

ZARZĄDZANIE INSTYTUCJĄ KULTURY NA PRZYKŁADZIE WYDAWNICTWA AKADEMICKIEGO

STRESZCZENIE

Referat podejmuje próbę opracowania uniwersalnego systemu zarządzania wydawnictwem akademickim uwzględniającego podstawowy paradygmat działania sprawnego i skutecznego, na tle analizy szerszego kontekstu branży wydawniczej w Polsce. Prezentowany w niniejszym opracowaniu System Zarządzania Wydawnictwem Akademickim (System ZWA), w bezpośrednim odniesieniu do analizy słabych i mocnych stron branży wydawniczej w Polsce jak też nowych tendencji informatycznych, składa się z następujących elementów: 1) wyznaczenia misji i celów; 2) opracowanie planu strategicznego; 3) analizy procesów 4) elastycznej struktury organizacyjnej; 5) kształtowania kultury zmian; 6) systemu zarządzania i kontroli; 7) analizy otoczenia – branży.

SUMMARY

The paper on a subject „Institution of Culture management based on Academic Publisher” takes an effort of presenting an universal model named ZWA (Academic Publisher Management – APM). Presented in this paper a fundamental paradigm of management concept „to act effectively and efficiently” is covered on a wide background of publishing industry in Poland in years 1995-2002 and the newest technological advances world-wide in the electronic publishing and the Internet.

The Academic Publisher Management System (APM) consist of: 1) defining a organization mission and main objectives; 2) Strategic planning process; 3) Process management; 4) Flexible organizational structure; 5) To shape organizational culture in regard to permanent change; 6) Management and controlling system; 7) Organizational environment analysis.

Presented in the paper System APM has a general approach and can be implemented virtually in all institution of culture.

ZARZĄDZANIE INSTYTUCJĄ KULTURY NA PRZYKŁADZIE WYDAWNICTWA AKADEMICKIEGO

AGENDA:

1. Analiza mocnych i słabych stron branży wydawniczej w Polsce.
2. Nowe światowe tendencje informatyczne a branża wydawnicza.
3. System ZWA – system zarządzania wydawnictwem akademickim.

WPROWADZENIE

Każda organizacja, każda instytucja kultury – w tym wydawnictwo o profilu akademickim – podlega ZARZĄDZANIU! Samo zwiększenie zatrudnienia, nakładów inwestycyjnych czy też dotacji budżetowych niczego jakościowo nie zmieni w sprawnym i efektywnym funkcjonowaniu danej organizacji, instytucji. Bez profesjonalnego systemu zarządzania możemy uzyskać wręcz efekt odwrotny – zwiększoną promocję złej reputacji, niską płynność finansową, nadprodukcję książek, „uzależnienie się” od dotacji instytucjonalnych, zwiększenie kosztów jednostkowych, kosztów zarządu czy też pogłębienie się frustracji i niezadowolenia wśród pracowników, kooperantów i klientów.

Prezentowany w niniejszym opracowaniu System Zarządzania Wydawnictwem Akademickim (System ZWA), w bezpośrednim odniesieniu do analizy słabych i mocnych stron branży wydawniczej w Polsce jak też nowych światowych tendencji informatycznych, składa się z następujących elementów: 1) wyznaczenia misji i celów; 2) opracowanie planu strategicznego; 3) analizy procesów 4) elastycznej struktury organizacyjnej; 5) kształtowania kultury zmian; 6) systemu zarządzania i kontroli; 7) analizy otoczenia – branży.

Przedstawiony model zarządzania wydawnictwem akademickim ma charakter uniwersalny i może mieć zastosowanie również w innych instytucjach kultury.

1. ANALIZA MOCNYCH I SŁABYCH STRON BRANŻY WYDAWNICZEJ W POLSCE¹

Branża książki akademickiej, pomimo wielu trudności utrzymuje od połowy lat 90-tych stałą tendencję wzrostową, jeżeli weźmiemy pod uwagę liczbę wydawanych tytułów w formie publikacji naukowych i podręczników. Zestawienie danych dotyczących liczby publikacji, w tym publikacji naukowych i podręczników szkół wyższych w latach 1993-1997 zawiera tab. 1 i 2. Notuje się równocześnie niewielki spadek wielkości średniego nakładu jednego tytułu wg typów książek przyjmując w skrajnych przypadkach wielkości rzędu tylko 300 egzemplarzy.

Tab. 1. Publikacje książkowe w latach 1993-1997 – „tytuły”

Lata	Ogółem	Naukowe	Podręcz. szkół wyższych	Zawodowe	Podręczniki szkolne	Popularne ogólne	Literatura dla dorosłych	Literatura dla dzieci i młodz.
1993	9788	2632	937	597	439	2813	1931	439
1994	10874	2881	1226	722	574	2800	2179	492
1995	11925	3065	1205	881	991	3227	2065	491
1996	14104	4214	1457	1258	893	3885	1925	472
1997	15996	4560	1479	1408	1049	4135	2538	827

Źródło: *Ruch wydawniczy w liczbach, Biblioteka Narodowa – Instytut Bibliograficzny, Warszawa 1998.*

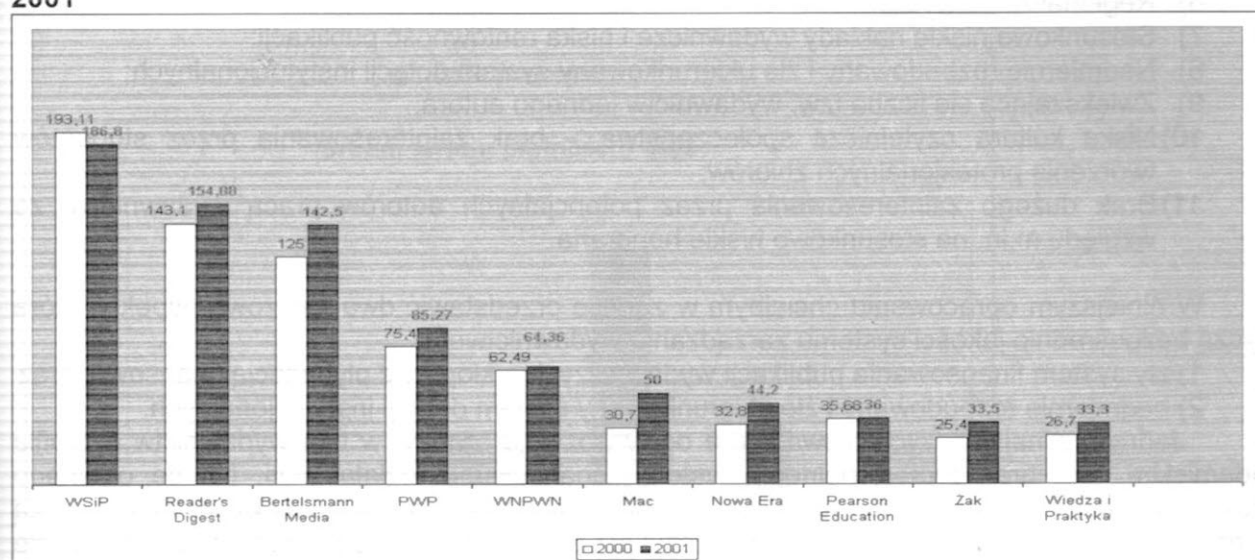
¹ Szczegółową analizę mocnych i słabych stron branży wydawniczej w Polsce w latach 1995-1999 odnajdziemy w publikacji: M. Krupa, *Ryzyko i niepewność w zarządzaniu firmą*, Kraków – Kluczbork 2002 s. 169-196.

