

Izabela Bogdanowicz
Warszawa

NIEZNANY WĄTEK W HISTORII „GAZETY BANKOWEJ”

„Bankowskaja Gazieta” („БГ”) to specjalny dodatek „Gazety Bankowej” („GB”). Historia „БГ” ma szczególne znaczenie – ze względu na profil projektu, ale też z uwagi na innowacyjność redakcji, tempo realizacji i efekty: połączenie znaczącego sukcesu (merytoryczny i finansowy), satysfakcję czytelników, reklamodawców i prywatnego polskiego wydawcy.

Czas transformacji ustrojowej był katalizatorem zmian w mediach. Polski wydawca na rynku wschodnim, czyli historia powstania i początki funkcjonowania tytułu „БГ”, to przypadek w wielu aspektach zasługujący na wnikliwą analizę. Raport sporządzony jest z pozycji pierwszego redaktora naczelnego (RN), osoby bezpośrednio zaangażowanej (i za to odpowiedzialnej) w przetworzenie wizji wydawcy w koncepcję oraz za realizację nowatorskiego projektu wydawniczego. Przedmiotem analizy są aspekty istotne z punktu widzenia ekonomiki mediów: ludzie, finanse, reklama, dystrybucja, nowe technologie. Osią konstrukcji analizy jest kwestia idei, niepowtarzalnej koncepcji tytułu prasowego, myślą przewodnią zaś – zależność sukcesu wydawcy od kapitału ludzkiego (łącznie z atutami jego osobowości).

Niniejszy materiał oparty jest na trzech źródłach: na analizie egzemplarzy archiwalnych „БГ”, na osobistych notatkach autorki z okresu pracy nad tytułem oraz na wspomnieniach osób, które w latach 1990–1991 współpracowały przy projekcie „БГ”.

Rola wydawcy w warunkach kształtowania się nowego rynku mediów jest nie do przecenienia. Szesnaście lat od śmierci pomysłodawcy i wydawcy „GB” to dobry moment na przypomnienie pierwszego prywatnego koncernu prasowego i historii tytułu „БГ”. Józef Śnieciński (1933–1996) był dziennikarzem „Sztandaru Młodych”, „Trybuny Mazowieckiej” i dziennika „Rzeczpospolita” oraz twórcą Rozgłośni Harcerskiej. Założyciel i współwydawca „Gazety Bankowej” okresowo był wydawcą lub współwydawcą dziennika „Sztandar Młodych” i „Przeglądu Tygodniowego”.

W ciągu kilku lat, aż do nagłej śmierci, w życiorys zawodowy Józefa Śniecińskiego wpisały się takie przedsięwzięcia, jak: czasopisma „Nowy Detektyw”, „Na Przełaj”, „Zarządzanie”. „Gazeta Samorządowa”, „Kobieta i Mężczyzna”, „Pentliczek”, „Rynek Zamówień Publicznych”, „Nowa Europa”, „The World Paper” (pol-

ska wersja); oficyna wydawnicza Fakt (wydanie wspomnień m.in. Edwarda Gierka); Instytut Dokumentacji Historycznej PRL; Radio Baltic (pierwsza komercyjna stacja radiowa w Kaliningradzie).

Z wykształcenia filozof i pedagog, Józef Śnieciński w latach sześćdziesiątych XX wieku był sekretarzem Podstawowej Organizacji Partyjnej Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej w Narodowym Banku Polskim¹ i dyrektorem Ośrodka Doskonalenia Kadr w Ministerstwie Finansów². W 1964 roku skazano go na 3,5 roku więzienia za wydanie antypaństwowej broszury (historycy wiążą nazwisko Śniecińskiego z próbą reaktywacji Komunistycznej Partii Polski, tzw. grupy Mijała, „największej i najmniej znanej grupy opozycyjnej lat 60.”³).

Po 1989 roku istotne znaczenie dla rozwoju sektora mediów miała postawa każdego wydawcy. Osoba fizyczna – właściciel wydawnictwa z kilkoma tytułami to była nowość w tym sektorze rynku⁴.



Rys. 1. „The Joseph’s Voice” (Głos Josifa) – okolicznościowa gazetka przygotowana 19.03.1991 roku przez redaktorów naczelnych w wydawnictwie Józefa Śniecińskiego

Źródło: Archiwum domowe autorki.

¹ archiwum.rp.pl/artukul/90998_Zmarl_Jozef_Sniecinski.html [dostęp: 29.08.2011].

² G. Sołtysiak, *Żołnierze partii*, „Gazeta Wyborcza” 11.12.1993.

³ <http://encyklopedia.interia.pl/haslo?hid=106874&kid=27> [dostęp: 29.08.2011].

⁴ „The Joseph’s Voice” (Głos Josifa), 19 marca 1991 r., okolicznościowa gazeta – wydawnictwo wewnętrzne, inicjatywa redaktorów naczelnych w wydawnictwie Józefa Śniecińskiego (skan egzemplarza archiwalnego).

Obrazuje to walka o dziennik, w którym dziennikarskie szlify zdobywał m.in. Ryszard Kapuściński:

„Kiedy »Sztandar Młodych« przejęła Konfederacja Polski Niepodległej, [Józef Śnieciński – przyp. I. B.] zatrudnił cały zespół SM i tym samym Komisja Likwidacyjna RSW miała naczelnego Krzysztofa Króla (zięcia Leszka Moczulskiego), a nie miała zespołu, który mógłby redagować gazetę”⁵.

Wejście nowego tytułu na dynamicznie zmieniający się rynek mediów było procesem złożonym. Nie było jeszcze oczywiste, że czasopismo to produkt, więc przydają się badania rynku, otoczenia konkurencyjnego itd. Tworząc czasopismo na obcy rynek, w nowych warunkach ustrojowych, wydawca prawdopodobnie nie rozważał zlecenia badań – tak specyficznych zapewne nie miałby kto przeprowadzić.

Pomysł wydawania na rynku wschodnim tytułu adresowanego do partnerów biznesowych polskich firm dowodził orientacji wydawcy w realiach gospodarczych i uwarunkowaniach politycznych. O dramatycznej sytuacji firm, które na przełomie lat osiemdziesiątych–dziewięćdziesiątych miały partnerów biznesowych za Bugiem, świadczy fakt, że dopiero w 1994 roku Polska zawarła porozumienie o wzajemnej kompensacie zobowiązań sprzed 1 stycznia 1991 roku (7 mld rubli transferowych i 336 mln USD zobowiązań ZSRR skompensowano zobowiązaniami Polski: 4,7 mld rubli transferowych i 2 mld USD⁶).

