

Roman Kotapski

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

**ROLA CONTROLLERA
W TWORZENIU SYSTEMU OGRANICZENIA RYZYKA
W DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ
NA PRZYKŁADZIE WYDAWNICTWA**

1. Wstęp

Wprowadzenie na rynek nowego produktu niesie ze sobą ryzyko gospodarcze w każdym przedsiębiorstwie. Przygotowanie produktu wymaga przemyślenia jego koncepcji, opracowania strategii sprzedaży, w tym przygotowania kampanii reklamowej, oraz „wpuszczenia” produktu do odpowiedniej sieci sprzedaży. Wymagana jest w tym przypadku intuicja, doświadczenie i wiedza pracowników działów, które w dane przedsięwzięcie są zaangażowane. Pozwala to na spojrzenie z różnych stron.

Ryzyko działalności gospodarczej może dotyczyć nowego produktu, jego odbiorców, kontrahentów, np. sieci sprzedaży, a także różnych jego rodzajów. Nie zawsze to ryzyko da się zmierzyć i wtedy pozostaje tylko intuicja, ale należy dążyć do tego, aby przy wykorzystaniu adekwatnych procedur i narzędzi próbować to ryzyko „okiełznać”.

Nie ma sukcesu gospodarczego bez podjęcia pewnego ryzyka przez decydentów w przedsiębiorstwie. W takiej sytuacji od razu pojawiają się pytania:

- jak to ryzyko ograniczyć?
- jakie zastosować narzędzia i procedury pozwalające to ryzyko ograniczyć?
- jaką rolę w tym procesie ma odgrywać controller?

Ryzyko działalności gospodarczej można zmniejszyć dzięki opracowaniu i wdrożeniu systemu projektowania i kwalifikacji projektu do realizacji oraz wykorzystaniu w tym procesie adekwatnych narzędzi. W tym procesie powinien wziąć udział controller, a jego rola może być znaczna.

Punktem wyjścia do budowy systemu, który pozwoli ograniczyć ryzyko gospodarcze każdego przedsiębiorstwa, jest poznanie, zrozumienie i odwzorowanie w nim procesów biznesowych. Następnie zaś – należy opracować i dobrać, ale także umieć wykorzystać w zarządzaniu przedsiębiorstwem, adekwatne narzędzia.

Celem niniejszego artykułu jest zaproponowanie wybranych narzędzi i procedur, za pomocą których można ograniczyć ryzyko wprowadzenia na rynek nowego produktu oraz omówienie roli controllera w tym procesie. Posłużono się przykładem wydawnictwa. Przedmiotem rozważań będzie produkt, jakim jest książka wydana przez wydawnictwo, stanowiący inspirację rozważań przedstawionych w artykule.

2. Co to jest produkt?

Różne są definicje produktu. Jedną z nich przedstawił P. Kotler. *Produkt* definiowany jest jako to, co można zaoferować w celu zaspokojenia potrzeby [2, s. 7]. Zatem zgodnie z tą definicją książka jest takim samym produktem jak każdy inny, np. kalkulator, samochód itp. A to oznacza, że dla produktu, jakim jest książka, należy:

- opracować koncepcję,
- określić grupę docelową czytelników,
- ustalić nakład książki,
- ustalić cenę książki,
- dokonać kalkulacji kosztów produkcji,
- dokonać analizy rynku.

Wydawnictwa działają na coraz bardziej konkurencyjnym rynku. Na polskim rynku działa wiele wydawnictw krajowych i zagranicznych. Zatem każde z nich, z jednej strony, musi zaoferować ciekawy produkt, a z drugiej – dotrzeć do potencjalnego odbiorcy. Również każde funkcjonujące przedsiębiorstwo na rynku musi:

- przetrwać,
- odpowiednio zarządzać swoimi zasobami,
- mieć odpowiednią strukturę wpływów i wydatków,
- posiadać procedury kwalifikacji swoich produktów do „wypuszczenia” na rynek,
- planować produkcję,
- sprzedawać swoje produkty.