Tab. 2. Publikacje książkowe w latach 1993-1997 – „nakłady w tysiącach egzemplarzy”

Lata	Ogółem	Naukowe	Podręcz. szkół wyższych	Zawodowe	Podręczniki szkolne	Popularne ogólne	Literatura dla dorosłych	Literatura dla dzieci i młodz.
1993	102 533	2552	1330	2589	26409	27088	34025	8538
1994	98 612	3109	1594	2966	27700	25220	32041	5979
1995	115 633	3614	1611	2715	44010	23001	35387	5293
1996	80 305	4610	1622	3244	26467	21044	19080	4237
1997	93 739	2599	1709	3082	26638	15197	26026	6484

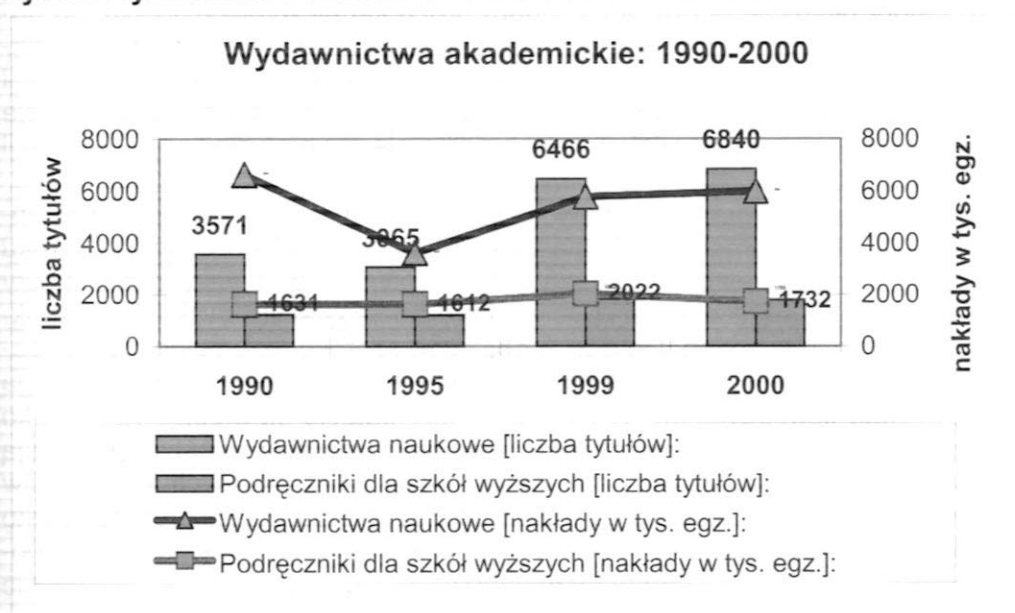
Źródło: *Ruch wydawniczy w liczbach, Biblioteka Narodowa – Instytut Bibliograficzny, Warszawa 1998.*

Rys. 1. Top 10/2001 – Zestawienie wyników sprzedaży polskich wydawnictw w latach 2000-2001



Źródło: MBR; <http://www.bmr.pl>.

Rys. 2. Wydawnictwa akademickie w Polsce w latach 1990-2000



Źródło: *Rocznik statystyczny 2001, GUS, Warszawa 2001, s. 285.*

Najnowsze dane obejmujące lata 2000/2001 opracowane przez Book Marketing Research (BMR) potwierdzają tendencję wzrostową dla liderów całej branży wydawniczej w Polsce (rys. 1).

Dane statystyczne za rok 2001, opracowane przez GUS, wskazują na utrzymujący się umiarkowany wzrost liczby tytułów jak też wielkości nakładów w kolejnych latach (rys. 2).

Równolegle do tendencji rozwojowej branży wydawniczej w Polsce, w tym wydawnictw o profilu akademickim, możemy niestety wskazać na wiele czynników negatywnych. Do tradycyjnie już słabych stron branży wydawniczej w Polsce zaliczamy²:

- 1) Brak profesjonalnego systemu zarządzania wydawnictwem
- 2) Niesprawny system dystrybucji książek;
- 3) Zły system finansowania publikacji wydawniczych – niska płynność finansowa;
- 4) Brak zintegrowanego systemu informacji o książce akademickiej;
- 5) Brak stałego i skutecznego systemu sprzedaży/dystrybucji książki akademickiej;
- 6) Regionalizacja wydawnictw;
- 7) Stosunkowo niskie nakłady wydawnicze i niska rentowność publikacji;
- 8) Nadmiernie rozbudowany i źle ukierunkowany system dotacji instytucjonalnych;
- 9) Zwiększająca się liczba tzw. wydawnictw jednego autora;
- 10) Niska kultura czytelnicza społeczeństwa – brak zainteresowania przez studentów tworzenia profesjonalnych zbiorów;
- 11) Brak dużego zainteresowania przez potencjalnych autorów pracą wydawniczą, ze względu m.in. na stosunkowo niskie honoraria.

W niniejszym opracowaniu chciałbym w zarysie przedstawić dwa kluczowe aspekty, które dotyczą bezpośrednio jakości systemu zarządzania wydawnictwem:

- 1) zły system finansowania publikacji wydawniczych – kłopoty z płynnością finansową, oraz
- 2) nadmiernie rozbudowany i źle ukierunkowany system dotacji instytucjonalnych.

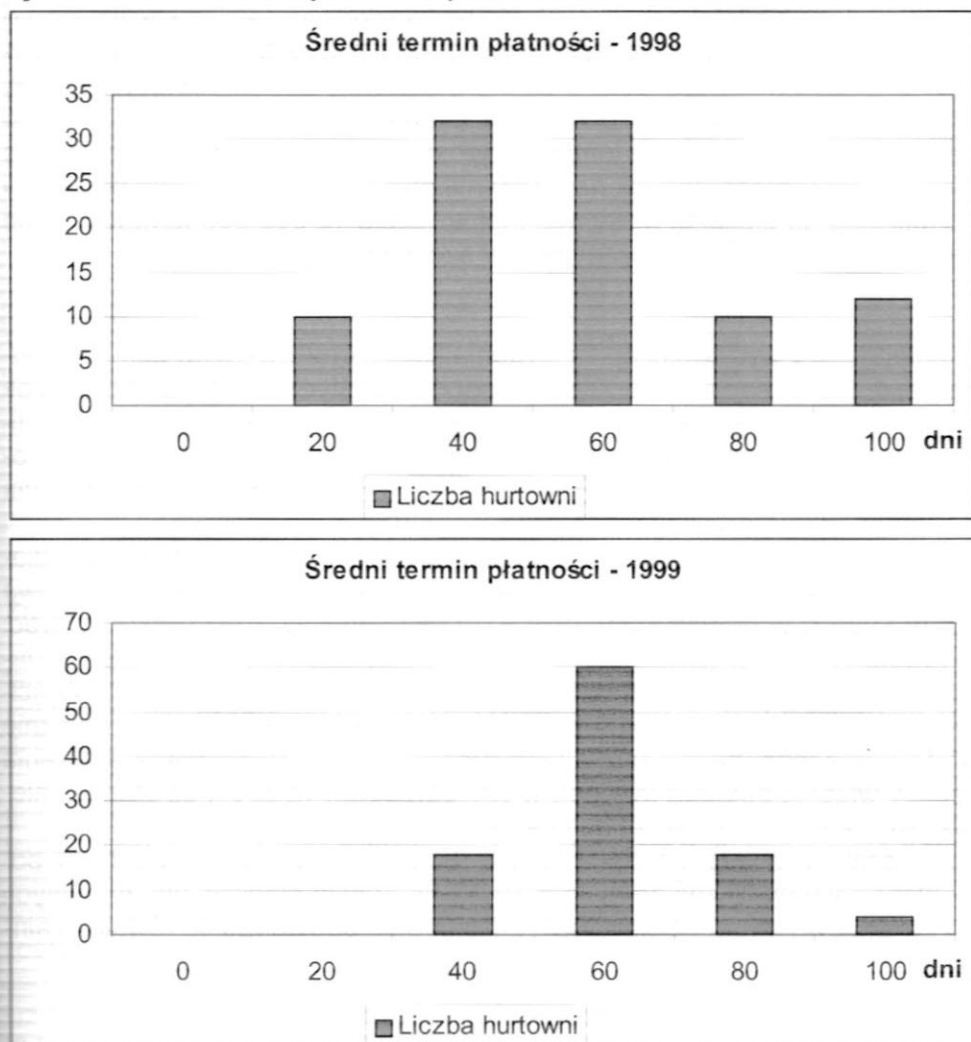
Jednym z najslabszych niewątpliwie ogniw rozwoju branży, w tym wydawnictw o profilu akademickim, jest brak profesjonalnego systemu finansowania działalności. Na tle ogólnego wzrostu sprzedaży książek, w tym publikacji akademickich pojawia się kluczowe pytanie o niską płynność finansową w całej branży. Jak zauważył już w 1998 r. Ł. Gołębiowski „obroty rosną, ale na gotówkę zwykle trzeba czekać. Obecnie większość hurtowni płaci wydawcy za sprzedane książki po upływie 3-4 miesięcy, a są tacy, którzy czekają po pół roku albo dłużej. W efekcie wydawcy w dużej mierze kredytują obecnie funkcjonowanie hurtowni i księgarń”³. Powyższa sytuacja nie jest czymś zdrowym. Zatory płatnicze hurtowni i księgarń grożą ich niewypłacalnością, co powoduje najczęściej efekt dla określonego łańcucha dostaw. Swoistym działaniem obronnym każdego wydawcy staje się ograniczanie współpracy z hurtowniami a nawet z samymi księgarzami opierając się jedynie na rozliczeniach gotówkowych. Tego typu rozwiązania są zagrożeniem nie tylko dla dalszego wzrostu sprzedaży książek w skali całej branży, ale również dla liczby publikacji i wielkości dla i tak już niskich nakładów.