Wyzwaniem było wejście na rynek zagraniczny: olbrzymi, z wieloma wysokonakładowymi tytułami prasowymi. Redaktor naczelny „GB”, Andrzej Krzysztof Wróblewski, był wielkim optymistą, pisząc na łamach „БГ” (nr 1, XI 1990, s. 1): „Mamy nadzieję, że trudne czasy przeminą, a rubel i złoty staną się walutą światową”. Wydawca – równie wielki, ale realista – odnosząc się w planach do głównych przesłanek utworzenia „БГ”, doceniał wartość atutów nowego tytułu (zob. tab. 1).

Realizacja projektu w dużym wydawnictwie miała znaczący walor: brak nierealistycznych oczekiwań (czas realizacji, zwrot nakładów). Uruchomienie kolejnego tytułu jest relatywnie tańsze, niż wydawanie jednego. Postawa wydawcy, gotowego na wyzwania nie tylko bez gwarancji powodzenia, ale i obciążonego znacznym ryzykiem, dała ponadprzeciętne efekty merytoryczne i finansowe wielu jego inicjatyw. Sprawdziła się też w „БГ”.

Bazując na „Gazecie Bankowej”, rosyjskojęzyczny dodatek mógł zaistnieć na obu rynkach: reklamodawców z Polski i czytelników u wschodniego sąsiada. Już po dwóch numerach stał się jednak odrębnym tytułem (zob. tab. 2).

Uruchomienie tytułu odbyło się w tempie ekspresowym; po około siedmiu tygodniach intensywnej pracy (redakcja rozpoczynała pracę około godziny ósmej rano, a kończyła w późnych godzinach wieczornych, a nierzadko nawet w nocnych; prace trwały także w weekendy), efektem zaangażowania i entuzjazmu wielu osób był pierwszy numer „БГ” (zob. tab. 3).

⁵ <http://www.przegląd-tygodnik.pl/pl/artykul/pamietamy-1> [dostęp: 29.08.2011].

⁶ http://pl.wikipedia.org/wiki/Rubel_transferowy [dostęp: 29.08.2011].

Tabela 1. Główne przesłanki utworzenia czasopisma „Bankowskaja Gazieta” („BG”)

Przesłanka	Atuty „BG”		Uwagi
	dla czytelnika	dla reklamodawcy	
Rynek informacji Wyróżnik: stały deficyt informacji	Unikatowe zaspokojenie potrzeb informacyjnych	Realne dotarcie do potencjalnych kontrahentów za Bugiem (reklama w mediach rosyjskich: nęcąca – nakłady, nierealna – koszty)	Nowe realia w Polsce – trudniejsze relacje, bez powszechnie dostępnego wsparcia instytucjonalnego
Rynek idei	Orientacja w nowych warunkach (transformacja ustrojowa, elementy kryzysowe ^a)	Relacje z cennym klientem (ogromny, chłonny rynek wschodni, wysoka pozycja wielu polskich towarów ocenianych jako produkty wysokiej jakości)	Wizja wydawcy: komercja + misja współdziałania z gremiami polityczno-gospodarczymi; analogia do tworzenia „GB” (NBP)

^a Rubel transferowy (*Переводной рубль*), rubel clearingowy, rubel radziecki – w latach 1964–1991 jednostka rozliczeniowa w relacjach handlowych państw – członków RWPG.

Źródło: Opr. własne autorki na podstawie rozmów z wydawcą i osobistych notatek z okresu realizacji projektu „BG”.



Rys. 3. „BG”, nr 1, kolumna pierwsza i ostatnia

Źródło: „BG” nr 1, 1990.

Tabela 2. „Gazeta Bankowa” („GB”) – baza specjalnego dodatku „Bankowska Gazeta” („BG”)

Rok	Etap	Partner wydawcy	RN	Uwagi
1988	Idea (pomysł Józefa Śniecińskiego) w warunkach zmian polityczno-gospodarczych: tygodnik ekonomiczny, profil finansowo-bankowy	NBP (75% udziałów w spółce) ^a	Ryszard Kowalski, rzecznik NBP, asystent prezesa NBP, Władysława Baki	Pierwszy numer: przełom X–XI 1988 r.
I kw. 1990		Eurexpansion – francuski koncern wydawniczy (w 13 krajach Europy; informacje ekonomiczne i finansowe) ^b	Andrzej Krzysztof Wróblewski	Pierwsze joint venture w polskiej prasie
XI 1990–I 1991	Wzbogacenie formuły o „BG” – dodatek targowy na rynek rosyjski			Redakcja wydania: Izabela Bogdanowicz – redaktor naczelny wydania w języku rosyjskim ^c
III 1991	Powrót do formuły bez dodatku „BG”			Nowa formuła „BG” (samodzielny tytuł) ^d

^a D. Bogucka, *1000 razy „Gazeta Bankowa”*, „Gazeta Bankowa”, nr 1000, s. 8.

^b „BG”, nr 1, s. 14, ogłoszenie własne tygodnika „GB”.

^c Stopka „BG”, nr 1 i 2.

^d „BG”, marzec 1991, nr 3–4, s. 1.

Źródło: Opr. własne autorki na podst. numerów archiwalnych.

Tabela 3. „Bankowska Gazeta” („BG”) – parametry wydawnicze

Parametr	Opis	Uwagi
1	2	3
Formuła	Specjalny dodatek rosyjskojęzyczny do czasopisma „Gazeta Bankowa”	Koncepcja wydawcy
Częstotliwość	Dwumiesięcznik	Realne możliwości biura reklamy
Format	A3	Warunek wydawcy
Objętość	16 kolumn	
Kolor	1+1	
Druk	Wojskowe Zakłady Graficzne	
Dystrybucja	Specjalistyczna firma w Moskwie	Koncepcja RN (współpraca: Lech Piesik)

cd. tabeli 3

1	2	3
Cena 1 egz.	Bezpłatny	Koncepcja RN
DTP	Nowa jakość (realizacja: Mariusz Jaśtak, Piotr Trzebiecki, Lech Piesik)	Rezygnacja z usługi w ramach struktur wydawcy (ze względu na brak możliwości DTP)
Nakład	10 tys., dystrybucja celowa, kontrolowana, dwutorowa (1/ na specjalistycznych prestiżowych targach; 2/ wysyłka spersonalizowana, w oparciu o bazę danych lokalnej firmy)	Koncepcja RN (atut dla biura reklamy – argument w negocjacjach z potencjalnymi nabywcami powierzchni reklamowej)

Źródło: Opr. własne autorki na podstawie osobistych notatek z okresu realizacji projektu „BΓ”.

W przypadku tytułu nietypowego sukces zależał od wartości wizji wydawcy i umiejętności jej realizacji przez RN. Niepowtarzalność idei nowego tytułu ściśle wiąże się z jego konkurencyjnością na rynku mediów. Tytułu „BΓ” dotyczyły trzy główne czynniki:

- 1/ niski poziom konkurencji bezpośredniej (brak porównywalnego tytułu);
- 2/ bardzo wysoki poziom konkurencyjności w pozyskiwaniu reklamodawców (wzrost liczby wydawnictw z ogłoszeniami);
- 3/ prestiż dzięki specyfice: własne atuty i odbity blask („GB”⁷; uznany organizator międzynarodowych targów).

