowadzenie nowych narzędzi controllingu.

Zmiany te powinny przyczynić się do wzrostu rentowności poszczególnych projektów wydawniczych i w konsekwencji całego Wydawnictwa MARINA.

Controlling to nie tylko „analiza” liczb, ale przede wszystkim analiza funkcjonowania procesów w przedsiębiorstwie, a następnie ich doskonalenie. Zatem warto wprowadzać nowe produkty. stwarza to szansę poprawy działalności przedsiębiorstwa oraz rozwoju systemów usprawniających jego zarządzanie, w tym również rozbudowy i usprawnienia systemów budżetowania i controllingu.

Literatura

Chwałowski R. *Typografia typowej książki*, Helion, Gliwice 2001.

Klich J., *Portret Briana Brei*, Wydawnictwo MARINA, Wrocław 2011.

Klinowski M., *Rachunkowość zarządcza zorientowana na projekty*, Wyd. CeDeWu Warszawa 2010.

Kotapski R., *Rola controllera w tworzeniu systemu ograniczenia ryzyka w działalności gospodarczej na przykładzie wydawnictwa*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1174, Wrocław 2007.

Kowalak R., *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

Łada M., Kozarkiewicz A., *Rachunkowość zarządcza i controlling projektów*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2007.

Marcinkowska A., *Krajowy Rejestr Długów Radzi, jak szybko odzyskać pieniądze*, Wydawnictwo MARINA, Wrocław 2010.

Pritchard C.L., *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, Wyd. WIG-PRESS, Warszawa 2002.

Słownik polsko@polski z Miodkiem, Wydawnictwo MARINA, Wrocław 2010.

**THE INFLUENCE OF THE REALIZATION OF THE PROJECT
“POLISH@POLISH DICTIONARY WITH MIODEK”
ON THE CHANGES OF THE CONTROLLING SYSTEM
OF THE PUBLISHING HOUSE**

Summary: The article presents a case study which concerns the influence of the book “Polish @Polish Dictionary with Miodek” on organizational and publishing change and on controlling development in MARINA Publishing House. It also describes the concept and the problems associated with its release. The article describes the actions taken when creating the publication and problems associated with its release.