Innym symptomem kryzysu w branży wydawniczej w Polsce jest zły system dofinansowania publikacji książkowych. Główny mecenas Departament Książki MKiS przykładowo w roku 1997 dofinansował 236 tytułów przeznaczając na ten cel 4 mln. złotych. I o ile wspieranie kultury poprzez różne dotacje celowe jest zjawiskiem pozytywnym i nie podlegającym dyskusji, to struktura tych dotacji może budzić wiele zastrzeżeń. Dotacje w obszarze szeroko rozumianej kultury poprzez swoją definicję powinny wspierać raczej ten obszar działań wydawniczych, które nie mogą uzyskać odpowiedniego poziomu komercyjnego. W sytuacji, kiedy dotacje są przeznaczane jako dofinansowanie wydawnictw „sensu stricto” komercyjnych, tego typu działania Państwa powodują powstawanie praktyk z obszaru tzw. nieuczciwej konkurencji. Wiele renomowanych wydawnictw swoje budżety i plany wydawnicze opiera głównie na możliwości uzyskania dotacji. Jest to często niebagatelny strumień finansowania działalności wydawniczej zniechęcający niewątpliwie do podejmowania ryzykownych inicjatyw często o charakterze innowacyjnym. W efekcie wydłużają się

² Por. *ibid.*

³ Ł. Gołębiowski, *Na kredyt wydawców*, Rzeczpospolita, 15 lipca 1998.

Rys. 3. Średni termin płatności polskich hurtowni w roku 1998 i 1999



Źródło: S. Osuch, *Hurt księgarski 1999*, „Hurt książki w Polsce '99”, Wydawca 1999.

terminy wydawnicze, wzrastają ceny, pojawiają się przypadkowi autorzy, przypadkowe tytuły, niskie nakłady i zła dystrybucja. Nie sprzyja to również rozwojowi małych wydawnictw, często niezwykle przedsiębiorczych i działających w wybranych niszach rynku⁴.

Podsumowując możemy stwierdzić, że otwartość działań w tej materii – której tak ostatnimi czasy brakuje w pracy MKiS – sprawić może, iż oswojeni z dotacjami przyjmować je będziemy jako zło wprawdzie, ale zło konieczne. Co nie znaczy, że mamy je akceptować bez żadnej nad nim kontrol⁵. Dlatego też ważne jest, aby poszukiwać bardziej efektywnych rozwiązań, które z jednej strony mogłyby zapewnić samofinansowanie się poszczególnych publikacji naukowych i o dużych walorach kulturowych, z drugiej umożliwiłyby tworzenie komercyjnych i zarazem konkurencyjnych, czy też samofinansujących się podmiotów gospodarczych.

⁴ Podobna opinia: System grantów wydawniczych prowadzi również do ogromnego rozbicia rynku wydawniczego. Wydawców naukowych jest zbyt dużo. Mam na myśli przede wszystkim oficyny tworzone doraźnie, wydające jedną, dwie książki i... szukaj wiatru w polu. Książki takie przygotowane są do druku bardzo niestarannie, z powodu braku kolportażu nie mają szans na dotarcie do czytelnika. Źródło: H. Duda, *Zostanę wydawcą książek naukowych*, Forum książki, listopad 1999.

⁵ K. Masłoń, *Dotacje – zło oswojone*, Rzeczpospolita, 9 kwietnia 1997.

2. NOWE ŚWIATOWE TENDENCJE INFORMATYCZNE A BRANŻA WYDAWNICZA

Przeciętna liczba książek w bibliotekach dużych amerykańskich uczelni podwaja się co każde szesnaście lat, (...) w 1938 biblioteka w Yale posiadała 2 600 000 woluminów. W rzeczywistości było ich tam wtedy 2 784 000. W tym czasie zbiory zajmowały 80 mil bieżących półek, a sam katalog mieścił się w około 10 000 szuflad. Do obsługi zatrudniono dwieście osób, z czego połowa pracowała przy katalogowaniu. (...) Jeżeli tempo przyrostu książek w Yale nie zmaleje, to do roku 2040 będzie tam około 200 000 000 tomów na 6 000 mil półek, a katalog zajmie około trzy czwarte miliona szuflad. Trafiający do bibliotek nowy materiał w liczbie 12 000 000 tomów rocznie będzie katalogowany przez zespół bibliotekarzy liczący ponad sześć tysięcy osób⁶.

Fremont Rider

Nową jakością w całej branży wydawniczej, są wydania książek na CD-ROM-ach, tzw. publikacji elektronicznej oraz sprzedaż książek poprzez Internet. Statystycznie sprzedaż książek elektronicznych na srebrnych krążkach jest jeszcze bardzo mała, jednak liczba różnorodnych publikacji na CD-ROM-ach oraz ich sprzedaż gwałtownie rośnie od kilku lat. Przykładowo w samym roku 1996 sprzedaż programów rozrywkowych na CD-ROM-ach w Stanach Zjednoczonych wzrosła o 40 proc., w Europie o 110 proc., a w Japonii aż o 115 proc.

Również rozwój Internetu niewątpliwie stworzył nową perspektywę prowadzenia działalności wydawniczej w tym sprzedaży książek⁷. Największa polska księgarnia internetowa (www.merlin.com.pl) miała w 1999 r. w ofercie sprzedaży aż 22 tys. tytułów, czyli blisko 75 proc. wszystkich tytułów obecnych na rynku polskim⁸. Księgarnia istniejąca zaledwie pół roku sprzedawała dziennie kilkadziesiąt książek. Ponadto sprzedaż miesięczna wzrastała o 100 proc. Właściciele księgarni internetowej zakładają, że dopiero jednak w 2003 roku przedsięwzięcie zacznie przynosić pierwsze zyski⁹. Pomimo tego, należy oczekiwać gwałtownego wzrostu zainteresowania transakcjami kupna-sprzedaży właśnie poprzez Internet, w tym sprzedaży książek, co stanowi niewątpliwie olbrzymią szansą dla branży wydawniczej na obecnym etapie jej rozwoju¹⁰.

Według najnowszych danych (2002) w Polsce działa: „800 sklepów internetowych. W porównaniu z sierpniem ubiegłego roku ich liczba zmalała o 50. W Internecie pojawiło się 20 nowych sklepów, a 70 istniejących zakończyło swoją działalność”¹¹. Po stronie popytu rośnie również zain-

⁶ Cyt. za: Ph. Sadler, *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, WPSB, Kraków 1997, s. 62.

⁷ *E-handel dotyczyć może niemal każdego towaru. Na początku były to książki, płyty i filmy wideo, teraz są na przykład także samochody, komputery i zakupy w supermarketach. Cisco w 1999 roku około 80 procent swej sprzedaży osiągnęło z zamówień złożonych przez Internet. Na liście firm o dużym udziale e-handlu w ogólnym biznesie są przede wszystkim firmy tzw. nowej gospodarki, ale także firmy zajmujące się dostawami przesyłek (Federal Express uzyskał dzięki temu co trzeciego dolara przychodów, a UPS co piątego). Bank Warburg Dillon Read ocenia, że w 2004 roku obroty światowego e-biznesu wyniosą 5 bln dolarów. Źródło: T. Świderek, *Strumień gotówki*, Rzeczpospolita, 8 marca 2000.*