Tylko dwa pierwsze numery „BΓ” były specjalnym dodatkiem do polskiej „GB”. W kolejnym numerze czytelnicy dowiedzieli się (w tekście podpisanym „Redakcja”), że: „BΓ przestaje być reklamowym dodatkiem do wydania polskiego. Chcemy, aby stała się zwykłą gazetą. Czy ten cel zostanie zrealizowany – to zależy przede wszystkim od Was, Szanowni Czytelnicy. Jak zawsze czekamy na listy od Was, telefony i wizyty”⁸.

Po 1989 roku dla osób fizycznych, debiutujących w roli wydawców prasy, wszystko było nowe z powodu braku doświadczeń w mediach jako prywatnym biznesie. Konkurencyjność na rynku pracy i usług była w powijakach. Bezczenna była odwaga wejścia w nowe obszary i nieznane uwarunkowania. Nieodzowna była także umiejętność poruszania się w dopiero tworzonemu, niedoskonałemu systemie podatkowym oraz przy innych, istotnych uwarunkowaniach (krótko przed denominacją złotego) – podobnie jak odwaga wykorzystania takiej umiejętności. Józef Śnieciński jako wydawca miał prymat na rynku mediów w Polsce, a ponadto – właśnie dzięki „BΓ” – został zauważony przez ówczesnego Ambasadora RP w Moskwie, Stanisława Cioska.

⁷ „BΓ”, nr 1, s. 1, winieta (zob. rys. 3).

⁸ *Na etot raz...*, „BΓ”, marzec 1991 r., nr 3–4, s. 1.

Redakcja „BΓ” powstała we wrześniu 1990 roku. Prace nad pierwszym rosyjskojęzycznym specjalistycznym tytułem o profilu finansowo-reklamowym, na rynek ówczesnego ZSRR, rozpoczęły się jednak znacznie wcześniej, przy współdziałaniu polskiego korespondenta w Moskwie. Mimo determinacji wydawcy, który już wtedy doceniał czynnik pierwszeństwa na rynku, efektów nie było. Wydawca jednak ponowił próbę. Anegdota głosiła, że uległ modzie na „desant z Gdańska” – tak w stolicy określano polityków i innych VIP-ów z Wybrzeża (kandydatka na redaktora naczelnego właśnie przeprowadziła się z Gdyni).

Trudno po tylu latach ustalić, dlaczego Józef Śnieciński nie ustawał w próbach wydania rosyjskojęzycznego czasopisma. Bez wątplenia postrzegał je nie tylko jako kolejny punkt w rozwoju wydawnictwa, lecz także jako inicjatywę znaczącą w skali relacji gospodarczych ze wschodnim sąsiadem. Na pewno umiał też dostrzec potencjał osób bez doświadczenia w roli redaktora naczelnego i stać go było na ryzyko obdarzenia ich kapitałem zaufania (zob. tab. 4). Wizja wydawcy mogła być przecież zrealizowana pod warunkiem pozytywnej weryfikacji w kontekście potencjału.

Tabela 4. Zarządzanie i Bankowość sp. z o.o. w Warszawie – wydawane czasopisma (stan na 19.03.1991)

Lp.	Tytuł czasopisma	Profil czasopisma	Redaktor naczelny (RN)	Uwagi o RN i/ lub tytule
1	2	3	4	5
Tygodniki i miesięczniki				
1	„Gazeta Bankowa”	Tygodnik finansowo-ekonomiczny	Andrzej Krzysztof Wróblewski	RN – debiutant w tej roli, wtedy znany jako dziennikarz tygodnika „Polityka” „GB” – aktualnie miesięcznik, wydawca: Media SKOK sp. z o.o.
2	„Gazeta Samorządowa”	Czasopismo samorządowców	b.d.	b.d.
3	„Kobieta i Mężczyzna”	Magazyn rodzinny	Teresa Jaskierny	Obecnie właścicielka Wydawnictwa TEJOT, wydawca m.in. „Weranda Country”, „Wróżka”
4	„Nowy Detektyw”	Tygodnik sensacyjno-kryminalny	Franciszek Marek Lewicki	b.d.

cd. tabeli 4

1	2	3	4	5
5	„Na Przełaj”	Założone jako pismo ZHP	Zbigniew Gajewski	RN – obecnie z-ca dyrektora generalnego PKPP Lewiatan
6	„Zarządzanie”	Czasopismo kadry kierowniczej	Józef Śnieciński	Czasopismo w prenumeracie z polską wersją amerykańskiego miesięcznika polityczno-ekonomicznego „The World Paper” (red. Daniel Passent)
Dwumiesięcznik				
7	„Bankowskaja Gazieta”	Specjalny dodatek do tygodnika „Gazeta Bankowa”	Izabela Bogdanowicz	Później RN: ogólnopolski miesięcznik „Społem”, tygodnik „Kobieta i Mężczyzna”. Sekretarz redakcji: „Impact”, „Polsha”, „CMO”. Kierownik warszawskiego biura reklamy tygodnika „Wprost”. Obecnie nauczyciel akademicki (z pozycji praktyka), coach

Źródło: Opr. własne autorki na podstawie materiałów archiwalnych.

Personalne wybory wydawcy były trafne, dowodzą tego kariery zawodowe osób z grona redaktorów naczelnych w spółce Józefa Śniecińskiego. Każdy miał co najmniej zadatki na nowoczesnego menedżera. Obok cech etycznego lidera, walorów kreatywności i wizjonerstwa, umiejętności działania w stresie i pod presją czasu oraz poruszania się w gąszczu informacji, znaczące były nietypowe postawy. W przypadku nowatorskich przedsięwzięć bezcenne było dążenie do celu – ale nie za wszelką cenę, a ponadto myślenie niestandardowe (czasem nawet podejście intuicyjne zamiast logicznego) i systemowe (oparte na wiedzy interdyscyplinarnej, wzmocnione zdolnością zestawiania informacji uważanych za pozostające bez związku ze sobą i/ lub problemem do rozwiązania).

Nowe pomysły są cenne, lecz droga od pomysłu do realizacji bywa daleka; bezowocne próby uszczupliły budżet wydawcy. Nieodzowne było więc ograniczenie kosztów do niezbędnych oraz minimalizowanie ich, przy utrzymaniu założonego standardu. Budżet redakcji stanowił etat redaktora naczelnego (z deklarowaną przez wydawcę partycypacją w zyskach). Etat (a nie kontrakt menedżerski) stwarzał ryzyko, że redaktor naczelny odejdzie w przypadku braku satysfakcji finansowej (i tak się stało). Pozostałe koszty były kosztami wydawnictwa, bez informacji dla RN. W spółce istniały redakcje siedmiu tytułów (w tym tygodników). Dzięki wynajętej

bazie lokalowej, wspólnej obsłudze administracyjno-finansowej i technicznej, realne koszty nowego tytułu rozkładały się korzystnie.