Dlatego też punktem wyjścia do dalszych rozważań jest proces planowania produktu.

3. Proces planowania produktu

Zaplanowanie produktu nie jest prostą sprawą na rynku medialnym. Sukces na tym rynku w dużej części zależy od specyficznych odbiorców, jakimi są czytelnicy

specjalistycznych publikacji książkowych. Zwłaszcza czytelnicy, którzy poszukują specjalistycznej wiedzy i ją posiadają, gdyż są specjalistami w swoich dziedzinach.

Jak wynika z definicji produktu – należy odgadnąć lub wykreować potrzeby czytelnika, a następnie zaspokoić jego potrzebę. Dlatego też projektowanie produktu pozwala na:

- przemyślenie pomysłu książki,
- zaangażowanie wszystkich działów wydawnictwa,
- spojrzenie na pomysł z różnych punktów widzenia, nie tylko autora lub pomysłodawcy,
- zmniejszenie ryzyka działalności gospodarczej wydawnictwa.

Na etapie projektu książki, osoby decydujące w wydawnictwie muszą odpowiedzieć sobie co najmniej na następujące pytania:

- o czym ma być książka,
- czy wnosi coś nowego, coś więcej niż to, co jest aktualnie dostępne na rynku,
- jaka jest grupa docelowa odbiorców,
- jaki jest status autorów książki,
- jaki nakład może być „wchłonięty” na rynku czytelników,
- jakie są możliwości współpracy z potencjalnymi sponsorami lub też reklamodawcami,
- jakie są koszty produkcji książki przy określonych parametrach i nakładzie,
- za jaką cenę można książkę sprzedać.

Nie jest sztuką wyprodukować książki, gdyż nie ma dużego problemu z wolnymi mocami produkcyjnymi ani nie brakuje specjalistów w tej branży. Nie jest również ważne, ile książek wyda wydawnictwo. Na rynku czytelnika ważne jest, aby wydawnictwo było postrzegane jako rzetelne i oferujące produkt dobry i na przyzwoitym poziomie.

Odpowiedź na powyższe pytania może pomóc w podjęciu decyzji. Tym samym pozwoli ograniczyć ryzyko niepowodzenia wprowadzenia produktu na rynek czytelnika oraz ograniczyć ryzyko utraty reputacji na rynku przez wydawnictwo.

Każdy produkt musi znaleźć nabywcę. Zatem już na etapie projektu należy ustalić potencjalną grupę docelową odbiorców książki. Od wielkości tej grupy zależy w dużej mierze powodzenie wprowadzenia książki na rynek. Zbyt mała grupa odbiorców najczęściej oznacza rezygnację z dalszych działań.

Oferta książek w księgarniach¹ jest różna. Zależy to od potrzeb i zainteresowań czytelnika, dostępności autorów, którzy są w stanie napisać książkę na określony temat, oraz od głębokości rynku. Nakład specjalistycznej książki nie jest zazwyczaj zbyt wygórowany.

¹ W artykule przez księgarnię rozumie się stałe miejsce sprzedaży, księgarnie wysyłkowe oraz internetowe.

Kolejnym ważnym elementem oferty jest termin ukazania się książki i jej cykl życia. Chodzi tu w głównej mierze o publikacje z zakresu prawa, rachunkowości, prawa podatkowego itp. Takie pozycje książkowe nie mają długiego cyklu życia ze względu na małą stabilność obowiązujących przepisów. Dlatego też trzeba je dosyć często aktualizować, co wiąże się z kosztami oraz zmianą wielkości nakładu, lub też szukać innych form wydawniczych niż książkowa. W przypadku pozycji o charakterze podręcznikowym terminy wyznacza rok szkolny lub akademicki.

Wbrew pozorom nie jest łatwo znaleźć autorów, którzy są w stanie napisać książkę ciekawą dla odbiorcy, a przy tym dotrzymać podjętych przez siebie terminów oddania gotowego materiału do wydawnictwa.