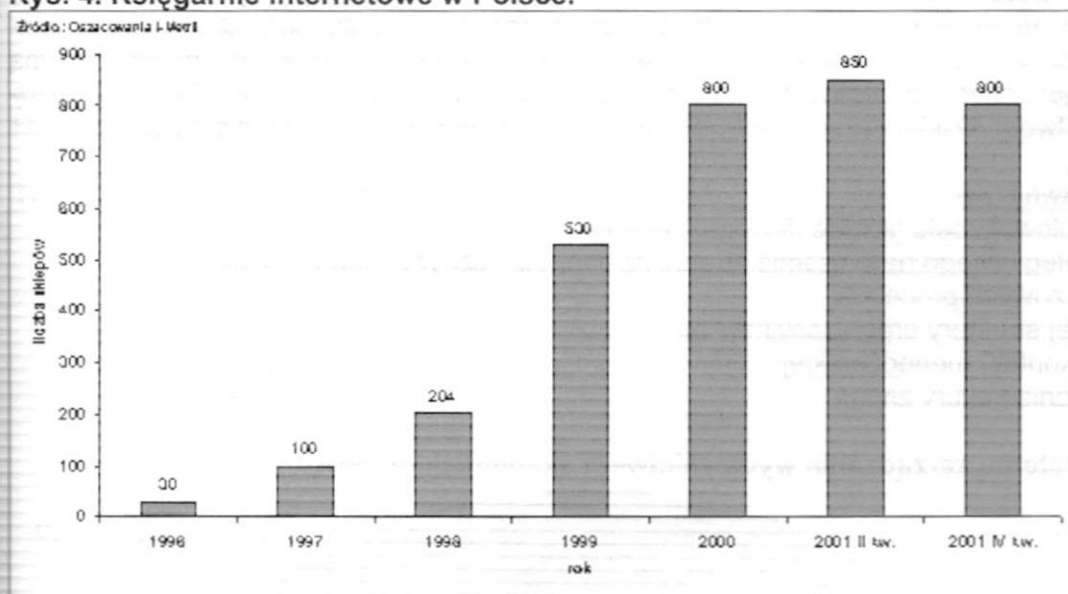
⁸ Ł. Gołębiowski, *22 tysiące książek*, Rzeczpospolita, 6 lipca 1999.

⁹ *Większość firm zajmujących się tą branżą przynosi gigantyczne straty, co nie przeszkadza giełdzie wyceniać je bardzo wysoko. Źródło: R. Kasprów, *Wielkie wojny wirtualne*, Rzeczpospolita, 22 grudnia 1999. Przykładem może być amerykańska księgarnia internetowa Amazon.com. Kupujący akcje tej firmy w grudniu 1996 roku za 18 dolarów mogli je odsprzedać za 60 dolarów 25 centów. Na jednej akcji można było zarobić zatem ponad 42 dolary. Źródło: Ł. Gołębiowski, *Amazon na szczycie*, Rzeczpospolita, 28 stycznia 1998.*

¹⁰ *Nadal większość polskich eSklepów oferuje tylko jedną grupę asortymentową – 56,4%. Na sprzedaży jednego produktu koncentrują się przede wszystkim wirtualne księgarnie, które w większości przypadków są sklepami online wydawnictw. Jak podkreślają twórcy raportu, poszerzenie oferty sklepu wiąże się ze skoordynowaną współpracą z dostawcami, brak której powoduje, że sklep nie jest w stanie terminowo realizować zamówień klientów. Tak jak w poprzednich edycjach badania, tak i tym razem zdecydowana większość sklepów twierdzi, że posiada stałych klientów. Liczba sklepów zwiększyła się od ostatniego badania prawie o 20 punktów procentowych. Zwiększyła się też liczba sklepów, które premiuje stałych klientów – 70,9%. Do najczęściej spotykanych form premiowania stałych klientów sklepy zaliczyły upusty cenowe (53,6%), następnie upominki, które są dodawane do zamówień stałych klientów (32,7%) oraz darmową dostawę (32,7%). Źródło: Book Marketing Research (BMR): <http://wirtualnywydawca.pl/rynek-b2c.htm>.*

¹¹ Book Marketing Research, *Książki i wydawnictwa – aż 30% sklepów internetowych ma je w swojej ofercie*. <http://wirtualnywydawca.pl>.

Rys. 4. Księgarnie internetowe w Polsce.



Źródło: Book Marketing Research: <http://wirtualnywydawca.pl/rynek-b2c.htm>.

interesowanie nową formą zakupu. „Z rocznego raportu OBOP wynika, że w 2001 r. zakupy przez Internet robiło 12 proc. internautów. Oznacza to, że w 2001 r. blisko pół miliona internautów odwiedziło i skorzystało z oferty prezentowanej w sklepach internetowych”¹².

Niezwykle gwałtowne zmiany technologiczne już od pewnego czasu inspiruje wśród poliografów, wydawców, hurtowników, księgarzy bardzo interesującą dyskusję na temat: na ile nowa technologia w sprzedaży książki elektronicznej jest w stanie zagrozić tradycyjnej formie wydawniczej, jakim jest książka drukowana na papierze. Możemy spotkać dwie skrajne opinie, w zależności od samego autora czy rodzaju opracowania. Według D. Brassa „do roku 2006 wprowadzone zostaną multimedialne kioski umożliwiające klientom kopiowanie treści książek i gazet do osobistych elektronicznych notatników. W 2010 r. urządzenia służące do odczytywania treści będą już super lekkie i zostaną wyposażone w elastyczne ekrany ciekłokrystaliczne, które będzie można zginać – tak jak papier. Dwadzieścia lat¹³ po rozpoczęciu nowego wieku, drukowane na papierze gazety przestaną istnieć”¹⁴. Przeciwną opinię przedstawił podczas demonstracji Microsoftu Reader’a na Frankfurckich targach książki jej przewodniczący H. Schenkel: *Elektroniczne książki jeszcze długo nie zastąpią papierowych. Fascynacja płynąca z czytania książki nie zostanie zastąpiona przez laptopy, a już na pewno nie na plaży lub w przytulny wieczór*¹⁵.

Reasumując, należy oczekiwać niewątpliwie pewnego kompromisu, który stwierdza, że wersja elektroniczna nie zastąpi w pełni tradycyjnej formy publikowania książek. Aczkolwiek zawsze będzie istnieć zapotrzebowanie na tworzenie zbiorów danych, definicji, tabel, rysunków w formie elektronicznej, czy też nawet powielanie na CD-ROM-ach wydań literackich, jak też ostatecznej sprzedaży książek elektronicznych poprzez Internet. Wydaje się jednak, że komputer będzie istniał mimo wszystko obok tradycyjnej, papierowej książki, ale raczej nigdy zamiast jej.

3. SYSTEM ZWA – SYSTEM ZARZĄDZANIA WYDAWNICTWEM AKADEMICKIM

Kluczowym problemem większości wydawnictw akademickich w Polsce jest słaby system zarządzania, lub też jego całkowity brak. W większości przypadków są to wydawnictwa działające

¹² Book Marketing Research, *Pół miliona polskich internautów kupowało w e-sklepach*, <http://wirtualnywydawca.pl>.

¹³ W roku 2018 według Microsoftu 90% wszystkich książek będzie dostępnych w formie elektronicznej, a stara książka papierowa stanie się ekskluzywnym rarytasem dla koneserów. Źródło: W. Sobotka, *Książki ze stacji tankowania danych „Print & Publishing”*, wrzesień/październik 1999.

¹⁴ P. Kościelniak, *Świat bez papieru*, „Rzeczpospolita”, 28 października 1999.

¹⁵ W. Sobotka, *op. cit.*

w ramach struktur uczelni wyższych, niemniej jednak istnieje już pewna grupa wydawnictw prywatnych działających na zasadach komercyjnych. W obu wypadkach absolutnie podstawowym, aczkolwiek często niedocenianym czynnikiem sukcesu, jest profesjonalny system zarządzania. Pewną propozycją, mającą charakter uniwersalny, jest przedstawiony poniżej autorski System Zarządzania Wydawnictwem Akademickim (ZWA). System ZWA składa się z siedmiu elementów:

1. Misji wydawnictwa
2. Drzewa celów, tj. cele główne, funkcje, zadania
3. Planu strategicznego na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym
4. Mapy kluczowych procesów
5. Elastycznej struktury organizacyjnej
6. Systemu kontroli menedżerskiej
7. Kształtowania kultury zmian

Rys. 5. Model systemu zarządzania wydawnictwem akademickim ZWA



Op. wł.

Poniżej opisujemy szczegółowo poszczególne elementy systemu ZWA.