Wydawca miał doświadczenie z zastosowaniem modelu współwydawcy, gdyż wydawanie „Gazety Bankowej” rozpoczął od współpracy z Narodowym Bankiem Polskim. Wstępna analiza wydawnictw sponsorowanych dowodziła jednak ryzyka (zob. tab. 5), gdyż wymogi sponsora zazwyczaj nie szły w parze z zaspokajaniem potrzeb czytelników, przez co nowy tytuł przeważnie nie był wydawany długo.

Tabela 5. Finansowanie „BΓ”. Ocena modelu współwydawcy lub sponsora

<p>Mocne strony:</p> <ul style="list-style-type: none"> • komfort wydawcy - bez finansowego obciążenia - bez uzależnienia wydawania tytułu od wyników sprzedaży powierzchni reklamowej - dzielona odpowiedzialność za tytuł 	<p>Szanse:</p> <ul style="list-style-type: none"> - blask odbity (prestż sponsora) - potencjalnie długi okres wydawania tytułu - popularyzacja tytułu w kręgach sponsora - dostęp do nowych, aktualnych materiałów sponsora
<p>Słabe strony^a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • interes sponsora (głównie promocja własna i wybranych przez sponsora firm i osób) nadrzędny wobec interesu czytelnika i wydawcy • spadek atrakcyjności tytułu dla czytelnika - zamiast artykułów – oficjalne wystąpienia, fragmenty referatów, kolejne wersje tekstów już rozpowszechnianych - naciski sponsora na stosowanie tradycyjnych rozwiązań (w efekcie m.in. szampa ilustracyjna) - brak równowagi w prezentacji autorów (np. fotki autorów, ale tylko tych od sponsora) - ostrożność w redagowaniu (banalne tytuły, rezygnacja z niezbędnej ingerencji w teksty od sponsora lub jego autorów) - wady doboru informacji (elementy raportu z działalności sponsora; informacje ważne dla sponsora, ale historyczne dla czytelnika) 	<p>Zagrożenia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nieutrzymanie cykliczności (Rada Programowa złożona z osób określanych jako VIP-y, ale bardzo zajętych) - doraźny charakter projektu (brak możliwości kontynuacji wydawania tytułu po zakończeniu współpracy ze sponsorem) - obniżenie poziomu reputacji wydawcy (wrażenie wydawnictwa na zlecenie, pod dyktando sponsora) - konflikt interesów: promocyjnych sponsora i marketingowych wydawcy (tytuł to produkt, a czytelnik to klient) - trudności w pozyskaniu zaufania czytelników (mniejsza niezależność wydawcy) - brak zrozumienia sponsora dla problemów stricte redakcyjnych (np.: cyrylica, poziom tłumaczeń) - uszczerbek wizerunku niezależnego wydawcy (subiektywna prezentacja firm i osób – wskazanych przez sponsora – w materiałach redakcyjnych)

^a Ocena na podstawie analizy ówczesnych wydawnictw.

Ideę pozyskania współwydawcy lub sponsora zarzucono. Warunkiem wydania numeru stało się pozyskanie środków finansowych ze sprzedaży powierzchni reklamowej. Biznesplan sprowadzał się do nadrzędnego warunku wydawcy: wpływy z reklam mają sfinansować wszelkie koszty – od zatrudnienia redaktora naczelnego do dystrybucji numeru.

Już w pierwszym numerze sprzedano powierzchnię reklamową w wymiarze około trzynastu kolumn, co stanowiło około 80% planowanej objętości numeru. Na rynku przybywało wydawnictw stricte reklamowych, więc zawartość 20% kolumn redakcyjnych pozytywnie wyróżniała tytuł (trzeci numer „БГ” zawierał jeszcze więcej kolumn redakcyjnych). Wpływy znacznie przekroczyły koszty, te zaś były zminimalizowane.

Siedzibą redakcji „БГ” był pokój w YMCA, dzielony z szefem działu szkoleń dla banków. Jedna linia telefoniczna i prywatny pager redaktora naczelnego musiały wystarczyć do komunikowania się zarówno w wydawnictwie (redakcja „GB”, oficjalny przedstawiciel wydawcy w Moskwie, biuro reklamy), jak również ze związaną z wydawcą grupą współpracowników (m.in. tłumacze, grafik, sprzedawcy powierzchni reklamowej, przedstawiciele organizatora targów).

Mimo warunku wydawcy (samofinansowanie się tytułu), promocję „БГ” zapewniono dopiero od numeru 2; wtedy wydawca udostępnił łamy tytułów własnych.

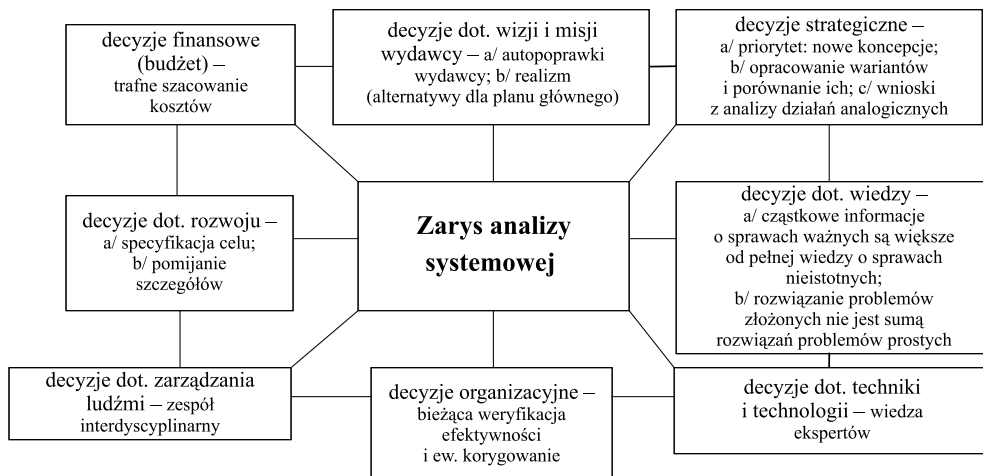
Czas realizacji projektu był nieokreślony, z kumulacją kosztów wprost proporcjonalnie do okresu rozruchu. Skrócenie czasu pracy nad numerem obniżało koszty, ale zawężyło możliwości biura reklamy, dla którego poważnym wyzwaniem był i nietypowy tytuł, i nowe środowisko potencjalnych klientów.