Treść zawarta w książce musi być przystępna dla czytelnika i spełniać jego wymagania, zwłaszcza takiego czytelnika, który ma sporą wiedzę w danej tematyce. Wymaga to starannych studiów, doboru właściwych ilustrujących przykładów, wiedzy merytorycznej i najczęściej doświadczenia zawodowego, a w przypadku podręcznika – dodatkowo doświadczenia dydaktycznego. Szczególnie w tym ostatnim przypadku autor musi mieć „lekkie pióro”, aby w prosty i jasny sposób przedstawić poruszaną problematykę w książce. Poza tym nie zawsze autorzy chcą dzielić się tą wiedzą z innymi, gdyż stanowi to ich swoiste „*know how*” z którego po prostu żyją. Jeżeli już piszą, to traktują taką książkę jako spełnienie swoich marzeń czy potrzeby wewnętrznej lub jako element kształtowania swojego wizerunku na rynku. Do tej kategorii nie zalicza się pracowników naukowo-dydaktycznych, gdyż elementem pracy naukowo-dydaktycznej jest prezentacja uzyskanych wyników i w interesie tej grupy zawodowej leży zaistnienie u czytelnika.

Książka może odgrywać rolę miejsca reklamy. Dlatego też wydawcy czasami pozyskują zainteresowanie przedsiębiorstw, które zechcą promować swoje produkty, np. programy finansowo-księgowe lub tylko swój wizerunek czy też markę. Na rynku można znaleźć książki, które wręcz stanowią coś w rodzaju instrukcji obsługi danego produktu lub jego wykorzystania, np. omawiają jak wykorzystać arkusz kalkulacyjny w rachunku kosztów. Tego typu pozycje książkowe mogą liczyć na dofinansowanie od przedsiębiorstw, gdyż zwiększa się liczba potencjalnych odbiorców takiego produktu. Dzięki temu wydawnictwo ma zapewnione dodatkowe wpływy, które pozwalają obniżyć cenę książki i obniżają ryzyko działalności gospodarczej.

Koszty produkcji książki będą w dużej części zależeć od grupy docelowej i planowanego nakładu. Na koszty produkcji i jej przygotowania składają się koszty:

- redakcji książki,
- specjalistycznej recenzji,
- projektu okładki,
- korekty,
- składu i łamania,
- przygotowania matryc do druku,
- druku.

Tabela 1. Wysokość ceny podręcznika akademickiego akceptowanej przez studentów

Cena zł/szt.	Liczba respondentów	Struktura (%)
Do 25	22	20,37%
26-30	26	24,07%
31-35	24	22,22%
36-40	15	13,89%
41-50	10	9,26%
Powyżej 50	11	10,19%
Razem	108	100%

Źródło: badania własne wśród studentów studiów dziennych, wieczorowych i zaocznych Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

pu wydatki ma uwzględnione w budżecie komórki organizacyjnej, w której pracuje. W tabeli 1 przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych podczas wykładów i ćwiczeń wśród studentów kierunku rachunkowość i auditing oraz zarządzanie finansami, dotyczące akceptacji ceny typowego podręcznika akademickiego.

Cenę książki w wysokości 35 zł w zasadzie można przyjąć jako graniczną. Oczywiście trudno te badania traktować jako bardzo reprezentatywne. Niemniej pracownicy księgarni akademickich potwierdzają uzyskane wyniki, przedstawione w tab. 1. Wręcz twierdzą, że cena 25-30 zł jest najbardziej właściwa.

4. Analiza przypadku – podręcznik akademicki

Założeniem wydawcy jest to, aby jego publikacje sprzedawały się na rynku. Inaczej nie ma sensu prowadzenia działalności gospodarczej. Dlatego istotny staje się problem, jak pozyskać autora i jego dobry materiał, a następnie, jaką ustalić cenę i nakład.