3.1 MISJA WYDAWNICTWA

Pierwszym punktem procesu kształtowania modelu zarządzania wydawnictwem jest opracowanie misji¹⁶. Jest ona absolutnie niezbędna dla każdej organizacji, w tym wydawnictwa uczel-

¹⁶ W sposób ogólny misje możemy przedstawić w następujących kategoriach: 1) Po co istniejemy?; 2) Do czego dążymy?; 3) Czy i jakie potrzeby zaspokajamy?; 4) Jak widzimy klientów, którym służymy?; 5) Jakie unikalne wartości im zapewniamy?; 6) Jak jest nasze społeczne posłannictwo?. Źródło: E. Głuszek w: J. Skalik (red.), *Projektowanie systemów zarządzania*, AE we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 12.

nianego. „Misja odpowiada na fundamentalne pytanie, po co dana organizacja istnieje, jakie ma cele, do jakich klientów adresuje swoje działania. Można ją określić jako uświadomiony przez pracowników zbiór generalnych wartości i priorytetów organizacyjnych, które wyrażają racje bytu firmy. Misja powinna być adresowana do wszystkich partnerów przedsiębiorstwa – pracowników, klientów, dostawców, akcjonariuszy”¹⁷. Przykładem takiego opracowania misji jest tabela 3.

Tab. 3. Misja wydawnictwa akademickiego „XYZ”

Celem głównym (nadrzędnym) istnienia wydawnictwa akademickiego „XYZ” jest publikowanie prac naukowo-dydaktycznych

Wydawca określa następujące obszary działalności wydawniczej:

- 1) Zeszyty naukowe
- 2) Publikacje prac naukowych
- 3) Podręczniki akademickie
- 4).....¹⁸
- 5).....

Wydawca zakłada w skali roku wzrost produkcji i sprzedaży wydawniczej następująco:

- 1) Zeszyty naukowe –%
- 2) Publikacje krajowych i zagranicznych autorów (tłumaczenia) –%
- 3) Publikacje w wersji elektronicznej w ramach działalności „e-biznes” –.....%
- 4) Pozostałe publikacje –%
- 5).....

Wydawca oczekuje w skali roku osiągnięcie następujących wyników:

- 1) Uzyskanie pełnej płynności finansowej (sprawozdania przepływu gotówki)
- 2) Uzyskanie zrównoważonego bilansu (absolutna kontrola założeń budżetowych)
- 3) Obniżenie kosztów jednostkowych publikacji o.....%
- 4).....

Wydawca zobowiązuje się do:

- 1) Wdrożenia nowego systemu zarządzania wydawnictwem
- 2) Dokonania transferu kapitałowego (kapitał obrotowy) zgodnie z przyjętymi założeniami budżetowymi Uczelni
- 3) Zapewnienie nowoczesnej infrastruktury informatycznej i lokalowej
- 4) Umożliwienie pracownikom rozwoju zawodowego (szkolenia)
- 5).....

Władze wydawnictwa oczekują od pracowników lojalności, sumienności i rzetelności w wykonywaniu obowiązków służbowych, innowacyjności, wysokiej jakości przygotowywanych publikacji oraz postawy partnerskiej względem Wydawcy jak i wszystkich współpracowników, autorów, klientów, kooperantów, urzędników itd.

Opr. wł.¹⁹

W każdym jednak przypadku misja powinna zawierać: 1) deklarację misji; 2) cele strategiczne; 3) mierniki ilościowe; 4) wspólne wartości – wymiar aksjologiczny

3.2. DRZEWO CELÓW; T.J. CELE GŁÓWNE, FUNKCJE, ZADANIA

Kolejnym elementem systemu ZWA jest tzw. „drzewo celów” obejmującego cele główne, uzupełniające, funkcje oraz zadania²⁰. Ma to na celu uporządkowanie priorytetów organizacji oraz

¹⁷ Ibid., s. 9.

¹⁸ (...) oznacza, iż w zależności od przypadku można uzupełniać model

¹⁹ Na podstawie: J. Huenefeld, *Zarządzanie wydawnictwem w warunkach gospodarki wolnorynkowej*, BMR, Kraków 1994, s. 110.

przyporządkowanie celom głównym określonych celów cząstkowych (uzupełniających), funkcji i zadań szczegółowych. Typowy przykład opracowania klasyfikatora celów wydawnictwa uczelnianego²¹ przedstawia tabela 4.

Tab.4. Klasyfikator celów wydawnictwa uczelnianego „XYZ”

<p>Cel główny – rzędu zerowego (Po): Publikacja prac naukowo-dydaktycznych;</p> <p>Cele uzupełniające (1-go rzędu):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zapewnienie prawidłowej pracy w obszarze pozyskiwania autorów oraz nabywanie praw do tytułów; 2. Ekonomiczne i jakościowe prowadzenie prac redakcyjnych (aspekt wykonawczy), 3. Prowadzenie sprzedaży publikacji naukowo-dydaktycznych dla zapewnienia zbytu na publikowane prace; 4. Zapewnienie efektywnej administracji i finansowania publikacji. <p>Cele uzupełniające (2-go rzędu):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zapewnienie prawidłowej pracy w obszarze pozyskiwania autorów oraz nabywanie praw do tytułów; <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Opracowywanie profilu wydawnictwa i strategii działań w obszarze poszukiwań autorów i pozyskiwania tytułów; 1.2. Prowadzenie, przygotowywanie i podpisywanie umów autorskich; 1.3. Prowadzenie ewidencji i analizy baz danych autorów; 1.4.....; 2. Ekonomiczne i jakościowe prowadzenie prac redakcyjnych (aspekt wykonawczy); <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Przyjmowanie i wstępne redagowanie tekstów (np. „word processing”); 2.2. Opracowanie publikacji w ramach dtp; 2.3. Opracowanie graficzne publikacji; 2.4. Wykonanie korekty; 2.5.....; 3. Prowadzenie sprzedaży publikacji naukowo-dydaktycznych w celu zapewnienia zbytu na publikowane prace; <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Wyznaczenie odbiorców – segmentacja rynku; 3.2. Opracowanie i realizacja strategii promocji; 3.3. Zapewnienie realizacji zamówień; 3.4.....; 4. Zapewnienie efektywnej administracji i finansowania publikacji. <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Opracowywanie budżetów; 4.2. Kontrola finansowa realizowanych publikacji; 4.3.....;
--

Opr. wł.

²⁰ Punktem wyjścia procesu modelowania funkcji jest wyraźne określenie celów. Cele wyznaczone dla takiego systemu jakim jest przedsiębiorstwo, determinują nie tylko jego przeznaczenie, ale także wewnętrzny podział pracy, zhierarchizowanie i przebieg procesów. Dlatego cele i zadania przedsiębiorstwa traktuje się jako zmienne niezależne, natomiast wielkościami uzależnionymi jest przede wszystkim podział zadań i kompetencji. Liczba zatrudnionych, rodzaj i liczba stanowisk kierowniczych oraz komórek organizacyjnych wraz z ich powiązaniem jest rzeczą wtórną w stosunku do pierwotnie określonych funkcji przedsiębiorstwa. Ustala się je stosownie do konkretnych potrzeb wynikających z celów i zadań przedsiębiorstwa. E. Głuszek, w: J. Skalik (red.), op. cit.