Ze względu na niepowtarzalną wizję wydawcy, redaktor naczelny musiał bazować na zarządzaniu intuicyjnym. Paradoksalnie, miało ono wiele wspólnego z analizą systemową (zob. schemat 1), realizowaną przez redaktora naczelnego, a rozumianą jako proces badawczy, wspomagający działania (określanie i korygowanie strategii, podejmowanie decyzji) przy wysokim poziomie ryzyka. Tytuł „БГ” miał powstać, a jego struktura miała być taka, aby utworzony system funkcjonował optymalnie.

Wobec braku modelowych rozwiązań i kompleksowych informacji o wewnętrznych rozliczeniach projektu przez wydawcę, nieuniknione było też zarządzanie adaptacyjne. Modyfikowanie metod działania towarzyszyło stałemu monitorowaniu procesu realizacji projektu i bieżącemu korygowaniu w razie potrzeby.

Metodologia zarządzania projektem opierała się na sześciu nadrzędnych zasadach:

- współdziałania zespołu;
- wyjścia poza rozwiązania modelowe;
- efektywnej wymiany informacji (wykraczających poza podstawowy zakres projektu);
- wzajemnego uczenia się;
- bieżącego rozwiązywania problemów;
- kształtowania nowych umiejętności.



Schemat 1. Zarządzanie „BF” jako projektem wydawniczym

Źródło: Opr. własne autorki na podstawie osobistych notatek z okresu prac nad projektem „BF” (ówczesne źródło: H. J. Miser, E. S. Quade, *Handbook of System Analysis*, Wiley 1985).

Efekt synergii uzyskiwano dzięki współpracy interdyscyplinarnej. Dzielenie się wiedzą i wzajemne uczenie opierało się na silnej motywacji: każdy związany z projektem dążył nie tylko do jego realizacji, czyli wspólnego celu (motywacja finansowa), lecz także do celów osobistych (motywacja: zawodowe wyzwanie, możliwość sprawdzenia się itp.).

Bazą dla tworzenia przez redaktora naczelnego scenariusza procesu realizacji wizji wydawcy były dwie przesłanki (zob. tab. 6):

- 1) czynniki, które mogą mieć wpływ na realizację wizji – klasyfikacja z wykorzystaniem kryterium wagi i przewidywalności;
- 2) koncentracja na czynnikach, które są ważne i mniej (niż pozostałe) przewidywalne.

Tabela 6. Scenariusz procesu realizacji wizji wydawcy przez RN tytułu „BF”. Przesłanki i ich klasyfikacja

Ważne /	
/ bardziej przewidywalne	/ mniej przewidywalne
współpraca z „GB”	poziom dopasowania do potrzeb czytelników
artykuły	dystrybucja
tłumaczenia artykułów	DTP
	sprzedaż powierzchni reklamowej
	przewóz nakładu do Moskwy
	relacje między współpracownikami

Mniej ważne /	
/ bardziej przewidywalne	/ mniej przewidywalne
obsługa księgową	warunki pracy (wraz z infrastrukturą)
obsługa administracyjna	pozycja RN w gronie innych RN wydawcy

Źródło: Opr. własne autorki na podstawie osobistych notatek z okresu realizacji projektu „BΓ”.

Pomysł wydawcy znalazł odzwierciedlenie w autorskiej koncepcji redaktora naczelnego, jednak o sukcesie przesądziły ludzie i ich innowacyjność, widoczna na każdym etapie realizacji projektu. Innowacyjność dotyczyła takich aspektów, jak: czas, finanse, zespół, tłumaczenia, opracowanie graficzne (zob. tab. 7).

Tabela 7. „BΓ” – innowacyjność kontra standard. Prace redakcyjne

Aspekt	Podejście	
	standardowe (modelowe)	innowacyjne ^a w „BΓ”
Czas	bez związku z nakładami finansowymi	zależność (wprost proporcjonalna)
Finanse	od partnera instytucjonalnego, z zależnością od jego wpływów i oczekiwań	koszty wydawcy, z niewielkim odroczeniem zwrotu w czasie
Zespół	w zależności od wewnętrznych uwarunkowań wydawnictwa	w zależności od kompetencji istotnych dla realizacji projektu
Tłumaczenia	w zależności od zewnętrznych uwarunkowań wydawnictwa	w zależności od kompetencji istotnych dla jakości projektu
Opracowanie graficzne	niezbędne minimum	rozbudowane (+ rysunki komentujące tekst)

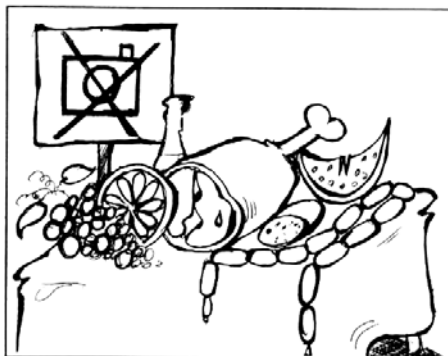
^a Minimum to elastyczność, dostosowanie do specyficznych uwarunkowań konkretnego projektu

Źródło: Opr. własne autorki na podstawie osobistych notatek oraz rozmów z wydawcą, z okresu realizacji projektu „BΓ”.

„BΓ” publikowała przetłumaczone artykuły, wybrane przez RN i/lub sekretarza redakcji „GB”. Zamiast zarządzania zespołem autorów, redaktor naczelny „BΓ” koordynował prace nieetatowych tłumaczy. Nieuchronne było konfrontowanie takiego modelu pracy z codzienną praktyką. Artykuły w „GB” okazywały się niedostosowane do innego profilu czytelnika – oczywiście dla polskiego czytelnika skróty myślowe były nie do przyjęcia przez tłumaczki. Z woli wydawcy nie wykorzystano efektu konkurencyjności wśród zawodowych tłumaczy ze Stowarzyszenia Tłumaczy Polskich (STP).

Koncepcja opracowania graficznego – autorstwa Macieja Marchewicza – dawała możliwość optymalnego wykorzystywania powierzchni każdej kolumny przy jedno-

czesnym utrzymaniu standardów estetycznych. Służyły temu m.in. różnej wielkości elementy graficzne do swobodnego wykorzystania. Atrakcją dla czytelników były ilustracje do artykułów – rysunki Macieja Marchewicza (zob. rys. 4).



Rys. 4. Przykładowy rysunek Macieja Marchewicza do artykułu w „BG”

Źródło: A. Kołodko, *Nie oddadź mi łomtka wietziny*, „BG”, nr 2, styczeń 1991, s. 2.