Dyskusje dotyczące ceny książki zawsze będą prowadzone wśród wydawców, sprzedawców i końcowych odbiorców. Jednak to nie zmienia faktu, że ostatecznie wydawnictwo musi podjąć decyzję o wysokości jej ceny. Zatem powstaje pytanie, jakimi przesłankami się kierować. Powyższe opinie i zależności będą miały istotny wpływ na podejmowane decyzje.

Podstawowym źródłem ustalania ceny książki są opinie księgarzy, gdyż to oni mają największy kontakt z potencjalnymi odbiorcami i siłą rzeczy poznają ich opinie. Tych informacji po prostu nie można lekceważyć.

Innym źródłem pozyskania informacji są badania wśród potencjalnych odbiorców. Wśród studentów Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu dokonano zapytania, za jaką cenę skłonni są kupić zbiór zadań. Tego typu podręcznik jest im niezbędny do jednego przedmiotu, czasami dwu, ale w żaden inny sposób w przyszłej lub obecnej pracy zawodowej w zasadzie go nie wykorzystają. Wyniki przedstawia tab. 2.

Powyższe pozycje kosztów, oprócz kosztów druku, są kosztami niezależnymi od nakładu książki. W dzisiejszych warunkach gospodarczych zazwyczaj honorarium autora jest uzależnione od liczby sprzedanych egzemplarzy.

Opinia wśród czytelników o cenach książki w kraju jest jedna: są zbyt drogie. Z kolei wydawcy twierdzą, że ceny nie są aż tak wysokie. Oczywiście te opinie będą zależą od pozycji zajmowanej na rynku.

Zupełnie inaczej cenę książki będzie odbierał student, który ma wiele innych wydatków podczas studiów, a inaczej pracownik przedsiębiorstwa, który tego ty-

Jeśli porównamy ceny akceptowane przez studentów podane w tab. 1 i 2, to od razu widać, że spadają one w przypadku zbioru zadań.

W przypadku podręcznika akademickiego ponad 24,07% studentów jest skłonnych zapłacić za niego w granicach 26-30 zł. Natomiast w wypadku podręcznika akademickiego – zbioru zadań ponad 37,96% studentów jest skłonnych zapłacić za zbiór zadań już tylko 16-20 zł. Trudno się studentom dziwić, gdyż po prostu po zajęciach taka książka jest już w praktyce w ogóle nieprzydatna. Podręcznik zawsze można wykorzystać w pracy zawodowej, szczególnie jeśli jest to podręcznik specjalizacyjny.

Jak już wspomniano – jednym z kryterium określenia ceny jest grupa docelowa. Cena ma istotne znaczenie dla wielkości sprzedaży danej książki. Zwłaszcza wśród studentów, którzy są nagminnymi klientami punktów ksero. W tabeli 3 przedstawiono porównanie jednego z podręczników akademickich, który został najpierw wydany w wydawnictwie uczelnianym, a następnie w wydawnictwie ogólnopolskim.

Podręcznik wydany w wydawnictwie ogólnopolskim w zasadzie był tylko rozszerzeniem w stosunku do wydanego w wydawnictwie uczelnianym. Jak przedstawiono w tab. 3, różnica sięgała 27 stron, czyli ok. 10% objętości. Nie jest to zbyt wielka różnica. Dlatego różnica między cenami skserowanych obu wydań książki w praktyce nie jest duża.

Tabela 2. Cena zbioru zadań akceptowalna przez studentów

Cena zł/szt.	Liczba respondentów	Struktura (%)
Do 10	20	18,52%
11-15	24	22,22%
16-20	41	37,96%
21-25	11	10,19%
26-30	9	8,33%
Powyżej 30	3	2,78%
Razem	108	100,00%

Źródło: badania własne wśród studentów studiów dziennych, wieczorowych i zaocznych Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Tabela 3. Podręcznik akademicki wydany w dwóch wydawnictwach

Lp.	Nazwa parametru	Wydawnictwo	
		uczelniane	ogólnopolskie
1	Liczba stron	230	257
2	Cena zł/szt.	20	44
3	Cena ksero zł/szt.	17	18
Różnica w cenie zł/szt. (2 – 3)		3	26

Źródło: opracowanie własne.