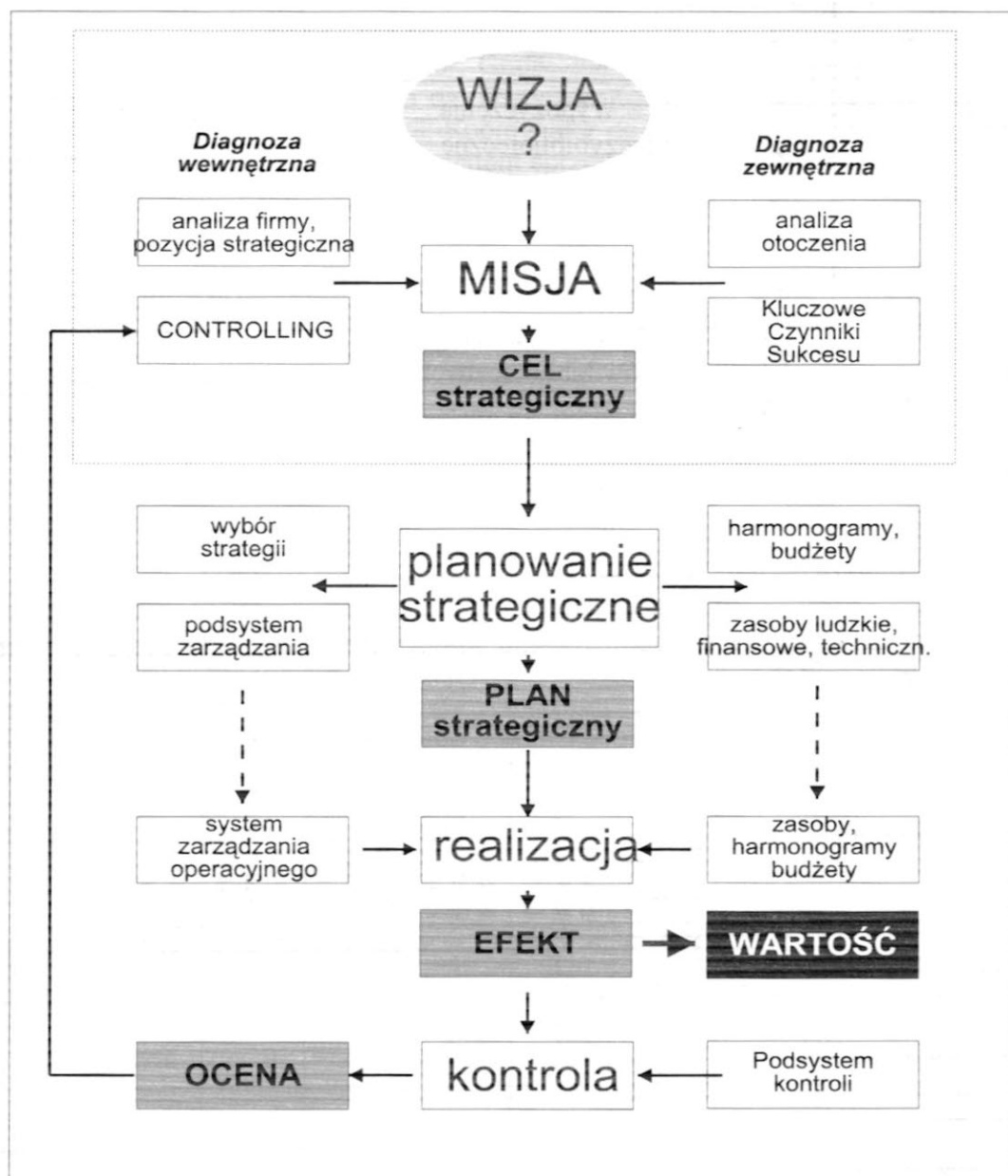
²¹ Jeśli wydawca może sprawić, że jedna grupa pracowników poświęci się maksymalizowaniu wielkości sprzedaży (**marketing**), druga weźmie na siebie odpowiedzialność za wyszukiwanie nowych książek, które dadzą marketingowi największe możliwości (**nabywanie tytułów**), trzecia przy minimalnym wykorzystaniu kapitału i terminowo wprowadzi te nowe produkty do magazynu (**opracowanie redakcyjne**), czwarta zaś będzie troszczyć się o pieniężne i fizyczne aktywa firmy, by wydawnictwo zatrzymało możliwie największy procent przychodów ze sprzedaży jako swój „zysk” (**administracja**) – to taki wydawca właściwie nie będzie mógł przepaść! Źródło: J. Huenefeld, op. cit., s. 113.

3.3. PLAN STRATEGICZNY

Planowanie strategiczne (program realizacyjny, wybór strategiczny, strategia) opisuje sposób działania w wymiarze operacyjnym mającego na celu realizację przyjętych celów strategicznych (por. misja). W planie strategicznym określamy – kto?, co?, kiedy?, ile?, jak?, z kim?, przy pomocy kogo, czego? itd. Typowy plan strategiczny obejmuje: cele, wybór określonej strategii, harmonogramy prac, budżety, zasoby, zakres kompetencji.

Planowanie strategiczne jest częścią szerszego kontekstu zarządzania strategicznego – por. rys. 6.

Rys. 6. Proces zarządzania strategicznego



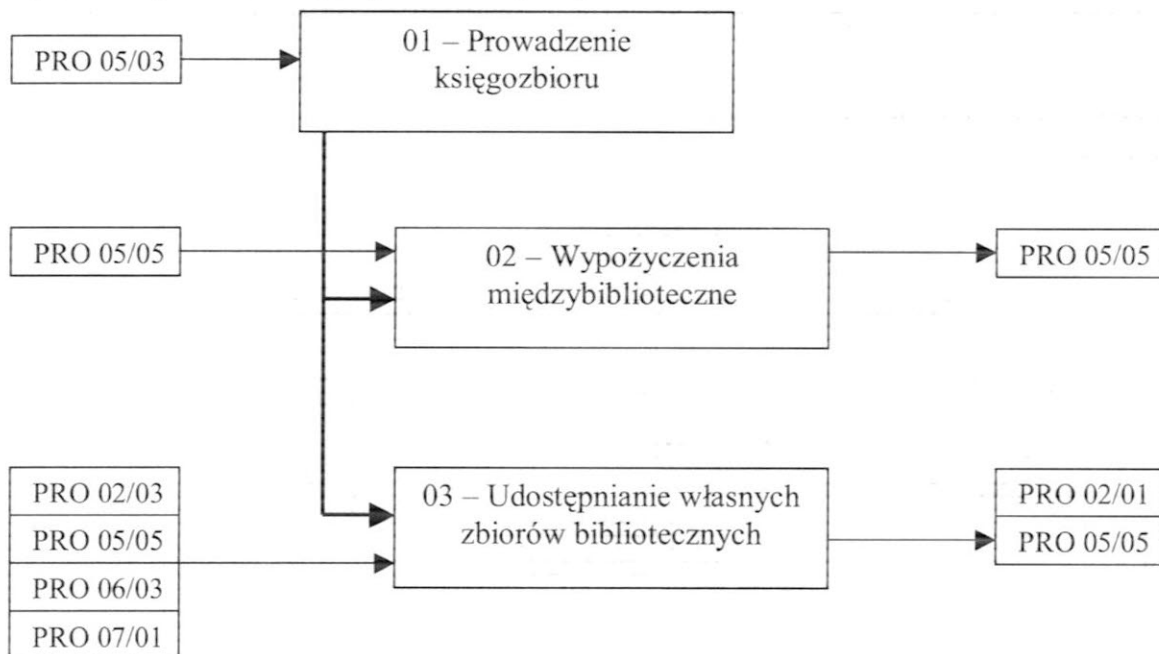
Op. wł.

3.4. MAPA KLUCZOWYCH PROCESÓW: OPISY PROCESÓW I PROCEDUR

Zagadnienie zarządzania procesowego jest kolejnym etapem Systemu ZWA. Procesy opisują dynamiczny wymiar organizacji, wskazują na istotność i prawidłowość realizowanych celów,

funkcji i zadań. Profesjonalnie przygotowany opis (diagnoza) mapy procesów badanej organizacji (systemu) umożliwi stałe udoskonalanie w obszarze efektywności stosowanych metod pracy oraz wewnętrznej spójności dla całego systemu.

Rys. 7. Mapa kluczowych procesów pracy biblioteki



Rys. 8. Diagram pojedynczej procedury pracy biblioteki opracowany zgodnie z normami jakościowymi ISO 9001-2000

Lp.	Zadania	Uczestnicy								
		Kierownik / Pracownik Biblioteki	Kierownik / Sekretarz Katedry	Opiekun merytoryczny przedmiotu	Pracownik Kwestury / Dziekanatu	Kancierz / Wicekancierz / Prorektor	Wybrany dystrybutor lub wydawca			
1	Przekazanie zapotrzebowania na dzieła	○	○							PRO 05/03
2	Określenie źródeł zaspokojenia zapotrzebowania	◇								
3	Przygotowanie i złożenie zamówienia	○				○	○			
4	Odbiór i rejestracja zamówionych dzieł	○			○					

str. 5

3.5. ELASTYCZNA STRUKTURA ORGANIZACYJNA

Cel główny, cele uzupełniające oraz obszar działalności (wymiar procesowy) badanej organizacji bezpośrednio określają strukturalne rozwiązania badanego systemu. Strukturę organizacyjną, która opisuje statyczny wymiar organizacji²², definiujemy najprościej jako sposób uporządkowania elementów składowych organizacji, oraz ich wzajemnych relacji. W skład projektowania elastycznej, tj. podlegającej modelowaniu, struktury organizacyjnej wydawnictwa akademickiego wchodzi następujące zagadnienia:

1) Projektowanie stanowisk pracy – na podstawie przyjętego zakresu prac, celów, funkcji i zadań opracowujemy plan. W ramach projektowanej struktury organizacyjnej działu wydawniczego możemy wyróżnić przykładowo następujące stanowiska pracy: Redaktor naczelny (dyrektor wydawnictwa), Koordynator prac projektowych, Specjalista ds. projektów wydawniczych, Koordynator ds. serii wydawniczej, Adiustator, Grafik, Informatyk (dtp), Specjalista ds. marketingu, Specjalista ds. administracji, Specjalista ds. finansów, Koordynator ds. realizacji nowych tytułów wydawniczych, Koordynator ds. promocji, Koordynator ds. sprzedaży, Asystent ds. obsługi klientów, Asystent sprzedaży bezpośredniej, Asystent sprzedaży poprzez tzw. „e-biznes”, Asystent biurowy, Kierowca itd. Należy dokonać również opisu charakterystyki potencjalnych stanowisk pracy projektowanego systemu.