Sprzedż powierzchni reklamowej w owym czasie bardziej niż później wiązała się z rynkiem informacji. Wpływ na to miała sytuacja ekonomiczna kraju, ale także brak wsparcia instytucjonalnego (np. ze strony specjalistycznych gremiów), potrzebnego polskim podmiotom gospodarczym. Dla potrzeb „BG” przeszkoleniem handlowców (obsługujących „GB”) i bieżącymi konsultacjami w zakresie strategii pozyskiwania klientów zajął się redaktor naczelny. Efektywną współpracę redakcji i działu reklamy gwarantowała niezależność obu stron i przekonanie o wspólnocie interesów, bez typowego sporu o wyższość działu reklamy nad redakcją (i vice versa).

Innowacyjność w procesie sprzedaży powierzchni reklamowej (zob. tab. 8) miała bezpośredni, istotny wpływ na efektywność pracy handlowców.

Tabela 8. „BG” – innowacyjność kontra standard. Sprzedż powierzchni reklamowej

Czynnik	Podejście	
	standardowe (modelowe)	innowacyjne w „BG”
1	2	3
Cennik (forma)	Analogiczny do dostępnych na rynku wydawcy	Tak; dostosowany do specyfiki rynku (koncepcja autorska RN) ^a
Cennik (strategia cenowa)	Ceny dla wydawnictwa na rynku zagranicznym porównywalne z cenami na własnym rynku	Nie; narzucone przez wydawcę standardowe ceny (poniżej możliwości)
Warunki techniczne materiałów	Wyjaśniane podczas spotkania z klientem	Tak; opisane w cenniku

1	2	3
Szkolenia handlowców	Brak (własna działalność gospodarcza; prowizja)	Tak; szkolenie przez RN
Tłumaczenia reklam	Rutynowe, dosłowne	Tak; walor użyteczności
Jakość reklam	Łamanie standardowe (ręczne wyklejanie kolumn)	Tak; łamanie komputerowe (DTP)
Konsultacje dla handlowców	Brak	Tak; konsultacje RN pod kątem specyfiki potrzeb klientów
Interakcja z potencjalnymi reklamodawcami	Częste związki redakcji i reklamy: kryptoreklama, advertoriale	Tak; niezależne od części redakcyjnej doradztwo RN (kontakty – tłumacze, prawnicy; typowe błędy)

^a Przez kolejne lata formuła cennika „БГ” była inspiracją dla tworzenia cenników biur reklamy (dowód: specyficzne cechy cennika „БГ”, powielone w innych cennikach).

Źródło: Opr. własne autorki na podstawie własnych notatek z okresu realizacji projektu „БГ”.

W Polsce początki Desktop Publishing (DTP) dotyczą naukowego czasopisma polsko-angielskiego, którego wydawcą był Morski Instytut Rybacki w Gdyni. W tym czasie w Warszawie kolumny „GB” były ręcznie wyklejane. Dla redaktora naczelnego „БГ”, po doświadczeniach w Gdyni, to już nie był standard. Kiedy więc współpracująca z wydawcą firma zaoferowała dla „БГ” takie usługi, jak dla „GB”, redaktor naczelny dotarł do profesjonalistów z pasją (zob. tab. 9). Efektem było nie tylko komputerowe łamanie kolumn, ale również pionierskie (w Polsce, ale prawdopodobnie także w ówczesnym ZSRR) opracowanie fontów cyrylicy, dzieło Mariusza Jaśtaka i współpracujących z nim osób. Ze względu na cyrylicę problem stanowiło też znalezienie odpowiedniej naświetlarni. Do anegdot zaś przeszły opisy reakcji osób, które chciały zobaczyć, jaki będzie nowy numer „БГ” i dostały... dyskietkę.

Warunkiem *sine qua non* wydania „BG” było rozwiązanie problemu nakładu i jego dystrybucji. Newralgiczny punkt stanowiła wysokość nakładu; kilkuset tysięcy nakład, typowy za wschodnią granicą, był nierealny dla polskiego wydawcy. Wydawca zapewnił sobie wsparcie przez eksperta z RSW Prasa-Książka-Ruch – efektem był plan A: negocjacje umowy z obcym kolporterem-monopolistą, poprzedzone złożonymi i czasochłonnymi formalnościami. Plan B stanowiła propozycja redaktora naczelnego: formuła wydawnictwa na targi. Punktem wyjścia było pogodzenie relatywnie niskiego nakładu, realnego do sfinansowania przez wydawcę, z takim zdefiniowaniem kanału dystrybucji, który umożliwi dotarcie do audytorium znaczącego dla interesów polskich firm, wykupujących powierzchnię reklamową w „БГ”.

Propozycja redaktora naczelnego wpisywała się w tzw. odmasowienie (ang.: *de-massification*) czasopism, czyli coraz większą specjalizację – odpowiedź na specyficzne potrzeby wyspecjalizowanego audytorium. „Банковская Газета” miała być spe-

Tabela 9. „BΓ” – innowacyjność kontra standard. Przygotowania

Aspekt	Podejście	
	standardowe (modelowe)	innowacyjne w „BΓ”
Czas	Bez związku z nakładami.	Wprost proporcjonalnie zależne.
Redakcja techn., skład, łamanie	Skład w systemie „Cyfroset”, łamanie tradycyjne	DTP (ówczesna nowość)
Cyrylica – fonty do komputerowego składu i łamania ^a	Brak – nawet na rynku mediów rosyjskojęzycznych	Mariusz Jaśtak, Piotr Trzebiecki i Lech Piesik, przy lingwistycznym wsparciu RN, opracowali pierwsze fonty cyrylicy do celów DTP
Jakość	Tzw. gorący skład; nowość – skład komputerowy, ale kolumny ręcznie wyklejane)	Nowy standard jakości (DTP): komputerowy skład i łamanie

^a Numer do kolportażu na targach turystycznych i komputerowych był okazją do przypomnienia czytelnikom, że „BΓ” od 1. numeru jest wydawana innowacyjnie, bo w systemie Desktop Publishing (DTP) – komputerowy skład i łamanie.

Źródło: Opr. własne autorki na podstawie własnych notatek z okresu realizacji projektu „BΓ”.

cialistycznym dodatkiem do „Gazety Bankowej”, o relatywnie niskim nakładzie, dla wyselekcjonowanego gremium czytelników. Stąd pomysł kolportażu na prestiżowych międzynarodowych targach w Moskwie oraz (realizowanej przez specjalistyczną firmę) wysyłki numeru do potencjalnych partnerów ogłoszeniodawców. Podejście standardowe okazało się nierealne, innowacyjność zaś – niezbędna (zob. tab. 10).