Można jednak zauważyć bardzo duże różnice w cenie sprzedaży książki, sięgają one 24 zł/szt., a więc jest to różnica wynosząca ponad 100%. Ten parametr ma istotny wpływ na różnicę między ceną sprzedaży książki a ceną jej skserowania. W pierwszym przypadku wynosi ona tylko 3 zł/szt., a w drugim aż 26 zł!

Z obserwacji autora artykułu poczynionych, podczas prowadzonych zajęć ze studentami, w poszczególnych grupach studenckich wynika, że w pierwszym przypadku średnio obecność tego podręcznika wśród studentów sięgała ok. 30%, co w praktyce wystarczyło, aby każdy student miał do niego dostęp podczas zajęć. Natomiast w drugim przypadku zazwyczaj były to 3-4 podręczniki na grupę studencką. Jak widać różnice są znaczne. Trudno się tej sytuacji dziwić.

W pierwszym przypadku cena ksero podręcznika wraz z bindowaniem w praktyce jest równa cenie rzeczywistej. Stąd nie ma sensu jego kserowanie. Natomiast w drugim przypadku – różnica pomiędzy ceną sprzedaży a ceną skserowania podręcznika jest nawet wyższa od pierwotnej ceny podręcznika wydanego w wydawnictwie uczelnianym.

W przypadku książki akademickiej, i nie tylko akademickiej – lecz w tym segmencie rynku szczególnie, zawsze pojawia się problem kserowania podręczników przez studentów. Jest to bardzo duży kłopot dla wydawcy, gdyż w szczególności sposób wpływa na wysokość nakładu. A przez to – na cenę książki i równocześnie na wyniki wydawnictwa. Jest to prosta zależność: im niższy nakład, tym wyższa cena.

W tym zakresie prawo autorskie i prawa pokrewne są bardzo często łamane. Można wręcz przedstawić wiele przykładów „zbywania” wydawców przez instytucje państwowe powołane do ochrony tego prawa. W świadomości społeczeństwa łamanie prawa autorskiego i praw wydawcy w praktyce nie jest uważane za kradzież – co najwyżej za jakieś fanaberie niedużej garstki dziwnych osób – „wykształciuchów”, którym nie wiadomo, o co chodzi. W praktyce trudno ten precedens zwalczać w aspekcie nieszczęsnej „małej szkodliwości społecznej”.

Punkty ksero nagminnie łamią prawa wydawcy, a później autorzy skarżą się na niskie honoraria, wydawcy zaś na niski wynik na danym produkcie. I w końcu dochodzi do sytuacji paradoksalnej – autor pisze książkę w zasadzie dla idei.

Oczywiście, można dalej długo dyskutować, ale wydawca musi dostosować się do panującej sytuacji na rynku i starać się uzyskać jak największe korzyści. Nie oznacza to, że nie ma reagować na złe stosunki na rynku i łamanie jego praw. Tu ważną rolę odgrywa controller – powinien wyłapywać takie fakty i, co najważniejsze – próbować im przeciwdziałać, w tym proponować pewne procedury czy też wdrażać odpowiednie narzędzia. Służyć mają one do zmniejszenia ryzyka działalności gospodarczej i uzyskania jak najlepszych wyników przez wydawnictwo.

5. Narzędzia wspomagające obniżenie ryzyka działalności gospodarczej wydawnictwa

W aspekcie powyższych rozważań, szczególnie ceny podręcznika i grupy docelowej odbiorcy, od razu można postawić kilka pytań, które dotyczą działalności poszczególnych komórek organizacyjnych wydawnictwa ogólnopolskiego:

- Na jakiej podstawie ustalono cenę tego podręcznika i co w tym zakresie zrobił dział handlowy?
- Jak projektowano ten produkt?
- Jakie czynniki wzięto pod uwagę na etapie projektu produktu?
- Czy są opracowane efektywne procedury kwalifikacji projektu produktu do realizacji?