2) Dokonanie grupowania stanowisk organizacyjnych w stanowiska funkcjonalne – biorąc pod uwagę wielkość organizacji proponujemy dokonać następującego połączenia stanowisk organizacyjnych w stanowiska funkcjonalne:

1. Specjalista ds. marketingu, finansów i administracji;
2. Koordynator prac projektowych i Specjalista ds. projektów wydawniczych # 1 i 2;
3. Specjalista ds. projektów wydawniczych # 3 i 4;
4. Koordynator ds. realizacji nowych tytułów wydawniczych, promocji i sprzedaży;
5. Itp.....

3) Ustalenie stosunków podporządkowania między różnymi stanowiskami

Po wyznaczeniu stanowisk lub też grupy stanowisk potrzebnych do realizacji przyjętych w planie strategicznym celów, funkcji i zadań, kolejnym etapem jest ustalenie stosunków podporządkowania między nimi. Zapis formalnych relacji służbowych, relacji podporządkowania służbowego możemy zapisać następująco:

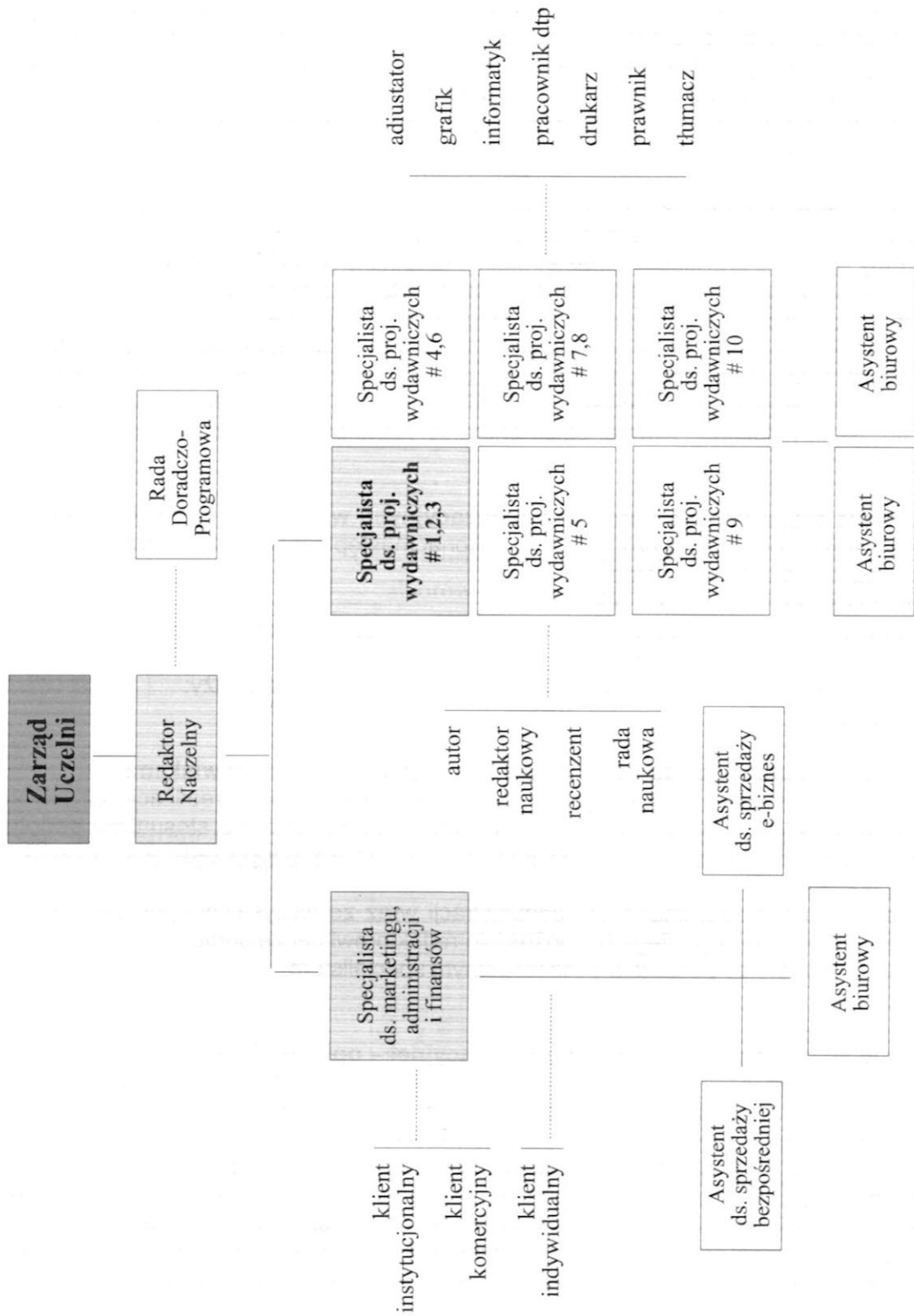
- a) Specjalista ds. marketingu, finansów i administracji wraz ze wszystkimi specjalistami ds. poszczególnych projektów podlega bezpośrednio redaktorowi naczelnemu;
- b) Asystenci i koordynatorzy podlegają poszczególnym specjalistom;
- c) Itp.

4) Opracowanie schematu struktury organizacyjnej – opis graficzny

Projektowany układ poszczególnych stanowisk (grupowanie stanowisk) oraz ich wzajemne powiązania hierarchiczno-funkcjonalne przedstawia graficznie schemat organizacyjny. Poniżej przedstawiamy przykład schematu dostosowanego zarówno do małego działu, instytucji wydawniczej uwzględniający strategię łączenia stanowisk pracy oraz dla dużego wydawnictwa (wersja rozbudowana – rys. 9). Przedstawiona struktura organizacyjna wydawnictwa ma charakter uniwersalny i może być zastosowana do każdego wydawnictwa. Posiada ona również wymiar dynamiczny, co umożliwi płynne przechodzenie od mniejszych organizacji do bardziej rozbudowanych i odwrotnie, bez konieczności opracowywania i stałej reorganizacji wydawnictwa.

²² Mianem struktury określa się statyczne relacje między rzeczowymi elementami organizacji, w odniesieniu do relacji dynamicznych, zachodzących między zdarzeniami i uwzględniających czynnik czasu posługujemy się pojęciem procesu. Por. M. Bielski, *Organizacje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 169.

Rys. 9. Schemat organizacyjny działu wydawniczego – wersja rozbudowana



Op. wł.

5) Formalizacja stanowisk organizacyjno-funkcjonalnych

Po dokonaniu wstępnego wyboru stanowisk pracy oraz określenia ich wzajemnych relacji, przechodzimy do formalnego opisu poszczególnych stanowisk za pomocą tzw. „karty opisu stanowiska”.

Tab. 5. OPIS STANOWISKA: Specjalista ds. marketingu

TYTUŁ: Specjalista ds. marketingu
1. Poziom płacy:.....
2. Bezpośredni przełożony: Redaktor naczelny
3. Współpracuje z: Specjaliści ds. projektów wydawniczych
4. Bezpośredni podwładni: Asystent ds. sprzedaży bezpośredniej Asystent biurowy (marketing)
5. Odpowiedzialny za pozycje budżetowe:
6. Wskaźniki wyników: Wielkość sprzedaży (miesięcznie, kwartalnie, rocznie)
7. OGÓLNY ZAKRES ODPOWIEDZIALNOŚCI Tworzenie warunków umożliwiających uzyskanie odpowiedniej wielkości sprzedaży wydanych publikacji.
8. SZCZEGÓLOWE OBOWIĄZKI 1. Opracowywanie rocznych strategii działalności marketingowej wydawnictwa. 2. Udoskonalanie systemu dystrybucji publikacji wydawniczych. 3. Opracowywanie strategii działalności promocyjnej. 4. Analiza finansowa działalności marketingowej – przygotowywanie wskaźników oceny efektywności pracy.