Tabela 10. „BΓ” – innowacyjność kontra standard. Dystrybucja

Aspekt	Podejście	
	standardowe (modelowe)	innowacyjne w „BΓ”
1	2	3
Internacjonalizacja planów wydawniczych	Międzynarodowy obieg czasopism poprzez: eksport, joint venture, tytuł na licencji, działalność wydawniczą w obcym kraju	Tytuł tworzony w kraju na rynek zagraniczny i tam kolportowany
Rozpowszechnianie kontrolowane – bezpłatne	Czasopisma branżowe, wydawnictwa promocyjne – kolportaż w takich miejscach, jak hotele, lotniska, siedziby prestiżowych gremiów biznesowych)	Czasopismo tradycyjne, dodatek do prestiżowego tytułu – kolportaż na wybranych imprezach targowych

cd. tabeli 10

1	2	3
Koszty	Dość sztywna prowizja kolportera-monopolisty	Kolporter alternatywny (na Wystawie Osiągnięć Gospodarki Narodowej – WDNCh w Moskwie, EKSPOSERWIS)
Promocja	Koszty nieuniknione	Tylko w miejscu dystrybucji, koszty dzielone z kolporterem
Prestizż	Niedostatek prestiżu (efekt produktu darmowego)	Prestizżowe miejsce dystrybucji. Efekt nowości ^a
Nakład	Nakłady za Bugiem – nierealne w kontekście możliwości wydawcy	Relatywnie niski, ale gwarancja dotarcia do grupy docelowej (targi; rozsyłka przez lokalną firmę – pośrednika w relacjach biznesowych)
Słabe ogniwo: przewóz nakładu za granicę	Czasochłonne i uciążliwe formalności, z niewielką szansą terminowej realizacji (formalna zgoda, procedury celne itp.)	Status materiałów w dyspozycji korespondenta zagranicznego w Moskwie (red. Marek Pogodowski), współpracującego z Galiną Anisimową, lokalną przedstawicielką wydawcy

^a Bezpłatne tytuły w Rosji: dopiero od 1992 r. „The Moscow Times”, a od 2004 r. „Metro”; <http://www.newspaperinnovation.com/index.php/europe/russia/> [dostęp: 29.08.2011].

Źródło: Opr. własne autorki na podstawie osobistych notatek z okresu realizacji projektu „БГ”.

Innowacyjność „БГ” dawała temu tytułowi szczególne atuty na etapie dystrybucji:

- przedłużona aktualność: współpraca z partnerem na targach (kolportaż) oraz firmą kojarzącą potencjalnych partnerów w biznesie;
- krótki czas produkcji, istotny w procesie sprzedaży powierzchni reklamowej (nowość: skład i łamanie komputerowe);
- jakość produkcji, ważna przy sprzedaży powierzchni reklamowej i dla pozyskania partnerów: różnice przy porównaniu ogłoszeń tego samego klienta, na łamach „GB” i „БГ”.

Redakcja „БГ” podejmowała także działania w zakresie doradztwa, PR i marketingu (zob. tab. 11) – wszystkie sprzyjały realizacji wizji i misji wydawcy, wspierały zaspokojenie potrzeb czytelników i reklamodawców. Takie działania były nowością na polskim rynku mediów.

Tabela 11. „BF” – innowacyjność kontra standard. Etap w trakcie i po dystrybucji

Aspekt	Podejście	
	standardowe (modelowe)	innowacyjne w „BF”
Doradztwo / konsulting	brak	konsultacje telefoniczne i bezpośrednie RN, z kontynuacją na łamach (cykl „Business Consulting”)
PR	brak (względna nowość w polskich realiach)	relacje z czytelnikami i potencjalnymi reklamodawcami ^a
Działania marketingowe		ankieta dla czytelników pierwsze bazy danych

^a Odpowiedzi (także na łamach „BF”) na listy i telefony firm i osób.

Źródło: Opr. własne autorki na podstawie osobistych notatek z okresu realizacji projektu „BF”.

Po rezygnacji pierwszego redaktora naczelnego kontynuacja wydawania „BF” przez redaktora Marka Cara została przerwana jego tragiczną śmiercią. W 1994 roku wydawca podjął próbę wydania „BF” jako kontynuatorki „BF” z lat 1990-1991. Zachowano dawne parametry edytorskie⁹; na 16 kolumn było około 5 kolumn reklam i, oznaczone jako prezentacja, artykuły sponsorowane (4 kol.). Jak wydawanie „GB” Józef Śnieciński zaczął w ramach współpracy z NBP, tak wydawanie „BF” wznowił we współpracy z Ministerstwem Współpracy Gospodarczej z Zagranicą (zob. tab. 12).

Tabela 12. Tytuł „BF” – kluczowe etapy projektu

Lp.	Czas	Etap „BF”	RN	Formuła dwumiesięcznika
1	1989–1990	Próby wydania nowego tytułu	b.d.	b.d.
2	IX 1990–IV 1991	Przetworzenie idei i pomysłu wydawcy w realną koncepcję. Realizacja tej koncepcji. Wydanie numerów 1–4	Izabela Bogdanowicz	Nowatorskie wydanie. Sukces merytoryczny i finansowy.
3	V 1991–(b.d.)	Kontynuacja po odejściu pierwszego RN	Marek Car	Na bazie wypracowanej przez pierwszy zespół.
4	V 1994–(b.d.)	Wznowienie wydawania. Wydanie okazjonalne: brak ISSN, brak RN	Jerzy Krajewski (red.)	Wydawca: spółka „Zarządzanie i Finanse” w porozumieniu

⁹ „BF”, nr 1, s. 1, maj–czerwiec 1994 r. (skan egzemplarza archiwalnego).

cd. tabeli 12

1	2	3	4	5
			prowadzący); Rada Programowa	z Ministerstwem Współpracy Gospodarczej z Zagranicą. Podtytuł: wydawnictwo polskich eksporterów

Źródło: Opr. własne autorki na podstawie archiwalnych numerów „BΓ”.

Podsumowanie

Niezależnie od wielkości dokonań wydawcy, czasy bez Internetu nie sprzyjały popularyzacji jego sukcesów. Dopiero w jubileuszowym, tysięcznym numerze „GB” zamieszczono informację o historii „BΓ”¹⁰:

„Gazeta Bankowa” drukowana cyrylicą

Józef Śnieciński, wydawca „Gazety Bankowej”, po nieudanych próbach uruchomienia specjalnego wydania „GB” na rynek rosyjski – jesienią 1990 r. zdecydował się na wydanie nowego tytułu „Bankowskaja Gazieta”. Niełatwą misję skutecznego wejścia na wschodni Rynek – jak później przyznał, w realność której sam nie wierzył – powierzył debiutującej w roli redaktora naczelnego (wydania w języku rosyjskim) Izabeli Bogdanowicz z Trójmiasta. Był to czas rubla transferowego, a więc relacje handlowe z naszym wschodnim sąsiadem zdecydowanie się osłabiły i nic nie wskazywało na szanse ich poprawy.