Na te pytania należy odpowiedzieć sobie podczas projektowania produktu oraz w czasie analizy procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Jest to m.in. rolą controllera.

W związku z tym, aby nie powtarzała się tego typu sytuacja, należy wprowadzić narzędzia, które pozwolą na obniżenie ryzyka działalności gospodarczej wydawnictwa. Do podstawowych narzędzi zaliczyć można:

- instrukcję dotyczącą kwalifikacji projektu do realizacji,
- kartę projektu książki,
- kosztorys projektu,
- system kontroli realizacji zadania.

W pierwszej kolejności należy opracować zasady kwalifikacji nadesłanych lub wykreowanych projektów w wydawnictwie. W tym przypadku nie można pozwolić sobie na dowolność, gdyż pomyłka może wydawnictwo dużo kosztować. Zarządzający są zobligowani do osiągnięcia określonego pozytywnego wyniku finansowego. W przeciwnym razie może to się skończyć upadkiem wydawnictwa. Dlatego badania dotyczące np. potencjalnych cen sprzedaży czy też potencjalnej grupy docelowej są niezbędne.

Z góry muszą być określone zasady podejmowania decyzji. Produktu nie można przestrzegać tylko z jednej strony, np. interesującej tematyki. Należy również zwrócić uwagę na grupę odbiorców, możliwości sprzedaży, wysokości nakładu czy też celu wydania takiej, a nie innej książki. Wszystkie te elementy muszą znaleźć się w karcie produktu.

Sam konspekt autora i spis treści nie wystarczą, gdyż to jest jego punkt widzenia. Natomiast zadaniem pracowników wydawnictwa jest zweryfikowanie dostarczonych materiałów. Karta produktu pozwala na sprawny obieg dokumentów oraz na to, aby podejmujący decyzję w sprawie przekształcenia projektu w gotowy produkt mieli przygotowane odpowiednio informacje. Dzięki temu szybciej podejmuje się decyzje i zmniejsza się ryzyko popełnienia błędów przy kwalifikacji produktu. Po prostu z góry są określone procedury kwalifikacji produktu.

Kolejnym istotnym narzędziem jest kosztorys książki. Kosztorys nie może powstawać bez oderwania go od karty produktu, ponieważ w zależności od wielkości nakładu, grupy docelowej czy też celu wydania książki należy dobrać odpowiednią technologię jej druku. W przypadku bardzo niskich nakładów może to być np. tylko druk cyfrowy. W kosztorysie² należy uwzględnić poszczególne pozycje kosztów, nakład książki, autora itp. Kosztorys produkcji książki uwzględniany jest przy ustalaniu jej ceny, ale jest to tylko punkt wyjścia do dyskusji o jej cenie. Nie da się tu oderwać od realiów rynkowych.

² Przykład kosztorysu książki znajduje się w pracy [2, s. 3].

Stworzony system kontroli realizacji zadania pozwala monitorować przebieg całego procesu od powstania pomysłu do wytworzenia książki. Powyższe opisane narzędzia muszą być wpięte w ten system i efektywnie stosowane. Po otwarciu zlecenia produkcyjnego należy to uwzględnić w ewidencji księgowej. Przede wszystkim należy wprowadzić ewidencję zarówno generowanych kosztów, jak i przychodów każdego produktu.

6. Gdzie jest controller?!

Jaka jest rola controllera w całym procesie wydawniczym i funkcjonowaniu wydawnictwa? Pracownik działu controllingu nie podejmuje decyzji w sprawie przyjęcia bądź odrzucenia projektu. Nie jest to jego rolą.