Op. wł.

3.6 SYSTEM KONTROLI MENEDŻERSKIEJ

System kontroli menedżerskiej stanowi narzędzie diagnostyczno-planistyczne. Ma głównie na celu zapewnienie realizacji poszczególnych projektów, zadań w nawiązaniu do ustalonych terminów, budżetów, oczekiwań jakościowych itd. W systemie zarządzania wydawnictwem obejmuje on następujące obszary oraz metody przeprowadzenia analizy diagnostyczno-kontrolnej:

- 1) Kontrole jakości realizowanych zleceń wydawniczych (zastosuj standardy wydawnicze realizowane zgodnie z zasadą „Right First Time”, TQM, normy ISO, model T. Levitt itd.);
- 2) Terminowość realizowanych harmonogramów (porównaj harmonogram realizowany z harmonogramem planowanym);
- 3) Stopień wykorzystania zasobów organizacyjnych, zatwierdzonych budżetów dla poszczególnych projektów (przygotuj arkusz oceny);
- 4) Analizę rynkową w wypadku wydawnictwa komercyjnego (przeprowadź badania marketingowe);
- 5) Analizę finansową działalności wydawniczej (np. dokonaj analizy wskaźnikowej).

Celem zagregowanych sprawozdań jest uzyskanie bieżącego obrazu funkcjonowania wydawnictwa przez zarząd, oraz wyznaczenie pewnych trendów, mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń. Osoba odpowiedzialna za cykliczne (miesięcznie, kwartalnie, rocznie) przygotowywanie sprawozdań kontrolnych dla zarządu wydawnictwa powinna być równocześnie specjalistą ds. administracyjno-finansowych.

3.7 KSZTAŁTOWANIE KULTURY ZMIAN

We wszystkich opracowaniach z zakresu zarządzania zmiana stanowi najpoważniejsze wezwanie dla menedżerów. Aspekt przygotowania ludzi, tj. pracowników danego przedsiębiorstwa, musi być zawsze etapem rozpoczynającym każdy proces diagnostyczno-projektowy. Współpraca wszystkich pracowników na etapie diagnozy badanego otoczenia i systemu i potem jego wdrożenia jest po prostu niezbędna. „Zmiana jest zawsze wyzwaniem dla organizacji. Siły zmiany, czyli siły sprzyjające zmianie i siły skierowane przeciwko niej, stale działają w organizacji odzwierciedlając dynamiczny charakter współczesnego świata. Powszechnym zjawiskiem towarzyszącym zmianie jest opór przed nią ujawniany przez członków organizacji”²³. Możemy wyróżnić następujące typowe przyczyny oporu wobec procesu zmian, są nimi: 1) Partykularny interes własny; 2) Niezrozumienie istoty zmian i brak zaufania; 3) Zróżnicowanie ocen – różne aspekty są oceniane w różny sposób przez różnych ludzi; 4) Mała tolerancja na zmiany – w naturze ludzkiej jest zakorzeniona potrzeba stabilizacji, bezpieczeństwa²⁴.

Aby uniknąć często skrajnych postaw oporu wobec planowanych zmian należy opracować działania oparte na dwóch aspektach: 1) koalicji na rzecz zmian i 2) komunikacji na rzecz zmian. W przypadku „koalicji na rzecz zmian” strategia powinna zawierać możliwość:

- 1) zaangażowania w prace zespołu kilku kluczowych postaci organizacji, które poprzez posiadany autorytet i władzę zapewniają możliwość sprawnego kierowania procesem zmian,
- 2) zapewnienia tego, aby wszyscy członkowie zespołu byli rzeczywistymi, aktywnymi rzecznikami zmiany,
- 3) zaangażowania w prace zespołu reprezentantów wszystkich obszarów organizacji jakich dotyczy zmiana,
- 4) zintegrowania zespołu wokół wyznaczonych celów związanych z procesem zmian organizacyjnych,
- 5) dbania o to aby nieustannie wzmacniać zarówno poszczególnych członków zespołu – kierujących wyznaczonymi obszarami organizacji, jak i zespół jako taki dla zapewnienia optymalnej pracy zespołowej²⁵.

Drugim aspektem tworzenia strategii jest wypracowanie „komunikacji na rzecz zmian”. „Dla efektywnego wprowadzenia zmian niezbędne jest aby znacząca część członków organizacji była skłonna uczestniczyć w ich wdrażaniu, nawet ze świadomością, że w tym okresie konieczne będą pewne poświęcenia. Jednakże pracownicy zazwyczaj nie są skłonni do poświęceń – nawet jeżeli nie są zadowoleni ze stanu obecnego – jeżeli nie wierzą w realność wprowadzenia zmian”²⁶.

PODSUMOWANIE

Przedstawiona w niniejszym referacie problematyka obejmuje zagadnienie zarządzania instytucją kultury na przykładzie wydawnictwa o profilu akademickim. Opisany model zarządzania o nazwie System ZWA wskazuje na obszary działalności organizacji wymagające szczególnej troski i uwagi ze strony menedżerów, dyrektorów, redaktorów naczelnych i innych osób zainteresowanych na co dzień wysoką jakością funkcjonowania tego typu instytucji.

Reasumując wydawnictwo, które posiada misję, szczegółowo opracowane tzw. „drzewo celów”, posiada plan strategiczny, opis kluczowych procesów, elastyczną strukturę organizacyjną, system kontroli menedżerskiej oraz kulturę zmian powinno uzyskać ponadprzeciętną pozycję konkurencyjną na rynku – w naszym przypadku rynku wydawnictw akademickich.

²³ G. Belz, w: J. Skalik (red.), *Op. cit.*, s. 147.

²⁴ Por. *Ibid.*, s. 147-148.

²⁵ *Ibid.*, s. 149.

²⁶ *Ibid.*, s. 150-151.

LITERATURA

Publikacje:

- Bielski M., *Organizacje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- Duda H., *Zostanę wydawcą książek naukowych*, Forum książki, listopad 1999.
- Gołębiowski Ł., *Na kredyt wydawców*, Rzeczpospolita, 15 lipca 1998.
- Gołębiowski Ł., *Amazon na szczycie*, Rzeczpospolita, 28 stycznia 1998.
- Gołębiowski Ł., *22 tysiące książek*, Rzeczpospolita, 6 lipca 1999.
- Huenefeld J., *Zarządzanie wydawnictwem w warunkach gospodarki wolnorynkowej*, BMR, Kraków 1994.
- Kasprów R., *Wielkie wojny wirtualne*, Rzeczpospolita 22 grudnia 1999.
- Kościelniak P., *Świat bez papieru*, Rzeczpospolita, 28 października 1999.
- Krupa M., *Ryzyko i niepewność w zarządzaniu firmą*, Kraków-Kluczbork 2002.
- Masłoń K., *Dotacje – zło oswojone*, Rzeczpospolita, 9 kwietnia 1997.
- Osuch S., *Hurt księgarski 1999*, Hurt książki w Polsce '99, Wydawca 1999.
- Rocznik statystyczny 2001*, GUS, Warszawa 2001.
- Sadler Ph., *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, WPSB, Kraków 1997.
- Skalik J. (red.), *Projektowanie systemów zarządzania*, AE we Wrocławiu, Wrocław 1997.
- Sobotka W., *Książki ze stacji tankowania danych*, Print & Publishing, wrzesień/październik 1999.
- Świderek T., *Strumień gotówki*, Rzeczpospolita, 8 marca 2000.

Źródła internetowe:

- Top 10/2001. Zestawienie wyników sprzedaży polskich wydawnictw w latach 2000-2001 w:* MBR; <http://www.bmr.pl>
- Księgarnie internetowe w Polsce.* Book Marketing Research, w: <http://wirtualnywydawca.pl/rynek-b2c.htm>
- Książki i wydawnictwa – aż 30% sklepów internetowych ma je w swojej ofercie*, Book Marketing Research, w: <http://wirtualnywydawca.pl>
- Pół miliona polskich interanatów kupowało w e-sklepach*, Book Marketing Research, w: wirtualnywydawca.pl.