„Bankowskaja Gazieta” odniosła w Moskwie sukces. Recepta, chociaż prosta, nie była łatwa do skopiowania: ówczesny redaktor naczelny „GB” Andrzej K. Wróblewski rekomendował teksty swoich autorów, a czytelnicy uzyskiwali od redakcji bezpłatną fachową pomoc w zakresie biznesowych relacji z partnerami ze Wschodu.

Rosjanie byli zaskoczeni profesjonalizmem i z niedowierzaniem przyjmowali informację, że „GB” była łamana elektronicznie, bo fonty cyrylicy były trudne do opanowania, zwłaszcza, że reklamy, których było bardzo dużo, też były specjalnie przygotowane w języku rosyjskim.

Odbiorcy byli pod wrażeniem sukcesu wydawniczego, merytorycznego i biznesowego (pierwszy numer przyniósł wydawcy zysk). Jednak w branży wydawniczej (zwłaszcza czasopism), jak w rzadko której wszystko jest wyjątkowo ulotne. Izę Bogdanowicz skusił nowy projekt u innego wydawcy. Prowadzenie tytułu przejął Marek Car, którego nagła śmierć zamknęła krótką historię tytułu „Bankowskaja Gazieta”, który odniósł niekwestionowany sukces.

¹⁰ D. Bogucka, *1000 razy „Gazeta Bankowa”*, „Gazeta Bankowa. Finanse. Banki. Ubezpieczenia”, nr 51–52 (999–1000), 17–24 grudnia 2007, s. 13.

Historia „BΓ” obrazuje zasadnicze uwarunkowania zmian w funkcjonowaniu mediów w Polsce w okresie transformacji ustrojowej. Projekt miał cechy przedsięwzięcia nowatorskiego już na etapie założeń wydawniczych (zob. tab. 13).

Tabela 13. Założenia wydawnicze projektu „BΓ”. Cechy przedsięwzięcia nowatorskiego

Lp.	Cecha	Przejaw
1	Profil tytułu	Wcześniej w Polsce nie istniało czasopismo o podobnym profilu
2	Wykonawca projektu	Osoba, która nie miała ani kwalifikacji formalnych, ani doświadczenia na stanowisku szefa redakcji
3	Czas wydania	Wstępny etap transformacji ustrojowej
4	Miejsce wydania	Pierwsze w kraju prywatne polskie wydawnictwo o znamionach koncernu prasowego
5	Idea wydania	Wydawca „BΓ” pierwszy realizował ideę internacjonalizacji mediów w nietypowym trybie
6	Parametry wydawnicze	Nowa jakość, pionierskie działania w zakresie DTP
7	Dystrybucja	Unikatowy model (bezpłatna, do grupy docelowej o określonym profilu, poprzez nietypowy kanał)

Źródło: Opr. własne autorki na podst. osobistych notatek z okresu realizacji projektu „BΓ”.

Typowa strategia sukcesu opiera się na minimalizowaniu zagrożeń oraz na maksymalnym wykorzystaniu możliwości i szans. Projekt „BΓ” był inny także pod tym względem. Słabe punkty biznesplanu w procesie realizacji projektu diametralnie zmieniły wartość:

- szkic biznesplanu okazał się bezcenną, otwartą drogą do bieżącego korygowania planów pod kątem wymogu wydania samofinansującego się numeru, na poziomie satysfakcjonującym reklamodawców, czytelników i wydawcę;
- brak doświadczenia redaktora naczelnego na tym stanowisku, brak rutyny i powiązań personalnych sprzyjały elastyczności działania i zwiększały szanse na sukces.

Strategia redaktora naczelnego nie do końca była zgodna z zasadą ostrożności (ang. *precaution principle*). Podczas wcielania w życie nowatorskiej wizji niemożliwe jest bowiem kompletne zestawienie wszelkich możliwych scenariuszy, opisujących najpoważniejsze zagrożenia – takie, których nie można wykluczyć, a ich istotą jest ujawnienie się w chwili, gdy jest za późno na działanie alternatywne lub naprawcze.

Przypadek „BΓ” dowodzi, że istnieją przesłanki sukcesu projektu wydawniczego, które mogą mieć walor ponadczasowości. Dynamiczny rozwój polskiego rynku mediów po 1989 roku wskazuje na wyróżniki, które nie tracą na wartości

mimo upływu czasu, zmian w technologii i mentalności. „BΓ” miała nie jeden taki wyróżnik (zob. tab. 14).

Tabela 14. Ponadczasowe wyróżniki „BΓ” – determinanty sukcesu wydawniczego

Wyróżnik „BΓ”	Kto	Przejawy	Uwagi
POSTAWY I KOMPETENCJE	wydawca	nowe pomysły, odwaga realizacji	efekt pierwszeństwa na rynku
	RN	absolwentka IFG	interdyscyplinarna wiedza
	współpracownicy	talenty i osobowo- ści, zdolne do pracy w zespole	efekt synergii
JAKOŚĆ	twórczy profesjona- liści – zapaleńcy	od meritum po DTP	w tym nowe technologie
ETYKA	redakcja – dział reklamy	indywidualne szkolenia (przez RN) sprzedawców powierzchni reklamowej	podstawa współdziałania
INTERAKCJA	redakcja – czytelnicy	bezpłatny, bez powiązań z reklamą, konsulting	efekt nowości; obopólna korzyść

Źródło: Opr. własne autorki na podstawie osobistych notatek z okresu realizacji projektu „BΓ”.

Z pozycji twórcy koncepcji – odzwierciedlającej nowatorski pomysł wydawcy – i jej wykonawcy, po latach, wypełnionych m.in. realizacją kolejnych projektów wydawniczych, wskazałabym najważniejszą przesłankę sukcesu: czynnik ludzki.

THE UNKNOWN STRAND IN THE HISTORY OF „GAZETA BANKOWA ”

Summary

The beginning of computer-broken magazines in Poland, pioneering treatise of Cyrillic fonts, innovative distribution, profits from the very first issue, spectacular success of a Polish publisher across the eastern border – all refer to the press title: „Bankowskaja Gazeta”. This special supplement constitutes an unknown strand in the history of „Gazeta Bankowa „weekly (not given an earlier description). For years it was admired for its: innovative concept as well as the meritorious and financial success of a private publisher. The presented information can make a contribution towards the acquisition of knowledge about Polish media structure during the transformation of the political system. The report was based on the first editor-in-chief’s point of view who was involved in the realization of the innovative publishing project in the new (after 1989) realities of the Polish press market. The subject of analysis is vital from economics of the media point of view, i.e. people, finance, advertisement, distribution and new technologies. The axis of the analysis construction is the question of the idea of the exceptional concept of the press title, however, the key point is the dependence of the publisher’s success on human resources. Currently, during the confrontation between the traditional and new media – the description of this experience is not only of historic value.