Rolą controllera jest wspieranie zarządzających w podejmowaniu decyzji za pomocą odpowiednio przygotowanej informacji. Jednak, aby cały system informacyjny mógł sprawnie funkcjonować, to musi być on należycie opracowany i wdrożony. A co najważniejsze – w rzeczywistości realizowany. Dlatego controller powinien:

- identyfikować i oceniać ryzyko,
- współtworzyć system informacyjny dotyczący projektowanych i realizowanych przedsięwzięć,
- opracować procedury kwalifikacji projektu do realizacji,
- opracować i wdrożyć niezbędne narzędzia wspomagające proces podejmowania decyzji,
- nadzorować system monitoringu realizacji zadań,
- wskazywać zagrożenia wynikające ze sprzedaży poszczególnych produktów przez wydawnictwo,
- informować zarząd o zagrożeniach i skutkach wynikających z podejmowanych decyzji w sprawie uruchamiania nowych zleceń.

Controller musi patrzeć na podejmowane działania z szerszej perspektywy niż np. redakcja. Zadaniem controllera jest stworzenie spójnego systemu monitoringu działalności przedsiębiorstwa. Elementami tego monitoringu są m.in. opisane narzędzia. Controller powinien również przygotowywać standardowy raport dla zarządu, w którym przedstawia m.in.:

- wynik przedsiębiorstwa,
- wyniki na poszczególnych produktach,
- wykonanie budżetu, szczególnie dotyczącego nowych produktów,
- strukturę sprzedaży oferowanych pozycji wydawniczych,
- strukturę odbiorców,
- wnioski z realizacji ustalonych celów.

Na podstawie tego raportu powinny zostać wdrożone wnioski tak, aby na bieżąco korygować i ulepszać procesy, które prowadzą do zmniejszenia ryzyka działalności gospodarczej.

7. Podsumowanie

Prowadzenie jakiejkolwiek działalności gospodarczej niesie ze sobą ryzyko, które można ograniczyć już na etapie projektowania produktu. Niemniej do tego procesu niezbędne jest opracowanie i wdrożenie takich narzędzi, jak: karta produktu, kosztorys, system kontroli realizacji zadania, zakładowy plan kont. W związku z tym należy opracować stosowne zasady kwalifikacji projektu do realizacji oraz przygotować instrukcje, z których będą one zawarte. Ten proces wiąże się z odpowiednim obiegiem dokumentów w wydawnictwie.

Podczas opracowywania, a następnie wdrożenia procedur związanych z ograniczeniem ryzyka prowadzonej działalności gospodarczej należy korzystać z różnych rozwiązań adekwatnych do prowadzonej działalności gospodarczej. Muszą one uwzględniać potrzeby wynikające z rodzajów ryzyka obecnych w przedsiębiorstwie (por. [3, s. 9]). Nie oznacza to jednak automatycznego powielania wzorców z innych przedsiębiorstw, gdyż nie zawsze będą one adekwatne dla danej kultury organizacyjnej.

Rolą controllera w stworzeniu systemu, który pozwoli ograniczyć ryzyko działalności przedsiębiorstwa, jest nadzorowanie systemu monitoringu działalności wydawnictwa. Monitoring ten należy odpowiednio przygotować, wdrożyć i zabezpieczyć jego prawidłowe funkcjonowanie.

Literatura

- [1] Kotapski R., *Budżetowanie w przedsiębiorstwie. Kompendium wiedzy*, Wydawnictwo MARINA Wrocław 2006.
- [2] Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrolowanie*, Wyd. Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- [3] Pritchard C.L., *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, WIG PRESS, Warszawa 2002.

CREATING THE RISK'S SYSTEM AT PUBLISHING COMPANY AND A ROLE OF THE SPECIALIST OF MANAGEMENT ACCOUNTING AT THIS SYSTEM

Summary

The risk is a part of running business. If you have some good tools and procedures you can decrease loss of company while planning your products. You have to have tools: a project of a book, cost estimation of a book and a procedure of qualified project's for production. The specialist of management accounting can be very important during implementation of the risk's system in a company.